

Evaluasi Kebijakan Layanan Kenaikan Pangkat Berbasis SIASN di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo

Dzuu Washfi Azhmi ¹⁾, Nihayatus Sholichah ²⁾, Dandy Patria ³⁾

^{1) 2) 3)} Universitas Dr. Soetomo Surabaya

email: andrikuswanto836@gmail.com

ABSTRAK

Sistem Informasi Aparatur Sipil Negara (SIASN) merupakan platform digital yang dikembangkan oleh Badan Kepegawaian Negara untuk mengelola data dan informasi kepegawaian ASN di Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kebijakan layanan kenaikan pangkat berbasis SIASN di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo berdasarkan Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 7 Tahun 2023. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Analisis data menggunakan model interaktif Miles dan Huberman, sedangkan kerangka evaluasi menggunakan kriteria evaluasi William Dunn yang meliputi efektivitas, efisiensi, kecukupan, responsivitas, dan ketepatan. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa kebijakan layanan kenaikan pangkat berbasis SIASN di BKD Kabupaten Sidoarjo telah cukup efektif dalam mencapai tujuan peningkatan kualitas layanan dan memiliki tingkat efisiensi yang baik dalam memangkas alur birokrasi. Namun, dari segi kecukupan masih terdapat gap terkait sumber daya manusia dan integrasi sistem. Responsivitas kebijakan terhadap kebutuhan ASN cukup baik meskipun masih ada ruang perbaikan dalam aspek komunikasi dan pemutakhiran data. Kendala utama yang diidentifikasi meliputi lemahnya validitas data kepegawaian, belum adanya bridging system antara SIPEKAT dan SIASN, keterbatasan SDM, dan minimnya kesadaran ASN dalam pemutakhiran data mandiri.

Kata Kunci: Evaluasi Kebijakan; Layanan Kenaikan Pangkat; Sistem Informasi Aparatur Sipil Negara; Digitalisasi Birokrasi.

ABSTRACT

The State Civil Apparatus Information System (SIASN) is a digital platform developed by the State Civil Service Agency (BKD) to manage ASN personnel data and information in Indonesia. This study aims to evaluate the SIASN-based promotion service policy at the Sidoarjo Regency Regional Civil Service Agency based on State Civil Service Agency Regulation Number 7 of 2023. The research method used is qualitative research with data collection techniques through in-depth interviews, participatory observation, and documentation studies. Data analysis uses the Miles and Huberman interactive model, while the evaluation

framework uses William Dunn's evaluation criteria which include effectiveness, efficiency, adequacy, responsiveness, and accuracy. The evaluation results show that the SIASN-based promotion service policy at the Sidoarjo Regency BKD has been quite effective in achieving the goal of improving service quality and has a good level of efficiency in reducing bureaucratic flows. However, in terms of adequacy, there are still gaps related to human resources and system integration. The policy's responsiveness to ASN needs is quite good although there is still room for improvement in aspects of communication and data updating. The main obstacles identified include weak validity of personnel data, the absence of a bridging system between SIPEKAT and SIASN, limited human resources, and minimal awareness of ASN in updating independent data.

Keywords: *Policy Evaluation; Promotion Services; Civil Service Information System; Bureaucratic Digitalization.*

1. LATAR BELAKANG

Transformasi digital dalam penyelenggaraan pemerintahan telah menjadi keniscayaan di era modern, mendorong berbagai instansi pemerintah untuk mengadopsi teknologi informasi untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik. Perkembangan teknologi informasi memberikan dampak signifikan terhadap efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas pelayanan publik (Janowski, 2015; Wirtz et al., 2019). Dalam konteks manajemen kepegawaian, digitalisasi menjadi instrumen strategis untuk mewujudkan good governance dan reformasi birokrasi yang efektif (Dwivedi et al., 2015).

Badan Kepegawaian Negara (BKN) sebagai institusi yang bertanggung jawab atas manajemen Aparatur Sipil Negara telah mengembangkan Sistem Informasi Aparatur Sipil Negara (SIASN) sebagai platform digital terintegrasi. SIASN dirancang untuk mengelola seluruh data kepegawaian ASN secara nasional, mencakup pemerintah pusat dan daerah dalam satu sistem terpadu (Hermawan et al., 2023). Berdasarkan Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 7 Tahun 2023, SIASN memfasilitasi berbagai layanan kepegawaian termasuk kenaikan pangkat, mutasi, dan pensiun yang dilaksanakan secara elektronik. Kebijakan ini sejalan dengan amanat Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik yang menuntut terciptanya tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, transparan, dan akuntabel (Gil-García & Pardo, 2005).

Layanan kenaikan pangkat merupakan salah satu aspek krusial dalam manajemen kepegawaian yang berimplikasi langsung terhadap motivasi, kinerja, dan pengembangan karier ASN (Daley, 2002; Perry et al., 1990). Sebelum era digitalisasi, proses kenaikan pangkat sering kali menghadapi berbagai kendala seperti prosedur yang berbelit-belit, memakan waktu lama, kurangnya transparansi, dan potensi praktik korupsi (Heeks, 2005; Rose et al., 2015; Rohim & Gunawan,

2019). Implementasi SIASN diharapkan dapat mengatasi permasalahan tersebut melalui otomatisasi proses, integrasi data, dan peningkatan akuntabilitas (Cordella & Tempini, 2015).

Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji implementasi SIASN dalam konteks layanan kepegawaian. Penelitian Sirait et al., (2024) di Kabupaten Humbang Hasundutan menunjukkan bahwa SIASN mempermudah dan mempercepat proses kenaikan pangkat ketika berkas persyaratan telah lengkap. Sementara itu, Fakhruddin et al. (2023) membuktikan adanya hubungan positif yang tinggi antara penerapan SIASN dengan kualitas pelayanan administrasi kepegawaian di Kabupaten Sumbawa Barat.

