

## PENGARUH IMPLEMENTASI KEBIJAKAN DIGITALISASI HAK TANGGUNGAN ATAS TANAH TERHADAP KUALITAS PELAYANAN PUBLIK URUSAN PERTANAHAN DI KOTA BENGKULU PROVINSI BENGKULU

Ikhlasul Amal Akwan<sup>1</sup>, Bachtari Alam Hidayat<sup>2</sup>, dan Rika Destiny Sinaga<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Universitas Tamansiswa, Palembang Indonesia

E-mail: [ikhlasulaa0101@gmail.com](mailto:ikhlasulaa0101@gmail.com)<sup>1</sup>; [alamhidayat79@gmail.com](mailto:alamhidayat79@gmail.com)<sup>2</sup>; [rdssinaga@gmail.com](mailto:rdssinaga@gmail.com)<sup>3</sup>

**ABSTRAK.** Kota Bengkulu sebagai wilayah berkembang menghadapi tantangan dalam layanan pertanahan, khususnya dalam urusan hak tanggungan atas tanah yang selama ini berjalan lambat, tidak efisien, dan kurang transparan. Data sekunder menunjukkan bahwa permasalahan utama terletak pada keterbatasan personal dalam penguasaan teknologi digital, minimnya peralatan pendukung (komputer, server, internet), rendahnya alokasi pembiayaan untuk pengembangan sistem digital, serta lemahnya dokumentasi dan pengarsipan manual. Untuk menjawab persoalan tersebut, pemerintah menerapkan kebijakan digitalisasi hak tanggungan melalui layanan elektronik sebagai upaya reformasi birokrasi dan peningkatan pelayanan publik. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh implementasi kebijakan digitalisasi hak tanggungan terhadap kualitas pelayanan publik urusan pertanahan di Kota Bengkulu Provinsi Bengkulu. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif dan analisis regresi linier sederhana. Unit analisis adalah individu, dengan jumlah sampel 110 responden yang terdiri dari petugas pertanahan, PPAT, notaris, dan pihak perbankan, yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner skala Likert yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Hipotesis diuji dengan bantuan SPSS 25. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan digitalisasi hak tanggungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik urusan pertanahan, khususnya dalam dimensi kecepatan layanan, akurasi data, transparansi, dan kepuasan pengguna. Nilai signifikansi 0,000 ( $< 0,05$ ) membuktikan bahwa hipotesis alternatif diterima dengan besarnya pengaruh implementasi kebijakan digitalisasi mencapai 77,5% terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik urusan pertanahan. Maka, implementasi kebijakan digitalisasi terbukti menjadi strategi efektif dalam reformasi kualitas pelayanan publik bidang pertanahan. Peneliti merekomendasikan peningkatan SDM, infrastruktur digital, dan penyederhanaan prosedur lintas instansi agar implementasi kebijakan digitalisasi lebih optimal dan berkelanjutan.

**Kata Kunci:** digitalisasi, hak tanggungan, pelayanan publik, pertanahan, kebijakan elektronik.

## ***THE INFLUENCE OF THE IMPLEMENTATION OF LAND MORTGAGE DIGITALIZATION POLICY ON THE QUALITY OF PUBLIC SERVICES IN LAND AFFAIRS IN BENGKULU CITY, BENGKULU PROVINCE***

**ABSTRACT.** Bengkulu City, as a developing region, faces challenges in land services, particularly in matters related to land mortgage rights, which have long been slow, inefficient, and lacking transparency. Secondary data show that the main problems lie in the limited number of personnel proficient in digital technology, inadequate supporting equipment (computers, servers, internet), low budget allocation for digital system development, and weak documentation and manual archiving. To address these issues, the government implemented a digitalization policy for land mortgage rights through electronic services as part of bureaucratic reform efforts and to improve the quality of public services. This study aims to analyze the influence of the implementation of the land mortgage digitalization policy on the quality of public services in land affairs in Bengkulu City, Bengkulu Province. The research uses a quantitative approach with a descriptive method and simple linear regression analysis. The unit of analysis is the individual, with a total sample of 110 respondents consisting of land affairs officers, Land Deed Officials (PPAT), notaries, and banking personnel, selected using purposive sampling techniques. Data were collected through a Likert scale questionnaire that had been tested for validity and reliability. The hypothesis was tested using SPSS 25. The results show that the implementation of the land mortgage digitalization policy has a positive and significant influence on improving the quality of public services in land affairs, particularly in terms of service speed, data accuracy, transparency, and user satisfaction. A significance value of 0.000 ( $< 0.05$ ) confirms that the alternative hypothesis is accepted, with the influence of the policy implementation reaching 77.5% on the improvement of public service quality in land affairs. Thus, the implementation of the digitalization policy is proven to be an effective strategy in reforming the quality of public services in the land sector. The researcher recommends improvements in human resources, digital

*infrastructure, and the simplification of cross-agency procedures to ensure the digitalization policy implementation is more optimal and sustainable.*

**Keywords:** *digitalization, mortgage rights, public service, land administration, electronic policy.*

## PENDAHULUAN

Lembaga jasa keuangan, sebagai pihak kreditur, menerapkan prinsip kehati-hatian untuk memitigasi risiko apabila debitur mengalami wanprestasi atau gagal bayar. Debitur diwajibkan untuk memberikan jaminan atas utangnya. Jaminan tersebut dapat berupa benda bergerak, seperti dalam bentuk Jaminan Fidusia atau Gadai, maupun hak atas tanah yang dikenal sebagai Hak Tanggungan. Hak ini berfungsi untuk menjamin pelunasan utang tertentu dan memberikan kedudukan prioritas kepada kreditur yang memegang Hak Tanggungan dibandingkan dengan kreditur lainnya. Berdasarkan prinsip yang berlaku, pemberian kredit sebenarnya tidak selalu memerlukan agunan atau jaminan, karena kreditur umumnya telah melakukan analisis yang mendalam, termasuk menilai kemampuan finansial dan potensi pendapatan calon debitur secara terukur (Viani, 2021). Setelah perjanjian tersebut disepakati, Pejabat Pembuat Akta Tanah (PPAT) menyusun Akta Pemberian Hak Tanggungan (APHT) dan mengirimkannya bersama dokumen pendukung lainnya ke Kantor Pertanahan, paling lambat 7 hari setelah penandatanganan akta (Pangesti & Sahetapy, 2023). Sebelum diterapkannya sistem digital, proses penyelesaian pendaftaran hak tanggungan memakan waktu rata-rata 14–30 hari kerja, tergantung kompleksitas dan antrian administrasi. Setelah digitalisasi, waktu penyelesaian berkurang menjadi rata-rata 3–7 hari kerja. Salah satu penyebab utamanya adalah birokrasi yang masih panjang, serta penggunaan metode manual atau konvensional, seperti keharusan tanda tangan secara langsung oleh pejabat terkait yang memerlukan kehadiran fisik di lokasi (Hitaminah, 2019).