Penelitian tentang e-government dan digitalisasi pelayanan publik di berbagai negara juga menunjukkan hasil yang beragam. Luna-Reyes & Gil-Garcia (2014) mengidentifikasi bahwa keberhasilan implementasi e-government sangat bergantung pada kualitas infrastruktur teknologi, kapasitas sumber daya manusia, dan dukungan kebijakan. Dalam konteks Asia, penelitian Kim & Lee (2012) di Korea Selatan menunjukkan bahwa transformasi digital layanan pemerintah berhasil meningkatkan kepuasan publik dan efisiensi birokrasi. Namun, penelitian Savoldelli et al., (2014) mengungkapkan bahwa banyak proyek e-government mengalami kegagalan karena kurangnya evaluasi komprehensif terhadap implementasi kebijakan.

Kabupaten Sidoarjo memiliki keunikan dalam penerapan SIASN karena telah memiliki sistem digital kepegawaian sebelumnya, yaitu Sistem Pengelolaan Kenaikan Pangkat (SIPEKAT) yang dikembangkan sejak tahun 2016 (Wandira et al., 2022). Transisi dari SIPEKAT ke SIASN menimbulkan tantangan tersendiri, terutama terkait integrasi data dan adaptasi pengguna. Berdasarkan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah BKD Kabupaten Sidoarjo Tahun 2023, terdapat kesenjangan antara target kinerja dengan capaian aktual, di antaranya pengelolaan administrasi kepegawaian di beberapa OPD yang belum optimal dan rendahnya kemampuan ASN dalam menggunakan sistem digital.

Kabupaten Sidoarjo juga tercatat sebagai salah satu dari 177 daerah yang menjadi pilot project SIASN pada Oktober 2022, sehingga memiliki pengalaman lebih awal dalam implementasi sistem ini. Posisi strategis ini menjadikan evaluasi implementasi di Kabupaten Sidoarjo relevan sebagai pembelajaran bagi daerah lain. Fenomena yang menarik adalah meskipun SIASN telah diterapkan dan terdapat kebijakan percepatan layanan kenaikan pangkat menjadi dua periode per tahun (April dan Oktober), masih ditemukan berbagai kendala operasional yang memengaruhi efektivitas layanan.

Namun, penelitian-penelitian terdahulu lebih berfokus pada aspek implementasi tanpa melakukan evaluasi mendalam terhadap capaian kebijakan menggunakan kriteria evaluasi yang komprehensif. Studi tentang evaluasi

kebijakan digitalisasi layanan kepegawaian di Indonesia masih terbatas, padahal evaluasi merupakan tahap krusial untuk menilai apakah kebijakan telah mencapai tujuan yang diharapkan (Vedung, 2017; Fischer, 2019). Kesenjangan literatur ini menciptakan kebutuhan untuk melakukan evaluasi kebijakan yang sistematis dan komprehensif terhadap implementasi SIASN, khususnya dalam layanan kenaikan pangkat.

Kebaruan penelitian ini terletak pada penggunaan kerangka evaluasi kebijakan William Dunn yang mencakup kriteria efektivitas, efisiensi, kecukupan, responsivitas, dan ketepatan untuk menilai kebijakan layanan kenaikan pangkat berbasis SIASN secara holistik. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang hanya mengkaji aspek implementasi, penelitian ini melakukan analisis evaluatif yang komprehensif untuk mengidentifikasi capaian, kendala, dan rekomendasi perbaikan kebijakan. Penelitian ini juga menggunakan perspektif multi-stakeholder dengan melibatkan administrator BKD, pengelola kepegawaian OPD, dan ASN sebagai pengguna layanan, sehingga menghasilkan analisis yang mendalam dan kontekstual.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kebijakan layanan kenaikan pangkat berbasis SIASN di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo menggunakan kriteria evaluasi William Dunn, mengidentifikasi capaian dan kendala dalam implementasinya, serta merumuskan rekomendasi perbaikan untuk peningkatan kualitas layanan kepegawaian di masa mendatang. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan literatur evaluasi kebijakan digitalisasi layanan publik, serta kontribusi praktis bagi pengambil kebijakan dalam merancang dan mengimplementasikan transformasi digital layanan kepegawaian yang lebih efektif.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Evaluasi Kebijakan Publik

Evaluasi kebijakan publik merupakan tahap krusial dalam siklus kebijakan yang berfungsi untuk menilai kinerja, dampak, dan pencapaian tujuan suatu kebijakan yang telah diimplementasikan. Menurut Dunn, (2015), evaluasi kebijakan adalah kegiatan yang menyangkut estimasi atau penilaian kebijakan yang mencakup substansi, implementasi, dan dampak dalam rangka menghasilkan informasi mengenai nilai atau manfaat hasil kebijakan. Evaluasi bertujuan untuk memberikan informasi yang valid dan dapat dipercaya mengenai kinerja kebijakan, yaitu seberapa jauh kebutuhan, nilai, dan kesempatan telah dapat dicapai melalui tindakan publik.

Vedung, (2017) mendefinisikan evaluasi kebijakan sebagai penilaian yang cermat terhadap merit, worth, dan value dari administrasi, output, dan outcome dari

program-program pemerintah yang memainkan peran dalam arena politik dan administratif. Evaluasi tidak hanya mengukur keberhasilan, tetapi juga mengidentifikasi kegagalan dan faktor-faktor yang mempengaruhinya, sehingga dapat dijadikan dasar untuk perbaikan kebijakan di masa mendatang (Stufflebeam & Coryn, 2014).

2.2 Kriteria Evaluasi Kebijakan William Dunn

Dunn (2015) mengembangkan kerangka evaluasi kebijakan yang komprehensif dengan mengidentifikasi enam kriteria utama yang dapat digunakan untuk menilai kinerja kebijakan. Kriteria-kriteria ini memberikan standar untuk mengukur pencapaian kebijakan dari berbagai dimensi: efektivitas, efisiensi, kecukupan, pemerataan, responsivitas, dan ketepatan. Dalam penelitian ini, kriteria evaluasi William Dunn digunakan sebagai kerangka analisis utama karena memberikan pendekatan komprehensif yang mencakup berbagai dimensi kinerja kebijakan. Kelima kriteria—efektivitas, efisiensi, kecukupan, responsivitas, dan ketepatan—akan digunakan untuk mengevaluasi kebijakan layanan kenaikan pangkat berbasis SIASN di BKD Kabupaten Sidoarjo.

2.3 Digitalisasi Pelayanan Publik dan E-Government

Digitalisasi pelayanan publik merupakan transformasi fundamental dalam cara pemerintah memberikan layanan kepada masyarakat melalui pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi (Mergel et al., 2019). E-government didefinisikan sebagai penggunaan teknologi informasi dan komunikasi, khususnya internet, sebagai alat untuk mencapai pemerintahan yang lebih baik (Basu, 2004; Sukarman et al., 2022; West, 2005)

Basu (2004) mengidentifikasi empat dimensi utama *e-government*: (1) *e-administration* yang fokus pada peningkatan efisiensi internal pemerintahan; (2) *e-services* yang menyediakan layanan elektronik kepada masyarakat; (3) *e-democracy* yang memfasilitasi partisipasi publik; dan (4) *e-governance* yang mengintegrasikan seluruh aspek tata kelola pemerintahan berbasis digital. Heeks (2005) mengembangkan model kegagalan e-government yang mengidentifikasi gap antara desain sistem dan realitas implementasi. Gap ini meliputi gap informasi, gap teknologi, gap proses, gap manajemen, gap kultur, gap politik, dan gap lingkungan. Pemahaman terhadap berbagai gap ini penting untuk mengantisipasi dan mengatasi kendala dalam implementasi sistem digital.

2.4 Manajemen Kepegawaian dan Sistem Kenaikan Pangkat

Manajemen kepegawaian merupakan fungsi kritis dalam administrasi publik yang mencakup perencanaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, dan pemeliharaan sumber daya manusia aparatur (Daley, 2002; Daley, 2012; Llorens,

2015). Sistem merit dalam manajemen kepegawaian menekankan pada rekrutmen, promosi, dan retensi berdasarkan kompetensi dan kinerja, bukan pada patronase atau nepotisme (Perry & Wise, 1990). Kenaikan pangkat merupakan salah satu instrumen penting dalam manajemen karier ASN yang berfungsi sebagai penghargaan, motivasi, dan pengembangan kapasitas (Condrey, 2005; Aliftiana et al., 2021).

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, kenaikan pangkat adalah penghargaan yang diberikan atas prestasi kerja dan pengabdian Pegawai Negeri Sipil terhadap negara. Sistem kenaikan pangkat yang efektif harus memenuhi prinsip-prinsip: (1) transparansi; (2) akuntabilitas; (3) kompetitif; (4) merit system; dan (5) kepastian hukum.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian evaluatif yang bertujuan mengevaluasi kebijakan layanan kenaikan pangkat berbasis SIASN di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo menggunakan kriteria evaluasi William Dunn. Paradigma penelitian yang digunakan adalah post-positivist yang menekankan pemahaman mendalam terhadap fenomena implementasi kebijakan melalui perspektif multi-stakeholder dengan tetap mempertahankan objektivitas dalam analisis data. Penelitian dilaksanakan pada periode November 2023 hingga Januari 2024 untuk mencakup dua periode kenaikan pangkat (Oktober dan Desember). Sumber data terdiri dari data primer yang diperoleh melalui wawancara mendalam dengan informan kunci (Kepala Bidang, Kepala Sub Bidang, lima staf pelaksana, tiga admin OPD, dan lima ASN) dan observasi partisipatif, serta data sekunder dari dokumen resmi seperti Peraturan BKN Nomor 7 Tahun 2023, Surat Edaran BKN Nomor 39571/B-MP.01.04/SD/D/2022, SOP layanan kenaikan pangkat, LAKIP BKD tahun 2022-2023, dan data statistik kenaikan pangkat periode 2020-2023.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui triangulasi metode: wawancara mendalam semi-terstruktur dengan durasi rata-rata 60-90 menit per informan, observasi partisipatif pada periode kenaikan pangkat Oktober dan Desember 2023, serta studi dokumentasi. Analisis data mengacu pada model analisis interaktif Miles & Huberman (2014) yang terdiri dari empat tahap berulang: pengumpulan data, reduksi data berdasarkan kriteria evaluasi William Dunn (efektivitas, efisiensi, kecukupan, responsivitas, dan ketepatan), penyajian data dalam bentuk narasi deskriptif, tabel perbandingan, dan diagram alur, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi melalui triangulasi. Untuk menjamin keabsahan data, digunakan enam teknik pemeriksaan: triangulasi sumber dengan membandingkan informasi dari berbagai informan, triangulasi metode menggunakan wawancara-observasi-

dokumentasi, triangulasi waktu pada dua periode kenaikan pangkat, member checking untuk mengonfirmasi interpretasi data kepada informan, peer debriefing dengan ahli evaluasi kebijakan, dan audit trail dengan mendokumentasikan seluruh proses penelitian secara sistematis untuk memastikan validitas dan reliabilitas hasil penelitian.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Efektivitas Kebijakan Layanan Kenaikan Pangkat Berbasis SIAN

Efektivitas berkaitan dengan apakah kebijakan berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Dunn, 2015). Dalam konteks kebijakan layanan kenaikan pangkat berbasis SIAN, efektivitas diukur dari tercapainya tujuan utama kebijakan yaitu: (1) meningkatkan kualitas layanan kenaikan pangkat; (2) mempercepat proses administratif; (3) meningkatkan transparansi dan akuntabilitas; dan (4) mengintegrasikan data kepegawaian secara nasional.

Berdasarkan analisis data yang diperoleh, kebijakan SIAN telah menunjukkan tingkat efektivitas yang cukup tinggi dalam mencapai beberapa tujuan utama. Data statistik menunjukkan bahwa rata-rata waktu pemrosesan kenaikan pangkat mengalami penurunan signifikan dari 4-6 bulan pada era pra-SIAN menjadi 2-3 bulan setelah implementasi SIAN penuh. Pencapaian ini menunjukkan bahwa tujuan mempercepat proses administratif telah tercapai dengan baik.

Dari segi peningkatan transparansi dan akuntabilitas, SIAN telah menyediakan mekanisme tracking real-time yang memungkinkan ASN memantau status pengajuan kenaikan pangkat mereka secara langsung melalui portal. Sistem ini juga mencatat seluruh aktivitas dan persetujuan secara digital, sehingga menciptakan audit trail yang jelas dan dapat dipertanggungjawabkan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Perez-Valls et al., (2016) yang menunjukkan bahwa e-government dapat meningkatkan transparansi dan akuntabilitas melalui digitalisasi proses administratif.