Digitalisasi menjadi prioritas dalam meningkatkan efisiensi dan akurasi pelayanan pemerintah kepada masyarakat. Salah satu bentuk implementasi kebijakan digitalisasi dalam pelayanan publik adalah penerapan sistem digital pada administrasi pertanahan, seperti hak tanggungan (Erfa, 2021). Sistem ini bertujuan untuk mempercepat proses pendaftaran, pengawasan, dan pengelolaan hak tanggungan di seluruh Indonesia. Kementerian ATR/BPN, yang bertanggung jawab atas penyelenggaraan pemerintahan di bidang agraria, pertanahan, dan tata ruang, aktif mendukung visi dan strategi Pemerintah Republik Indonesia (Mustofa et al., 2018). Sebagai bentuk respons positif, Kementerian ATR/BPN mencanangkan peta jalan (*roadmap*) untuk transformasi digital. Aplikasi ini dirancang untuk mempermudah pengelolaan data seperti pelacakan berkas, pemberian nomor induk bangunan, nomor surat ukur, hingga nomor hak atas tanah, sehingga meningkatkan efisiensi dan akurasi dalam pelayanan (Fanani & Jannah, 2024). Proses transformasi digital ini terus berlanjut hingga saat ini, dengan peta jalan yang diperbarui secara berkala untuk mengikuti perkembangan teknologi dan kebutuhan zaman. Transformasi ini bertujuan untuk mengakomodasi perkembangan teknologi informasi yang pesat dan berkontribusi pada peningkatan peringkat indeks kemudahan berusaha di Indonesia (Ardani, 2022).

Kota Bengkulu, sebagai salah satu wilayah dengan aktivitas ekonomi yang terus berkembang, telah mulai menerapkan kebijakan digitalisasi hak tanggungan di kantor pertanahan. Hal ini bertujuan untuk memberikan pelayanan yang lebih cepat dan transparan. Sebelum digitalisasi, proses hak tanggungan sering memakan waktu berminggu-minggu, bahkan bulan. Hal ini disebabkan oleh kompleksitas birokrasi dan kurangnya akses informasi yang terintegrasi. Pelayanan secara manual juga menimbulkan masalah transparansi, seperti potensi manipulasi data dan sulitnya mengakses informasi oleh pihak terkait. Penerapan teknologi digital diharapkan dapat mengurangi permasalahan tersebut dengan menyediakan *platform* yang mudah diakses dan efisien. Sebagaimana disajikan pada tabel 1, sepanjang periode 2024 memperlihatkan bahwa pendaftaran hak tanggungan pada Kantor Badan Pertanahan Nasional Kota Bengkulu mengalami tren fluktuatif pada setiap bulannya.

**Tabel 1. Jumlah Pendaftaran Hak Tanggungan Tahun 2024**

No	Bulan	Jumlah Pendaftaran Hak Tanggungan
1	Januari	179
2	Februari	128
3	Maret	191
4	April	109
5	Mei	111
6	Juni	175
7	Juli	201
8	Agustus	174
9	September	154
10	Oktober	203
11	November	197
12	Desember per 15/12/2024	119
<b>Jumlah Total</b>		<b>1.941</b>

Sumber: Diolah dari BPN Kota Bengkulu, 2024

Tabel di atas menjelaskan bahwa pendaftaran hak tanggungan tertinggi terjadi pada bulan Oktober yaitu sebanyak 203 pendaftar dan terendah pada bulan April yaitu sebanyak 109 pendaftar, dengan jumlah total per tanggal 15 Desember sebanyak 1.941 pendaftar sepanjang periode tersebut.

Kualitas pelayanan publik diukur dari kecepatan, akurasi, dan kepuasan masyarakat terhadap layanan yang diberikan. Dengan kebijakan digitalisasi, diharapkan kecepatan, akurasi, dan kepuasan masyarakat dapat meningkat secara signifikan. Persepsi masyarakat terhadap kebijakan digitalisasi sering kali dipengaruhi oleh pengalaman mereka dalam mengakses layanan pemerintah, sehingga membutuhkan sosialisasi yang efektif (Adinegoro, 2023). Tidak semua masyarakat memiliki akses yang sama terhadap layanan digital, terutama kelompok rentan seperti masyarakat pedesaan (Ilyas, 2021). Dengan demikian, pegawai kantor pertanahan harus memiliki kompetensi dalam teknologi informasi dan komunikasi untuk mendukung kebijakan digitalisasi.

Dalam era digitalisasi yang terus berkembang, pelayanan publik dituntut untuk semakin efisien, responsif, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat. Sejumlah penelitian sebelumnya telah banyak mengkaji kinerja pelayanan publik dari berbagai perspektif. Tahir (2018) mengevaluasi kinerja pelayanan publik di Biro Pemerintahan dan Perbatasan Provinsi Kepulauan Riau dan menemukan bahwa kualitas layanan dinilai baik dan sesuai harapan masyarakat. Sementara itu, Samsuddin (2016) dalam kajiannya terhadap Disdukcapil Kota Jambi menekankan bahwa aspek produktivitas, kualitas, responsivitas, dan tanggung jawab menunjukkan pelayanan publik yang optimal.