Namun, dari segi pencapaian target kenaikan pangkat, masih terdapat gap antara target yang ditetapkan dengan realisasi yang dicapai. Berdasarkan Laporan Kinerja BKD Sidoarjo tahun 2023, tingkat pencapaian target kenaikan pangkat berkisar 85-90%, artinya masih terdapat 10-15% pengajuan yang tidak dapat diselesaikan pada periode yang ditargetkan. Gap ini terutama disebabkan oleh masalah validitas data kepegawaian, ketidaklengkapan dokumen, dan keterlambatan pengajuan dari OPD.

Temuan penelitian ini mendukung argumen Heeks (2006) tentang *design-reality gap* dalam implementasi *e-government*. Gap antara desain sistem (yang mengasumsikan data valid dan lengkap) dengan realitas implementasi (di mana banyak data belum diperbarui) menjadi kendala utama dalam mencapai efektivitas

penyempurnaan. Hal ini juga sejalan dengan penelitian Hidayat (2023) di Kota Bontang yang menemukan kendala serupa dalam sinkronisasi data.

Dari segi integrasi data kepegawaian secara nasional, SIASN telah berhasil menciptakan basis data tunggal yang dapat diakses oleh seluruh instansi pemerintah. Namun, kualitas integrasi data masih menjadi tantangan karena masih banyak data yang belum diperbarui atau tidak valid. Dalam konteks Kabupaten Sidoarjo, proses update data diperlambat karena belum adanya bridging system antara SIPEKAT dan SIASN, sehingga data harus diinput secara manual.

Evaluasi efektivitas juga perlu mempertimbangkan unintended consequences dari kebijakan. Salah satu konsekuensi tidak terencana yang ditemukan adalah meningkatnya beban kerja petugas BKD karena harus mengelola dua sistem sekaligus (SIPEKAT dan SIASN). Hal ini menunjukkan bahwa meskipun SIASN efektif dalam mencapai beberapa tujuan, implementasinya justru menciptakan kompleksitas baru yang perlu diatasi. Temuan ini relevan dengan argumen Cordella & Tempini (2015) bahwa digitalisasi layanan publik tidak selalu mengurangi kompleksitas, tetapi kadang menciptakan kompleksitas baru yang berbeda.

Berdasarkan analisis terhadap berbagai dimensi efektivitas, dapat disimpulkan bahwa kebijakan layanan kenaikan pangkat berbasis SIASN di BKD Kabupaten Sidoarjo telah cukup efektif dalam mencapai tujuan peningkatan kualitas layanan, percepatan proses, dan peningkatan transparansi. Namun, efektivitas penuh belum tercapai karena masih terdapat gap dalam pencapaian target dan kualitas integrasi data.

4.2 Efisiensi Kebijakan Layanan Kenaikan Pangkat Berbasis SIASN

Efisiensi berkaitan dengan rasio antara output yang dihasilkan dan input yang digunakan (Dunn, 2015). Dalam konteks kebijakan SIASN, efisiensi diukur dari penggunaan sumber daya (waktu, biaya, tenaga) untuk menghasilkan layanan kenaikan pangkat yang berkualitas. Dari segi efisiensi waktu, SIASN telah menunjukkan peningkatan yang signifikan. Proses yang sebelumnya memerlukan pengiriman berkas fisik, verifikasi manual berlapis, dan persetujuan bertahap kini dapat dilakukan secara digital dan paralel. Otomasi verifikasi awal melalui sistem juga mengurangi waktu yang diperlukan untuk pemeriksaan kelengkapan dokumen. Data menunjukkan bahwa rata-rata waktu proses verifikasi berkurang dari 2-3 minggu menjadi 3-5 hari kerja.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Wirtz et al., (2019) yang menunjukkan bahwa e-government dapat meningkatkan efisiensi operasional melalui otomasi proses dan eliminasi redundansi. Penelitian (Swann & Kim, 2018) di Korea Selatan juga menemukan bahwa digitalisasi layanan pemerintah berhasil mengurangi waktu proses hingga 50-70%. Dari segi efisiensi biaya, implementasi SIASN telah mengurangi biaya operasional yang terkait dengan penggunaan kertas, pencetakan,

pengiriman dokumen fisik, dan penyimpanan arsip. Sistem paperless yang diterapkan tidak hanya menghemat biaya, tetapi juga ramah lingkungan. Berdasarkan data BKD Sidoarjo, estimasi penghematan biaya operasional mencapai 40-50% dibandingkan dengan sistem manual.

Namun, efisiensi penggunaan sumber daya manusia menunjukkan hasil yang paradoksal. Di satu sisi, SIASN mengurangi pekerjaan manual seperti pengetikan berulang dan pemeriksaan dokumen fisik. Di sisi lain, ketiadaan bridging system antara SIPEKAT dan SIASN justru meningkatkan beban kerja karena petugas harus melakukan input data di dua sistem berbeda. Hal ini mengurangi efisiensi penggunaan SDM dan sering kali memerlukan jam kerja tambahan (lembur). Fenomena ini mengilustrasikan apa yang disebut oleh Heeks et al., (2020) sebagai "*technology burden paradox*", di mana teknologi yang seharusnya mengurangi beban kerja justru meningkatkannya karena masalah integrasi sistem.

Dari segi efisiensi alokasi sumber daya, terdapat ketidakseimbangan antara volume pekerjaan dengan jumlah SDM yang tersedia. Dengan 5 staff yang menangani ribuan ASN di Kabupaten Sidoarjo, rasio pegawai terhadap beban kerja tidak optimal. Meskipun teknologi meningkatkan produktivitas per individu, volume pekerjaan yang tinggi tetap memerlukan penambahan SDM untuk mencapai efisiensi optimal.

Dalam konteks Kabupaten Sidoarjo, efisiensi yang dicapai saat ini dapat dikategorikan sebagai efisiensi parsial (*partial efficiency*). Sistem SIASN telah menciptakan efisiensi dalam beberapa aspek seperti waktu proses dan biaya operasional, tetapi belum mencapai efisiensi optimal karena masih terdapat redundansi proses dan ketidakoptimalan penggunaan SDM. Untuk mencapai efisiensi penuh, diperlukan integrasi sistem yang seamless dan penambahan SDM yang proporsional dengan beban kerja.

4.3 Kecukupan Kebijakan Layanan Kenaikan Pangkat Bersis SIASN

Kecukupan berkaitan dengan seberapa jauh pencapaian hasil yang diinginkan dapat menyelesaikan masalah (Dunn, . Kriteria ini menilai apakah kebijakan SIASN cukup memadai untuk mengatasi permasalahan layanan kenaikan pangkat yang ada sebelumnya. Permasalahan utama layanan kenaikan pangkat sebelum era SIASN meliputi: (1) proses yang lambat dan berbelit-belit; (2) kurangnya transparansi; (3) tingginya penggunaan dokumen fisik; (4) fragmentasi data kepegawaian; (5) potensi praktik korupsi; dan (6) ketidakpastian status pengajuan. SIASN dirancang untuk mengatasi permasalahan-permasalahan tersebut melalui digitalisasi dan integrasi sistem.

Berdasarkan analisis data, SIASN telah cukup memadai dalam mengatasi beberapa permasalahan utama. Proses yang sebelumnya lambat dan berbelit-belit telah dipercepat melalui otomasi dan eliminasi tahapan redundan. Transparansi

meningkat secara signifikan dengan adanya sistem tracking dan dokumentasi digital. Penggunaan dokumen fisik berkurang drastis dengan implementasi paperless system. Potensi praktik korupsi berkurang karena sistem yang lebih transparan dan terstandar.

Namun, SIASN belum sepenuhnya memadai dalam mengatasi permasalahan fragmentasi data kepegawaian. Meskipun sistem dirancang untuk mengintegrasikan data secara nasional, realitas menunjukkan bahwa banyak data masih belum valid atau diperbarui. Dalam konteks Kabupaten Sidoarjo, fragmentasi data antara SIPEKAT dan SIASN justru menciptakan kompleksitas baru yang memerlukan penanganan manual.

Dari segi kecukupan infrastruktur teknologi, BKD Sidoarjo telah memiliki infrastruktur yang relatif memadai, termasuk komputer, jaringan internet, dan server. Namun, infrastruktur integrasi sistem (bridging) yang merupakan kebutuhan kritis untuk menghubungkan SIPEKAT dan SIASN masih belum tersedia. Ketiadaan infrastruktur ini menciptakan gap kecukupan yang signifikan. Analisis kecukupan juga perlu mempertimbangkan gap antara kebutuhan dan penyediaan (needs-provision gap). Kebutuhan utama stakeholder meliputi proses yang cepat, transparan, mudah digunakan, dan terintegrasi penuh. Sementara penyediaan layanan melalui SIASN telah memenuhi sebagian kebutuhan (cepat, transparan), masih terdapat gap dalam kemudahan penggunaan (terutama bagi ASN yang kurang literat digital) dan integrasi penuh sistem.

Berdasarkan analisis kecukupan dari berbagai dimensi, dapat disimpulkan bahwa kebijakan SIASN memiliki tingkat kecukupan yang moderat (*moderate adequacy*). Kebijakan ini cukup memadai dalam mengatasi beberapa permasalahan utama seperti kecepatan proses dan transparansi, tetapi belum cukup memadai dalam mengatasi permasalahan integrasi data dan keterbatasan sumber daya. Untuk mencapai kecukupan penuh, diperlukan investasi tambahan dalam pengembangan infrastruktur integrasi dan penambahan kapasitas SDM.

4.4 Responsivitas Kebijakan Layanan Kenaikan Pangkat Berbasis SIASN

Responsivitas berkaitan dengan seberapa jauh kebijakan dapat memuaskan kebutuhan, preferensi, atau nilai kelompok-kelompok stakeholder (Dunn, 2015). Dalam konteks kebijakan SIASN, responsivitas diukur dari seberapa baik sistem merespons kebutuhan dan harapan berbagai stakeholder yang meliputi BKN, BKD, OPD, dan ASN.

Dari perspektif BKN sebagai regulator, SIASN telah responsif terhadap kebutuhan mereka untuk mengintegrasikan dan mengawasi data kepegawaian secara nasional. Sistem ini memfasilitasi monitoring real-time terhadap pelaksanaan kebijakan di daerah dan memungkinkan pengambilan keputusan berbasis data yang lebih akurat. Dari perspektif BKD sebagai implementor, SIASN

menunjukkan responsivitas yang cukup baik terhadap kebutuhan administratif. Sistem menyediakan tools yang memadai untuk verifikasi, validasi, dan pemrosesan kenaikan pangkat. Antarmuka sistem relatif user-friendly dan dilengkapi dengan panduan teknis. Namun, responsivitas terhadap konteks lokal masih kurang, terutama terkait kebutuhan integrasi dengan sistem yang sudah ada sebelumnya (SIPEKAT).

Dari perspektif OPD sebagai unit kerja yang mengajukan usulan kenaikan pangkat, responsivitas SIASN menunjukkan hasil yang beragam. Admin kepegawaian OPD menilai bahwa SIASN mempermudah proses pengajuan dibandingkan dengan sistem manual. Namun, mereka juga mengidentifikasi beberapa aspek yang kurang responsif, seperti kompleksitas proses upload dokumen, keterbatasan format file yang diterima sistem, dan kurangnya feedback otomatis ketika terjadi error.

Dari perspektif ASN sebagai end-user, responsivitas SIASN terhadap kebutuhan mereka menunjukkan hasil yang mixed. Di satu sisi, ASN mengapresiasi transparansi dan kemampuan tracking status pengajuan secara mandiri. Di sisi lain, banyak ASN yang merasa sistem kurang responsif terhadap kebutuhan mereka untuk mendapatkan informasi yang jelas tentang persyaratan, proses, dan solusi ketika terjadi masalah dengan data mereka.

Dari segi responsivitas terhadap feedback dan masukan, terdapat mekanisme helpdesk dan technical support dari BKN untuk menangani keluhan dan permasalahan teknis. Namun, respons time sering kali lambat, terutama untuk masalah-masalah kompleks yang memerlukan koordinasi antarinstansi. Dalam beberapa kasus, masalah teknis memerlukan waktu sehari-hari bahkan berminggu-minggu untuk diselesaikan, yang menunjukkan kurangnya responsivitas sistem terhadap masalah urgent.