Seiring dengan tren digitalisasi, sejumlah penelitian mulai menyoroti pengaruh transformasi digital terhadap pelayanan publik. Ilyas (2021) menegaskan pentingnya digitalisasi hak tanggungan dalam meningkatkan kinerja pegawai, di mana faktor pendukung seperti apresiasi pimpinan dan alokasi anggaran menjadi krusial. Nabila (2022) menunjukkan bahwa transformasi digital di pelayanan terpadu satu pintu mampu meningkatkan efisiensi biaya, meskipun masih dihadapkan pada kendala pemahaman masyarakat terhadap sistem digital tersebut. Penelitian Ritonga (2023) menambahkan bahwa rancangan teknologi menjadi indikator dalam mempermudah pelayanan publik di Disdukcapil Kota Pematangsiantar. Di sisi lain, Kurniawan (2021) memperluas konteks dengan melihat pengaruh transformasi digital dan inovasi terhadap kinerja Bank Pembangunan Daerah, menegaskan pentingnya strategi digital yang inovatif untuk peningkatan kinerja lembaga.

PENGARUH IMPLEMENTASI KEBIJAKAN DIGITALISASI HAK TANGGUNGAN ATAS TANAH TERHADAP KUALITAS PELAYANAN PUBLIK URUSAN PERTANAHAN DI KOTA BENGKULU PROVINSI BENGKULU

*Ikhlasul Amal Akwan, Bachtari Alam Hidayat, dan Rika Destiny Sinaga*

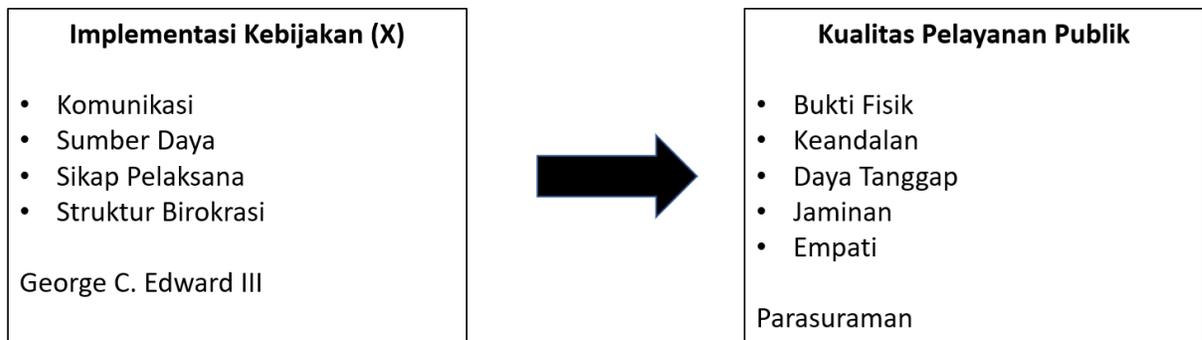
Meskipun berbagai studi tersebut memberikan kontribusi dalam memahami transformasi digital terhadap kinerja dan efisiensi pelayanan, sebagian besar penelitian lebih banyak berfokus pada instansi vertikal, lembaga perbankan, atau pada aspek efisiensi teknis dan kinerja pegawai. Gap penelitian ini terletak pada kurangnya studi yang mengkaji secara spesifik keterkaitan antara implementasi kebijakan digitalisasi dan kualitas pelayanan publik dari perspektif pengguna layanan di instansi pemerintah daerah, seperti pelayanan publik urusan pertanahan, dengan pendekatan yang mempertimbangkan dimensi pelayanan publik secara holistik, termasuk kemudahan akses, pemahaman masyarakat, dan kesiapan SDM.

Kota Bengkulu menjadi menarik untuk dikaji karena merupakan daerah yang sedang berkembang dan memerlukan pelayanan publik yang optimal untuk mendukung aktivitas ekonominya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kebijakan digitalisasi hak tanggungan atas tanah terhadap kualitas pelayanan publik urusan pertanahan di Kota Bengkulu Provinsi Bengkulu, serta mengukur besarnya pengaruh tersebut.

### KERANGKA PEMIKIRAN

Penelitian ini menggunakan dua variabel utama yaitu variabel independen (X): Implementasi kebijakan digitalisasi hak tanggungan; dan variabel dependen (Y): Kinerja pelayanan publik. Kedua variabel diukur melalui instrumen kuesioner dengan skala Likert (ordinal), namun dalam analisis kuantitatif, skala ordinal tersebut diperlakukan sebagai data interval agar dapat dikelola menggunakan analisis regresi linier sederhana.

Penyusunan kerangka pemikiran mengacu pada dua pendekatan teoritik yaitu teori Implementasi kebijakan George C. Edward III yang menyatakan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan publik dipengaruhi oleh empat faktor utama: Komunikasi, Sumber daya, Sikap pelaksana, dan Struktur birokrasi. Keempat elemen ini digunakan sebagai indikator dalam mengukur variabel implementasi kebijakan digitalisasi hak tanggungan (X). Adapun Model SERVQUAL dari Parasuraman, Zeithaml, dan Berry, yang mengidentifikasi lima dimensi kualitas layanan publik: *Tangibles* (bukti fisik), *Reliability* (keandalan), *Responsiveness* (daya tanggap), *Assurance* (jaminan), dan *Empathy* (empati). Dimensi-dimensi ini digunakan sebagai indikator dalam mengukur variabel kinerja pelayanan publik (Y). Kerangka pemikiran diatas secara sistematis dapat dirangkum dalam suatu alur pikir sebagaimana diilustrasikan pada gambar 1.



**Gambar 1. Kerangka Pemikiran**

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah disusun, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H<sub>0</sub> (Hipotesis Nol): Implementasi kebijakan digitalisasi hak tanggungan atas tanah tidak berpengaruh signifikan terhadap pelayanan publik urusan pertanahan di Kota Bengkulu Provinsi Bengkulu.

H<sub>1</sub> (Hipotesis Alternatif): Implementasi kebijakan digitalisasi hak tanggungan atas tanah berpengaruh signifikan terhadap pelayanan publik urusan pertanahan di Kota Bengkulu Provinsi Bengkulu.

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian deskriptif-kausal, yaitu untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel independen dan dependen. Unit analisis dalam penelitian ini adalah individu, yaitu para pemangku kepentingan yang terlibat langsung dalam proses pelayanan hak tanggungan di Kantor Pertanahan Kota Bengkulu. Mereka terdiri dari operator pengecekan, subbagian pendaftaran, kepala seksi, PPAT/camat, notaris, serta perwakilan instansi perbankan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pihak yang terlibat dalam proses layanan administrasi hak tanggungan di Kantor Pertanahan Kota Bengkulu. Dikarenakan adanya keterbatasan waktu dan sumber daya, peneliti menggunakan teknik *purposive sampling* untuk memilih sampel sebanyak 110 responden yang dianggap memiliki relevansi tinggi terhadap implementasi kebijakan digitalisasi hak tanggungan terdiri dari 3 orang operator pengecekan, 1 orang subbagian pendaftaran, 1 orang kepala seksi, 1 orang PPAT/camat, 38 orang notaris, dan 66 orang perwakilan instansi perbankan.