Analisis responsivitas juga perlu mempertimbangkan dimensi aksesibilitas. Meskipun SIASN dirancang untuk dapat diakses oleh seluruh ASN, realitas menunjukkan bahwa tingkat literasi digital yang beragam menciptakan digital divide. ASN yang kurang literasi digital mengalami kesulitan dalam mengakses dan menggunakan sistem, yang mengindikasikan kurangnya responsivitas terhadap keberagaman kapasitas pengguna. Hal ini sejalan dengan argumen Norris (2003) tentang digital divide dalam implementasi e-government.

Dari segi responsivitas terhadap perubahan regulasi dan kebijakan, SIASN menunjukkan fleksibilitas yang cukup baik. Ketika BKN mengeluarkan kebijakan baru tentang percepatan kenaikan pangkat menjadi 6 periode per tahun (mulai 2024), sistem dapat disesuaikan untuk mengakomodasi perubahan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa arsitektur sistem dirancang dengan cukup fleksibel untuk merespons perubahan kebijakan.

Berdasarkan analisis dari berbagai perspektif stakeholder, dapat disimpulkan bahwa kebijakan SIASN memiliki tingkat responsivitas yang moderat. Sistem cukup responsif terhadap kebutuhan regulator dan implementor, tetapi kurang responsif terhadap kebutuhan dan preferensi pengguna akhir (ASN). Untuk meningkatkan responsivitas, diperlukan mekanisme yang lebih baik untuk mengumpulkan dan merespons feedback pengguna, serta pengembangan fitur yang lebih user-friendly dan adaptif terhadap keberagaman kapasitas pengguna.

4.5 Ketepatan Kebijakan Layanan Kenaikan pangkat Berbasis SIASN

Ketepatan berkaitan dengan apakah tujuan kebijakan yang ingin dicapai sudah tepat dan apakah solusi yang ditawarkan sesuai dengan permasalahan yang ada (Dunn, 2018). Kriteria ini menilai relevansi dan kesesuaian kebijakan dengan konteks masalah dan lingkungan implementasi.

Dari segi ketepatan diagnosis masalah, kebijakan SIASN didasarkan pada identifikasi yang cukup akurat terhadap permasalahan layanan kepegawaian tradisional. Masalah-masalah seperti ketidakefisienan proses, kurangnya transparansi, fragmentasi data, dan potensi korupsi telah diidentifikasi dengan tepat sebagai isu-isu yang perlu diatasi. Dalam konteks ini, digitalisasi melalui SIASN merupakan solusi yang tepat dan sejalan dengan tren global transformasi digital layanan publik.

Namun, dari segi ketepatan desain solusi, terdapat beberapa aspek yang kurang sesuai dengan konteks implementasi di daerah. SIASN dirancang sebagai sistem tunggal yang menggantikan seluruh sistem lokal yang ada. Desain ini tidak mempertimbangkan bahwa banyak daerah, termasuk Kabupaten Sidoarjo, telah memiliki sistem digital yang sudah berjalan dan terintegrasi dengan proses bisnis lokal. Ketiadaan mekanisme transisi yang smooth dari sistem lokal ke SIASN menunjukkan kurangnya ketepatan dalam desain implementasi.

Dari segi ketepatan timing implementasi, kebijakan SIASN diluncurkan pada masa transisi dari pandemi COVID-19 ke situasi normal baru. Di satu sisi, konteks pandemi telah mempercepat adopsi teknologi digital sehingga menciptakan momentum yang tepat untuk transformasi digital. Di sisi lain, kapasitas organisasi untuk mengelola perubahan besar dalam masa transisi menjadi terbatas. Analisis ketepatan timing menunjukkan hasil yang ambivalen, di mana momentum digital meningkat tetapi kapasitas adaptasi tertekan.

Dari segi ketepatan target dan sasaran kebijakan, SIASN menargetkan integrasi data kepegawaian seluruh ASN secara nasional. Target ini tepat dan relevan dengan kebutuhan sistem merit dan akuntabilitas aparatur. Namun, timeline yang ditetapkan untuk mencapai integrasi penuh tampaknya terlalu ambisius mengingat kompleksitas transisi dari berbagai sistem lokal yang berbeda-beda.

Ketidaktepatan timeline ini berimplikasi pada tekanan implementasi yang tinggi dan potensi masalah kualitas data.

Analisis ketepatan juga perlu mempertimbangkan alignment dengan kebijakan dan program lain. SIASN sejalan dengan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) yang diamanatkan dalam Perpres No. 95 Tahun 2018, serta mendukung agenda reformasi birokrasi nasional. Alignment yang baik ini menunjukkan ketepatan posisi kebijakan dalam ekosistem kebijakan yang lebih luas. Temuan ini sejalan dengan argumen Fountain (2004) tentang pentingnya institutional alignment dalam keberhasilan transformasi digital pemerintahan.

Dari segi ketepatan alokasi sumber daya, terdapat ketidakseimbangan antara ambisi kebijakan dengan sumber daya yang dialokasikan. Transformasi digital skala besar seperti SIASN memerlukan investasi yang signifikan tidak hanya dalam teknologi tetapi juga dalam capacity building, change management, dan dukungan teknis berkelanjutan. Data menunjukkan bahwa alokasi sumber daya untuk aspek-aspek nonteknologi masih terbatas, yang mengindikasikan kurangnya ketepatan dalam perencanaan sumber daya.

Berdasarkan analisis ketepatan dari berbagai dimensi, dapat disimpulkan bahwa kebijakan SIASN memiliki tingkat ketepatan yang moderat. Diagnosa masalah dan arah solusi (digitalisasi) sudah tepat, tetapi desain implementasi, timing, dan alokasi sumber daya kurang sesuai dengan konteks dan kapasitas daerah. Untuk meningkatkan ketepatan, diperlukan pendekatan implementasi yang lebih adaptif dan mempertimbangkan keberagaman konteks lokal.