Operasionalisasi variabel dilakukan untuk mengukur variabel-variabel dalam bentuk indikator yang dinyatakan dalam kuesioner berbasis skala Likert 1–4. Variabel independen (X) adalah implementasi kebijakan digitalisasi hak tanggungan, yang diukur melalui empat indikator mengacu pada teori Edward III: komunikasi, sumber daya, sikap pelaksana, dan struktur birokrasi. Masing-masing indikator diwakili oleh 2 pertanyaan dalam kuesioner (total 8 butir). Variabel dependen (Y) adalah kinerja pelayanan publik, yang diukur dengan menggunakan lima dimensi dari model SERVQUAL oleh Parasuraman et al.: bukti fisik, keandalan, daya tanggap, jaminan, dan empati. Masing-masing dimensi juga diwakili oleh 2 pertanyaan (total 10 butir).

Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada responden selama periode Oktober 2024 hingga Januari 2025. Kuesioner diuji validitas dan reliabilitasnya. Data dari 18 pernyataan kuesioner implementasi kebijakan digitalisasi hak tanggungan (X) dan kualitas pelayanan publik urusan pertanahan (Y) menunjukkan bahwa semua nilai  $\text{sig} < 0,05$  atau nilai  $r$  hitung  $> r$  tabel (nilai  $r$  tabel dengan  $n = 110$  adalah 0,156) yang artinya semua item valid. Kemudian hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha untuk setiap variabel  $> 0,6$  memenuhi syarat reliabilitas instrumen. Hal ini mengindikasikan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian memiliki konsistensi internal yang baik, sehingga dapat diandalkan untuk mengukur variabel-variabel yang diteliti dan tingkat kepercayaan yang tinggi untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut. Data yang telah lolos uji kemudian dianalisis menggunakan metode analisis regresi linier sederhana, dibantu oleh perangkat lunak SPSS 25, untuk menguji apakah terdapat pengaruh signifikan dari implementasi kebijakan digitalisasi terhadap kinerja pelayanan publik. Pengujian juga disertai uji asumsi klasik (normalitas, heteroskedastisitas, dan multikolinearitas) guna memastikan model regresi valid.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Karakteristik Responden**

Karakteristik responden mencakup gender, kategori umur, level pendidikan dan masa kerja disajikan dalam tabel berikut.

**Tabel 2. Karakteristik Responden**

Jenis Kelamin	Frekuensi	Usia	Frekuensi	Pendidikan	Frekuensi	Masa Kerja	Frekuensi
Laki-laki	54	< 30	35	SMA	5	< 1	9
		31 – 40	45	D3	6	1-5	42
Perempuan	56	41 – 50	21	S1	51	6-10	33
		>50	9	S2/S3	48	>10	26

Sumber: Diolah peneliti, 2025

Berdasarkan tabel 2, komposisi responden berdasarkan jenis kelamin menunjukkan bahwa responden laki-laki dan perempuan hampir seimbang dalam penelitian ini, kelompok usia 31-40 mendominasi, tingkat pendidikan responden yang paling banyak adalah S1, dan masa kerja pegawai paling banyak 1-5 Tahun. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berada dalam rentang usia dewasa produktif, berpendidikan pada tingkatan pendidikan tinggi, dan memiliki pengalaman kerja awal hingga menengah, yang dapat mencerminkan potensi kontribusi yang optimal dalam penelitian ini.

**Pengaruh Implementasi Kebijakan Digitalisasi Hak Tanggungan terhadap Kualitas Pelayanan Publik Urusan Pertanahan Kota Bengkulu Provinsi Bengkulu**

Data kuesioner dilakukan uji normalitas, heterokedastisitas, dan multikolinearitas menunjukkan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas, tidak ada heterokedastisitas, dan tidak ada gejala multikolinearitas. Hasil uji persamaan regresi linear berganda disajikan dalam tabel berikut.

**Tabel 3. Hasil Uji Regresi Linier Berganda**

Model		Coefficients <sup>a</sup>			t	Sig.
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	<b>(Constant)</b>	0,122	0,170		0,716	0,475
	<b>Implementasi kebijakan Digitalisasi Hak Tanggungan</b>	0,948	0,49	0,880	19,265	0,000

Variabel dependen: Kualitas pelayanan publik urusan pertanahan

Sumber: Diolah Peneliti, 2025

Pengujian hipotesis digunakan untuk menentukan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam analisis regresi pada tabel 2, menunjukkan implementasi kebijakan digitalisasi hak tanggungan (X) terhadap kinerja pelayanan publik (Y) dengan nilai signifikansi 0,001 atau  $p < 0,05$ . Hal ini mengindikasikan bahwa hubungan ini secara statistik dapat diterima sebagai signifikan. maka hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesis alternatif ( $H_1$ ) diterima. dan diperoleh kesimpulan bahwa implementasi kebijakan

digitalisasi hak tanggungan berpengaruh terhadap kualitas pelayanan publik urusan pertanahan di Kota Bengkulu Provinsi Bengkulu.

Membaca hasil tabel 2 berdasarkan nilai koefisien maka persamaan regresinya adalah sebagai berikut:

$$Y = 0,122 + 0,948 X + e$$

Hasil analisis ini dapat diartikan sebagai berikut:

$a = 0,122$  Apabila variabel implementasi kebijakan digitalisasi hak tanggungan bernilai nol maka nilai kualitas pelayanan publik urusan pertanahan akan bernilai 0,122.

$\beta = 0,948$  Setiap peningkatan satu satuan pada variabel implementasi kebijakan digitalisasi hak tanggungan maka kualitas pelayanan publik urusan pertanahan akan meningkat sebesar 0,948.

Dengan demikian, implementasi kebijakan digitalisasi terbukti memberikan pengaruh positif terhadap kualitas pelayanan publik urusan pertanahan, serta menjadi faktor penentu utama dalam menciptakan layanan yang lebih efisien, transparan, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Berdasarkan hasil analisis data, implementasi kebijakan digitalisasi hak tanggungan memiliki pengaruh yang signifikan dengan arah positif terhadap kinerja pelayanan publik urusan pertanahan di Kota Bengkulu Provinsi Bengkulu. Hasil ini menguatkan teori bahwa implementasi kebijakan, yang mencakup komunikasi, sumber daya, sikap pelaksana, dan struktur birokrasi merupakan faktor yang memengaruhi kinerja pelayanan publik yang meliputi bukti fisik, keandalan, daya tanggap, jaminan, dan empati. Sejalan dengan penelitian Tahir (2018) yang menyatakan bahwa kinerja berdasarkan aspek yang dirasakan langsung oleh masyarakat. Implementasi kebijakan digitalisasi hak tanggungan di Kantor Pertanahan Kota Bengkulu memberikan pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pelayanan publik. Digitalisasi ini mempermudah proses administrasi pertanahan, khususnya dalam pengurusan hak tanggungan, yang sebelumnya membutuhkan waktu dan tenaga lebih besar (Denti et al., 2021).

Implementasi kebijakan digitalisasi dalam pelayanan publik pertanahan di Kota Bengkulu sejalan dengan temuan Hutasoit et al., (2020), yang menekankan pentingnya penguatan layanan administratif di wilayah terpencil melalui pembentukan distrik baru untuk mendekatkan layanan kepada masyarakat. Dalam studi tersebut, pembentukan distrik di Kabupaten Malinau, Kalimantan Utara, bertujuan untuk meningkatkan efektivitas pemerintahan lokal dan kualitas pelayanan publik. Lebih lanjut, Simangunsong et al., (2018) dalam penelitian mereka di Kabupaten Timor Tengah Selatan, Nusa Tenggara Timur, mengidentifikasi strategi pemerintah daerah dalam meningkatkan layanan terpadu berbasis teknologi informasi. Strategi tersebut mencakup penetapan tujuan organisasi yang jelas, sistem insentif yang mendukung manajemen kinerja, jaminan kualitas layanan kepada pelanggan, pemberdayaan organisasi dan masyarakat, serta perubahan budaya pelayanan publik. Temuan-temuan ini mendukung hasil penelitian kami yang menunjukkan bahwa digitalisasi hak tanggungan atas tanah berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik, terutama dalam aspek kecepatan layanan, akurasi data, transparansi, dan kepuasan pengguna. Dengan demikian, strategi digitalisasi yang diterapkan di Kota Bengkulu dapat dianggap sebagai langkah efektif dalam reformasi birokrasi dan peningkatan pelayanan publik di bidang pertanahan.

### **Besaran Pengaruh Implementasi Kebijakan Digitalisasi Hak Tanggungan terhadap Kualitas Pelayanan Publik Urusan Pertanahan Kota Bengkulu Provinsi Bengkulu**

Uji Kualitas Prediksi ( $R^2$ ) dilakukan untuk menilai sejauh mana performa model dalam menjelaskan perbedaan faktor terikat. Hasil output SPSS dari uji koefisien determinasi adalah:

**Tabel 4. Hasil Uji Koefisien Determinasi**

<b>Model Summary</b>				
<b>Model</b>	<b>R</b>	<b>R Square</b>	<b>Adjusted R Square</b>	<b>Std. Error of the Estimate</b>
1	0,880 <sup>a</sup>	0,775	0,773	0,26752
Predictors: (Constant), implementasi kebijakan digitalisasi hak tanggungan				

Sumber: Diolah Peneliti, 2025

Besaran implementasi kebijakan digitalisasi hak tanggungan terhadap kualitas pelayanan publik urusan pertanahan dapat dilihat dari nilai R Square adalah 0,775 atau 77,5% ini menunjukkan implementasi kebijakan digitalisasi hak tanggungan memiliki besaran pengaruh yang cukup kuat terhadap kualitas pelayanan publik urusan pertanahan. Sisanya yaitu 22,5% mencerminkan dampak dari faktor-faktor di luar dari variabel penelitian ini.

Variabel implementasi kebijakan digitalisasi hak tanggungan (X) yang dipakai dalam analisis ini untuk mengetahui jawaban responden atas proses transformasi layanan administrasi hak tanggungan dari sistem manual menjadi berbasis digital, dengan memanfaatkan teknologi informasi untuk mengelola pendaftaran, pencatatan, dan pengarsipan hak tanggungan secara efisien sesuai dengan pertanyaan sebagai berikut:

**Tabel 5. Distribusi Data Implementasi Kebijakan Digitalisasi Hak Tanggungan (X)**

NO	PERNYATAAN	SS	S	TS	STS
		F	F	F	F
<b>Skala Rata-rata Komunikasi</b>		<b>3,4</b>			
1	Ada informasi dan pedoman yang jelas mengenai prosedur digitalisasi hak tanggungan	55	51	1	3
2	Kantor Pertanahan Kota Bengkulu memberikan sosialisasi atau pelatihan terkait sistem digitalisasi	56	47	4	3
<b>Skala Rata-rata Sumber Daya</b>		<b>3,4</b>			
3	Perangkat teknologi yang memadai tersedia untuk mengakses sistem digital hak tanggungan	50	56	2	2
4	Dukungan teknis diberikan dari Kantor Pertanahan Kota Bengkulu saat menghadapi kendala dalam sistem digital	51	54	3	2
<b>Skala Rata-rata Sikap Pelaksana</b>		<b>3,5</b>			
5	Kami mengikuti prosedur yang telah ditetapkan dalam sistem digital	51	56	3	0
6	Implementasi kebijakan digitalisasi akan meningkatkan efisiensi kerja kami	63	45	1	1
<b>Skala Rata-rata Struktur Organisasi</b>		<b>3,3</b>			
7	Prosedur dalam sistem digitalisasi hak tanggungan sudah jelas dan mudah diikuti	44	61	2	3
8	Koordinasi antara PPAT dan Kantor Pertanahan Kota Bengkulu berjalan lancar dalam implementasi digitalisasi	46	60	1	3

Sumber: Diolah Peneliti, 2025

Implementasi kebijakan digitalisasi hak tanggungan berdasarkan empat indikator utama menurut teori Edward III, yaitu komunikasi, sumber daya, sikap pelaksana, dan struktur birokrasi (Nurany et al., 2023). Berdasarkan tabel 4, skala rata-rata komunikasi dan sumber daya sebesar 3,4 menunjukkan bahwa responden

umumnya setuju bahwa komunikasi dan sumber daya dalam implementasi kebijakan digitalisasi hak tanggungan sudah berjalan dengan baik. Namun, terdapat potensi untuk meningkatkan kejelasan informasi, terutama terkait prosedur teknis dan penyelesaian hambatan. Hal ini diperlukan agar semua pihak memiliki pemahaman yang sama mengenai proses digitalisasi dan dapat mengurangi risiko miskomunikasi. Ketersediaan sumber daya manusia, teknologi, dan anggaran dalam mendukung implementasi digitalisasi hak tanggungan cukup memadai. Infrastruktur digital telah tersedia, dan pelatihan bagi pelaksana telah dilakukan.