4.6 Sistem Evaluasi dan Perbandingan dengan Penelitian Terdahulu

Berdasarkan evaluasi menggunakan lima kriteria William Dunn (efektivitas, efisiensi, kecukupan, responsivitas, dan ketepatan), kebijakan layanan kenaikan pangkat berbasis SIASN di BKD Kabupaten Sidoarjo dapat dikategorikan memiliki kinerja yang "cukup baik" namun belum optimal. Kebijakan ini berhasil mencapai beberapa tujuan utama seperti peningkatan kecepatan proses, transparansi, dan pengurangan biaya operasional. Namun, masih terdapat gap signifikan dalam aspek integrasi sistem, kecukupan sumber daya, dan responsivitas terhadap kebutuhan pengguna akhir.

Perbandingan dengan penelitian terdahulu menunjukkan pola yang konsisten. Penelitian Sirait et al., (2024) di Kabupaten Humbang Hasundutan. Penelitian Fakhruddin et al., (2023) di Kabupaten Sumbawa Barat yang menunjukkan hubungan positif antara SIASN dengan kualitas layanan sejalan dengan temuan efektivitas dalam penelitian ini. Namun, penelitian ini memberikan kontribusi baru dengan menggunakan kerangka evaluasi William Dunn yang lebih komprehensif. Penelitian sebelumnya cenderung fokus pada aspek implementasi tanpa evaluasi sistematis terhadap kinerja kebijakan. Penggunaan kriteria evaluasi yang terstruktur

dalam penelitian ini menghasilkan analisis yang lebih holistik dan mendalam tentang capaian, kendala, dan area perbaikan kebijakan.

Luna-Reyes & Gil-Garcia (2014) menekankan pentingnya institutional arrangements dan kapasitas organisasi dalam keberhasilan e-government. Temuan penelitian ini mendukung argumen tersebut, di mana keterbatasan kapasitas organisasi (SDM, infrastruktur integrasi) menjadi bottleneck dalam optimalisasi SIASN. Mergel et al., (2019) mengidentifikasi bahwa transformasi digital pemerintahan memerlukan pendekatan yang user-centric dan adaptif. Temuan tentang kurangnya responsivitas SIASN terhadap kebutuhan pengguna akhir dalam penelitian ini mengonfirmasi pentingnya aspek ini dalam pengembangan sistem digital pemerintahan. Dari perspektif teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi dalam memvalidasi relevansi kriteria evaluasi William Dunn untuk konteks digitalisasi layanan publik. Kelima kriteria evaluasi terbukti mampu mengidentifikasi berbagai dimensi kinerja kebijakan dan memberikan gambaran komprehensif tentang capaian dan kendala implementasi.

Dari perspektif praktis, penelitian ini memberikan insight bagi pengambil kebijakan tentang area-area yang perlu diperbaiki dalam implementasi SIASN. Rekomendasi berbasis bukti yang dihasilkan dapat menjadi input untuk perbaikan kebijakan dan peningkatan kualitas layanan kepegawaian.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan evaluasi kebijakan layanan kenaikan pangkat berbasis SIASN di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo menggunakan kriteria evaluasi William Dunn, dapat disimpulkan bahwa kebijakan ini memiliki kinerja yang cukup baik, namun belum optimal. Dari segi efektivitas, SIASN telah berhasil mempercepat proses dari 4-6 bulan menjadi 2-3 bulan, meningkatkan transparansi melalui sistem tracking real-time, dan mengurangi penggunaan dokumen fisik, meski masih terdapat gap 10-15% dalam pencapaian target akibat masalah validitas data dan ketidaklengkapan dokumen. Dari segi efisiensi, SIASN menghemat biaya operasional hingga 40-50% dan meningkatkan efisiensi waktu, namun efisiensi SDM justru menurun karena belum adanya integrasi antara SIPEKAT dan SIASN yang mengakibatkan duplikasi pekerjaan. Dari segi kecukupan, kebijakan ini memadai dalam aspek kecepatan dan transparansi, tetapi belum memadai dalam integrasi sistem dan ketersediaan SDM, di mana keterbatasan 5 staf untuk menangani ribuan ASN menciptakan bottleneck layanan. Dari segi responsivitas, SIASN cukup responsif terhadap kebutuhan BKN dan BKD, tetapi kurang responsif

Majalah Ilmiah “**CAHAYA ILMU**” Vol. 8 No. 1 Februari 2026

terhadap kebutuhan ASN dalam aspek user-friendliness dan mekanisme feedback. Dari segi ketepatan, diagnosis masalah dan arah solusi digitalisasi sudah tepat, namun desain implementasi kurang sesuai dengan konteks lokal, terutama pendekatan big bang implementation yang kurang tepat untuk transformasi skala besar.

Kendala utama yang diidentifikasi meliputi lemahnya validitas dan pembaruan data kepegawaian, belum adanya bridging system antara SIPEKAT dan SIASN, keterbatasan SDM yang tidak proporsional dengan volume pekerjaan, minimnya kesadaran ASN dalam pemutakhiran data mandiri, dan kurangnya responsivitas sistem terhadap keberagaman kapasitas pengguna. Untuk itu, direkomendasikan: pengembangan middleware untuk mengintegrasikan SIPEKAT dengan SIASN guna menghilangkan duplikasi proses; penambahan kuantitas SDM yang proporsional dengan beban kerja; pelaksanaan program validasi dan pembaruan data kepegawaian secara masif dan terencana; pengembangan program capacity building berkelanjutan untuk meningkatkan literasi digital dan kesadaran ASN; peningkatan user-friendliness sistem melalui perbaikan interface, feedback otomatis, dan fitur bantuan yang lebih responsif; serta adopsi pendekatan adaptive implementation yang mempertimbangkan konteks dan kapasitas lokal. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dalam memvalidasi relevansi kriteria evaluasi William Dunn untuk konteks digitalisasi layanan publik, serta kontribusi praktis berupa rekomendasi berbasis bukti untuk perbaikan kebijakan. Keterbatasan penelitian terletak pada cakupan yang terbatas pada satu kabupaten, sehingga penelitian lanjutan di berbagai daerah dengan karakteristik berbeda diperlukan untuk generalisasi temuan, termasuk kajian dampak jangka panjang implementasi SIASN terhadap kinerja organisasi dan kepuasan pengguna secara longitudinal.