Indikator sikap pelaksana dengan skala rata-rata 3,5, menempati kategori setuju yang lebih tinggi dibandingkan indikator lain, sikap pelaksana yang positif menjadi salah satu faktor pendorong keberhasilan digitalisasi. Namun, perlu diwaspadai adanya resistensi dari sebagian kecil pelaksana yang mungkin masih nyaman dengan metode manual. Indikator struktur birokrasi memperoleh skala rata-rata 3,3, yang berada pada kategori setuju yang artinya struktur birokrasi dalam implementasi kebijakan digitalisasi cukup mendukung, namun masih terdapat beberapa hambatan dalam hal alur kerja dan koordinasi lintas unit. Skor ini mengindikasikan adanya ruang untuk perbaikan dalam penyederhanaan prosedur birokrasi. Pemangkasan proses administratif yang tidak efisien dan peningkatan koordinasi antarlembaga dapat mempercepat proses digitalisasi.

Nilai pada setiap indikator menunjukkan bahwa meskipun sudah ada langkah-langkah positif dalam implementasi digitalisasi, terdapat ruang untuk perbaikan lebih lanjut, khususnya pada aspek struktur birokrasi, yang memiliki skor terendah dibandingkan indikator lainnya. Hal ini mengindikasikan perlunya penyederhanaan proses, pengurangan hambatan birokrasi, dan peningkatan koordinasi antarinstansi untuk mendukung optimalisasi sistem digitalisasi Hak Tanggungan. Sementara itu, sikap pelaksana dengan skor tertinggi mencerminkan kesiapan dan respons positif dari pihak pelaksana, yang menjadi potensi besar untuk mendorong keberhasilan implementasi jika didukung oleh sumber daya dan struktur yang memadai.

Salah satu faktor penting dalam keberhasilan implementasi kebijakan digitalisasi adalah komunikasi. Proses komunikasi yang efektif antara pemerintah, pegawai, dan masyarakat sangat membantu dalam memperkenalkan teknologi baru ini. Masyarakat harus memahami manfaat serta cara kerja digitalisasi hak tanggungan, sementara pegawai perlu menerima pelatihan yang memadai untuk mengoperasikan sistem digital dengan lancar. Dengan komunikasi yang terstruktur, hambatan-hambatan seperti kesalahan input data atau kebingungan masyarakat dalam menggunakan layanan digital dapat diminimalkan.

Faktor lainnya adalah sumber daya yang memadai. Sumber daya mencakup perangkat teknologi, jaringan internet, dan kemampuan SDM yang menunjang implementasi digitalisasi. Di Kantor Pertanahan Kota Bengkulu, investasi pada infrastruktur teknologi yang modern diperlukan untuk menjamin kelancaran operasional sistem digital. Menurut Nabila et al., (2022) faktor penting yang perlu diperhatikan meliputi dukungan pimpinan, anggaran, serta kapasitas sumber daya manusia dalam mendukung transformasi digital. Adapun menurut Ritonga & Sinaga, (2023) menyatakan bahwa rancangan teknologi untuk pelayanan publik menjadi faktor penting dengan tingkat persentase tertinggi dalam keberhasilan implementasi transformasi digital. Transformasi digital sebagai strategi untuk meningkatkan daya saing dan kinerja industri perbankan (Kurniawan et al., 2021). Selain itu, pelatihan bagi pegawai menjadi prioritas agar mereka mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi yang terus berkembang. Menurut penelitian Samsuddin, (2016) menyatakan produktivitas, kualitas pelayanan, responsivitas, dan responsibilitas di instansi berpengaruh terhadap kinerja pelayanan publik.

Sikap pelaksana juga menjadi indikator dalam memengaruhi keberhasilan digitalisasi hak tanggungan. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi untuk memberikan pelayanan terbaik akan lebih terbuka terhadap perubahan yang dibawa oleh digitalisasi (Njue et al., 2019). Di sisi lain, sikap yang resistif dapat menghambat implementasi kebijakan teknologi ini. Penelitian ini menunjukkan bahwa sikap pelaksana yang positif turut berkontribusi pada peningkatan kualitas pelayanan publik, khususnya dalam aspek daya

tanggap dan empati kepada masyarakat. Struktur birokrasi yang lebih fleksibel juga mendukung kelancaran digitalisasi. Digitalisasi sering kali memangkas jalur birokrasi yang panjang, sehingga masyarakat dapat mengakses layanan dengan lebih cepat dan efisien (Saputro, 2023). Di Kantor Pertanahan Kota Bengkulu, pengurangan prosedur manual yang rumit menjadi salah satu manfaat utama dari digitalisasi. Dengan demikian, masyarakat tidak perlu lagi menghabiskan waktu sehari-hari untuk mengurus hak tanggungan.

Variabel Kinerja Pelayanan Publik (Y) yang dipakai dalam analisis ini untuk mengetahui jawaban responden atas Tingkat pencapaian efektivitas, efisiensi, dan kualitas layanan yang diberikan oleh instansi pemerintah kepada masyarakat sesuai dengan standar pelayanan yang telah ditetapkan sesuai dengan pertanyaan sebagai berikut:

**Tabel 6. Distribusi Data Kualitas Pelayanan Publik Urusan Pertanahan (Y)**

NO	PERNYATAAN	SS	S	TS	STS
<b>Skala Rata-rata Bukti Fisik</b>		<b>3,3</b>			
1	Desain aplikasi digitalisasi hak tanggungan sudah profesional	37	69	1	3
2	Media komunikasi (brosur, website) yang digunakan mendukung pelayanan publik berbasis digitalisasi	48	59	3	0
<b>Skala Rata-rata Kendalan</b>		<b>3,3</b>			
3	Digitalisasi menyelesaikan permohonan hak tanggungan dengan tepat waktu	49	56	2	3
4	Digitalisasi yang digunakan memberikan pelayanan yang konsisten	55	51	1	3
<b>Skala Rata-rata Daya Tanggap</b>		<b>3,3</b>			
5	Kantor Pertanahan Kota Bengkulu merespons pertanyaan atau keluhan Anda terkait digitalisasi dengan cepat	43	59	5	3
6	Petugas Kantor Pertanahan Kota Bengkulu memberikan solusi atas masalah yang Anda hadapi dalam sistem digital	51	54	2	3
<b>Skala Rata-rata Jaminan</b>		<b>3,3</b>			
7	Prosedur digitalisasi memberikan jaminan transparansi dalam proses pelayanan	53	51	3	3
8	Kantor Pertanahan Kota Bengkulu memiliki kebijakan keamanan data yang baik dalam sistem digitalisasi	48	55	5	2
<b>Skala Rata-rata Empati</b>		<b>3,3</b>			
9	Petugas Kantor Pertanahan Kota Bengkulu memberikan layanan yang ramah dan sesuai dengan kebutuhan pengguna	53	51	4	2
10	Petugas Kantor Pertanahan Kota Bengkulu memberikan perhatian khusus kepada PPAT yang menghadapi kesulitan dalam sistem digitalisasi	42	58	7	3

Sumber: Diolah oleh Peneliti, 2025

Kinerja Pelayanan Publik berdasarkan lima indikator utama menurut Parasuraman, yaitu bukti fisik, keandalan, daya tanggap, jaminan, dan empati (Cholih & Misbach, 2016). Berdasarkan tabel 6, skor rata-rata 3,3 pada semua indikator menunjukkan bahwa kualitas pelayanan publik berada pada tingkat cukup baik, namun belum optimal. Bukti fisik mencakup fasilitas, sarana, dan prasarana yang digunakan dalam pelayanan publik, seperti kebersihan kantor, kenyamanan ruang tunggu, dan kelengkapan peralatan. Dengan skor rata-rata 3,3, aspek ini dinilai cukup baik, namun masih ada ruang untuk perbaikan. Responden cenderung merasa bahwa fasilitas yang ada sudah memadai, tetapi belum optimal dalam mendukung pengalaman pelayanan yang maksimal.

PENGARUH IMPLEMENTASI KEBIJAKAN DIGITALISASI HAK TANGGUNGAN ATAS TANAH TERHADAP KUALITAS PELAYANAN PUBLIK URUSAN PERTANAHAN DI KOTA BENGKULU PROVINSI BENGKULU

*Ikhlasul Amal Akwan, Bachtari Alam Hidayat, dan Rika Destiny Sinaga*

Keandalan mengukur sejauh mana pelayanan publik mampu memberikan layanan secara konsisten, tepat waktu, dan sesuai janji. Skor 3,3 menunjukkan bahwa pelayanan sudah memenuhi harapan masyarakat dalam beberapa aspek, namun masih ada kekurangan dalam konsistensi waktu penyelesaian atau akurasi layanan. Daya tanggap menunjukkan kemampuan dan kecepatan petugas dalam menanggapi keluhan atau pertanyaan masyarakat. Skor 3,3 menunjukkan bahwa masyarakat merasa petugas cukup responsif, tetapi ada peluang untuk meningkatkan kecepatan dan ketulusan dalam memberikan solusi.

Jaminan meliputi kompetensi, keramahan, dan rasa aman yang diberikan oleh petugas kepada masyarakat. Dengan skor 3,3, masyarakat menilai bahwa petugas cukup mampu dan ramah, tetapi ada celah dalam memberikan rasa aman atau kepastian terkait layanan. Empati mencakup perhatian, pemahaman, dan kemampuan petugas dalam menyesuaikan pelayanan dengan kebutuhan individu. Skor 3,3 menunjukkan bahwa masyarakat merasa cukup diperhatikan, tetapi belum sepenuhnya dipahami dalam kebutuhan spesifik mereka.

Dalam konteks kualitas pelayanan publik urusan pertanahan setelah implementasi kebijakan digitalisasi, dapat dilihat dari bukti fisik meliputi penggunaan aplikasi, sertifikat digital, dan dokumen elektronik lainnya. Dengan tersedianya dokumen digital yang mudah diakses, masyarakat merasa lebih nyaman dan percaya terhadap layanan yang diberikan (Erfa, 2021). Hal ini berbanding lurus dengan meningkatnya kepercayaan masyarakat kepada institusi pertanahan. Keandalan yaitu sistem digital memungkinkan pelayanan yang lebih konsisten dan minim kesalahan dibandingkan dengan sistem manual. Misalnya, pengarsipan data yang terpusat dan otomatis dapat mengurangi risiko kehilangan atau duplikasi data. Dengan demikian, masyarakat menerima jaminan bahwa proses hak tanggungan mereka akan diproses dengan akurat dan tepat waktu.

Daya tanggap dari pegawai Kantor Pertanahan juga semakin baik setelah implementasi kebijakan digitalisasi. Dengan sistem yang terotomatisasi, pegawai memiliki lebih banyak waktu untuk merespons pertanyaan dan kebutuhan masyarakat (Adinegoro, 2023). Hal ini meningkatkan hubungan antara masyarakat dan instansi pemerintah, menciptakan kesan bahwa pelayanan publik lebih personal dan proaktif. Jaminan atas keamanan dan keabsahan dokumen menjadi salah satu aspek penting yang diunggulkan melalui digitalisasi. Sistem digital memungkinkan pengamanan dokumen dengan teknologi enkripsi, sehingga masyarakat tidak perlu khawatir mengenai potensi pemalsuan atau kehilangan dokumen. Selain itu, layanan yang transparan melalui *platform* digital juga meningkatkan rasa aman masyarakat terhadap institusi pemerintah.