DAFTAR PUSTAKA

- Aliftiana, E., & Rohim, R. (2021). Pengaruh Pendidikan Dan Masa Kerja Terhadap Kinerja Perangkat Desa Di Kantor Kepala Desa Sabrang Kecamatan Ambulu Kabupaten Jember. *Majalah Ilmiah Cahaya Ilmu*, 3(1), 50–61.
- Basu, S. (2004). E-government and developing countries: an overview. *International Review of Law, Computers & Technology*, 18(1), 109–132.

- Condrey, S. E. (2005). *Handbook of human resources management in government*. John Wiley & Sons.
- Cordella, A., & Tempini, N. (2015). E-government and organizational change: Reappraising the role of ICT and bureaucracy in public service delivery. *Government Information Quarterly*, 32(3), 279–286.
- Daley, D. M. (2002). Strategic human resource management: People and performance management in the public sector. (*No Title*).
- Dunn, W. N. (2015). *Public policy analysis: An integrated approach*. Routledge.
- Dwivedi, Y. K., Wastell, D., Laumer, S., Henriksen, H. Z., Myers, M. D., Bunker, D., Elbanna, A., Ravishankar, M. N., & Srivastava, S. C. (2015). Research on information systems failures and successes: Status update and future directions. *Information Systems Frontiers*, 17(1), 143–157.
- Fakhrudin, E., Umar, U., & Yuliadi, I. (2023). Efektivitas penerapan SIASN terhadap kualitas pelayanan administrasi kepegawaian di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sumbawa Barat. *Ganec Swara*, 17(4), 1430–1440.
- Fischer, F. (2019). *Politics, values, and public policy: The problem of methodology*. Routledge.
- Fountain, J. E. (2004). *Building the virtual state: Information technology and institutional change*. books.google.com.
<https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=geX4xHFmNMIC&oi=fnd&pg=PR9&dq=institutional&ots=e51jKaVEsW&sig=MR2tZPbnnrC9R4Dnp0PWRbJ6wqI>
- Gil-García, J. R., & Pardo, T. A. (2005). E-government success factors: Mapping practical tools to theoretical foundations. *Government Information Quarterly*, 22(2), 187–216.
- Heeks, R, Malik, F., Morgan, S., & Nicholson, B. (2020). Understanding and managing business—development hybrids: an institutional logics case analysis. *Development Studies Research*, 7(1), 31–49.
<https://doi.org/10.1080/21665095.2020.1777180>
- Heeks, Richard. (2005). *Implementing and managing eGovernment: an international text*.
- Hermawan, K. T., Pusparani, I. G., & Solihudin, D. (2023). Transformasi digital layanan kepegawaian pemerintah daerah kota cirebon: studi kasus kebijakan sistem administrasi manajemen pemerintahan (sampean). *Jurnal Studi Kebijakan Publik*, 2(1), 13–26.
- Janowski, T. (2015). Digital government evolution: From transformation to contextualization. In *Government information quarterly* (Vol. 32, Issue 3, pp. 221–236). Elsevier.
- Kim, S., & Lee, J. (2012). E-participation, transparency, and trust in local

- government. *Public Administration Review*, 72(6), 819–828.
- Llorens, J. J. (2015). *Public personnel management: Contexts and strategies*. Routledge.
- Luna-Reyes, L. F., & Gil-Garcia, J. R. (2014). Digital government transformation and internet portals: The co-evolution of technology, organizations, and institutions. *Government Information Quarterly*, 31(4), 545–555.
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385.
- Miles, M. B., & Huberman, A. (2014). M., & Saldana, J.(2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, 3.
- Norris, P. (2003). *Digital divide: Civic engagement, information poverty, and the Internet worldwide*. University of Toronto Press.
- Perez-Valls, M., Cespedes-Lorente, J., & Moreno-Garcia, J. (2016). Green Practices and Organizational Design as Sources of Strategic Flexibility and Performance. *Business Strategy and the Environment*, 25(8), 529–544. <https://doi.org/10.1002/bse.1881>
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 367–373.
- Rohim, R., & Gunawan, D. R. (2019). Pengaruh Restrukturisasi Organisasi, Budaya Organisasi, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Mayangan Kota Probolinggo. *Majalah Ilmiah DIAN ILMU*, 18(2), 35–51. <https://doi.org/10.37849/midi.v18i2.114>
- Rose, J., Persson, J. S., & Heeager, L. T. (2015). How e-Government managers prioritise rival value positions: The efficiency imperative. *Information Polity*, 20(1), 35–59.
- Savoldelli, A., Codagnone, C., & Misuraca, G. (2014). Understanding the e-government paradox: Learning from literature and practice on barriers to adoption. *Government Information Quarterly*, 31, S63–S71.
- SIRAIT, J. O., PANJAITAN, F., & MANALU, D. (2024). Implementasi Aplikasi Sistem Informasi Aparatur Sipil Negara (SIASN) dalam Proses Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Humbang Hasundutan. *Jurnal Kebijakan Publik Dan Governansi*, 1(1), 12–21.
- Stufflebeam, D. L., & Coryn, C. L. S. (2014). *Evaluation theory, models, and applications*. John Wiley & Sons.
- Sukarman, S., & Rohim, R. (2022). Pengaruh Akuntabilitas Dan Transparansi Pemerintah Desa Terhadap Partisipasi Masyarakat Dalam Pembangunan Infrastruktur Di Desa Pondokrejo Kecamatan Tempurejo Kabupaten Jember. *Majalah Ilmiah Cahaya Ilmu*, 4(1), 27–40.

- Swann, W. L., & Kim, S. Y. (2018). Practical prescriptions for governing fragmented governments. *Policy and Politics*, 46(2), 273–292. <https://doi.org/10.1332/030557318X15230058720979>
- Vedung, E. (2017). *Public policy and program evaluation*. Routledge.
- Wandira, N. T., & Santoso, T. (2022). Pelayanan Kenaikan Pangkat Melalui Aplikasi Sistem Pengelolaan Kenaikan Pangkat Studi di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo. *Seminar Nasional Hasil Skripsi*, 1(01), 96–100.
- West, D. M. (2005). *Digital government: Technology and public sector performance*. Princeton University Press.
- Wirtz, B. W., Weyerer, J. C., & Geyer, C. (2019). Artificial intelligence and the public sector—applications and challenges. *International Journal of Public Administration*, 42(7), 596–615.