Implementasi kebijakan digitalisasi hak tanggungan membawa dampak positif terhadap berbagai dimensi kinerja pelayanan publik urusan pertanahan di Kota Bengkulu Provinsi Bengkulu. Dengan memperbaiki komunikasi, sumber daya, sikap pelaksana, dan struktur birokrasi, Kantor Pertanahan dapat meningkatkan keandalan, daya tanggap, jaminan, empati, dan bukti fisik dari pelayanannya. Hasil penelitian ini mendukung perlunya pengembangan digitalisasi lebih lanjut untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik di Kantor Pertanahan Kota Bengkulu.

## KESIMPULAN

Implementasi Kebijakan digitalisasi hak tanggungan atas tanah secara langsung berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik urusan pertanahan di Kota Bengkulu Provinsi Bengkulu. Proses digitalisasi terbukti meningkatkan kecepatan, transparansi, dan akurasi layanan serta memperkuat kepuasan dan kepercayaan masyarakat terhadap instansi pertanahan. Masyarakat dapat mengakses layanan secara lebih cepat, mudah, dan efisien melalui sistem digital yang telah diterapkan. Secara kuantitatif, besarnya pengaruh implementasi kebijakan digitalisasi mencapai 77,5% terhadap

PENGARUH IMPLEMENTASI KEBIJAKAN DIGITALISASI HAK TANGGUNGAN ATAS TANAH TERHADAP KUALITAS PELAYANAN PUBLIK URUSAN PERTANAHAN DI KOTA BENGKULU PROVINSI BENGKULU

*Ikhlasul Amal Akwan, Bachtari Alam Hidayat, dan Rika Destiny Sinaga*

peningkatan kualitas pelayanan publik urusan pertanahan. Hal ini menunjukkan bahwa digitalisasi merupakan faktor dominan dalam mendorong efektivitas layanan pertanahan di Kota Bengkulu. Berdasarkan temuan penelitian, maka disarankan agar Kantor Pertanahan terus mengoptimalkan digitalisasi melalui peningkatan infrastruktur teknologi dan kompetensi sumber daya manusia. Pelatihan teknis secara berkelanjutan bagi pegawai, serta penyediaan perangkat digital dan jaringan internet yang andal, menjadi hal krusial dalam mendukung kelancaran sistem. Di sisi lain, literasi digital masyarakat juga perlu ditingkatkan melalui sosialisasi aktif dan media komunikasi yang mudah diakses guna mendorong partisipasi publik secara lebih luas. Selain itu, penyederhanaan struktur birokrasi dan perbaikan koordinasi antarinstansi diharapkan mampu mempercepat proses layanan dan mengurangi hambatan administratif. Evaluasi berkala terhadap implementasi sistem digital sangat penting untuk mengidentifikasi kendala serta menyempurnakan layanan berbasis elektronik. Jika semua aspek tersebut dijalankan secara konsisten, maka digitalisasi hak tanggungan dapat menjadi model reformasi pelayanan publik yang efektif dan berkelanjutan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Adinegoro, K. R. R. (2023). Analisis Transformasi Digital Layanan Publik Pertanahan : Hak Tanggungan Elektronik pada Kementerian Agraria dan Tata Ruang Analysis of Digital Transformation of Land Public Services : Electronic Mortgage at Ministry of Agrarian Affairs and Spatial Planni. *Jurnal Administrasi Publik*, 19(1), 26–49.
- Ardani, M. N. (2022). Langkah Kementerian ATR/BPN Menghadapi Disrupsi Digital: Dalam Telaah Filsafat Hukum. *Gema Keadilan*, 9(1), 19–35. <https://doi.org/10.14710/gk.2022.14551>
- Choliq, H. A., & Misbach, I. (2016). Perbandingan Kualitas Layanan Bank Syariah Dan Bank Konvensional (Pendekatan Model PBZ). *Jurnal Keuangan Dan Perbankan*, 20(1), 127–140. <https://doi.org/10.26905/jkdp.v20i1.157>
- Denti, E., Abdilla, W., & Santi, F. (2021). Analisis Implementasi Sistem Elektronik Kinerja (e kinerja) Pemerintah Provinsi Bengkulu. *The Manager Review: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 3(2). [http://clpsy.journals.pnu.ac.ir/article\\_3887.html](http://clpsy.journals.pnu.ac.ir/article_3887.html)
- Erfa, R. (2021). Digitalisasi Administrasi Pertanahan Untuk Mewujudkan Percepatan Pembangunan Nasional Perspektif Kebijakan Hukum (Legal Policy). *Jurnal Pertanahan*, 10(1), 39–59. <https://doi.org/10.53686/jp.v10i1.31>
- Fanani, S. F., & Jannah, B. S. (2024). Penerapan Sistem Informasi Akuntansi (Komputerisasi Kegiatan Pertanahan) Terhadap Kualitas Layanan Publik di Kantor Pertanahan XYZ. *Neraca Manajemen, Ekonomi*, 10(9).
- Hitaminah, K. (2019). Implementasi Perlindungan Hukum Bagi Kreditur Dalam Pemberian Kredit Modal Kerja Tanpa Agunan. *Jurnal Ilmu Hukum*, 15(1), 1–8. <https://media.neliti.com/media/publications/371512-none-6117f289.pdf>
- Hutasoit, I., Leokuna, D., & Simangunsong, F. (2020). Local government Strategies in Improving The Information Technology Based Integrated Services in South Central timor Regency East Nusa Tenggara Province. *Journal of Critical Reviews*, 7(19).
- Ilyas, A. (2021). Pengaruh Digitalisasi Pelayanan Publik terhadap Kinerja Pegawai pada Masa Pandemi di Lembaga Pendidikan dan Pelatihan. *Edukatif: Jurnal Pendidikan*, 3(6), 5231–5239.
- Kurniawan, A., Rahayu, A., Wibowo, L. A., & Indonesia, U. P. (2021). Pengaruh Transformasi Digital Terhadap Kinerja Bank Pembangunan Daerah di Indonesia. *Jurnal Ilmu Keuangan Dan Perbankan (JIKA)*, 10(2).

- Mustofa, F. C., Aditya, T., & Sutanta, H. (2018). Sistem Informasi Pertanahan Partisipatif untuk Pemetaan Bidang Tanah: Sebuah Tinjauan Pustaka Komprehensif. *Majalah Ilmiah Globe*, 20(1), 1. <https://doi.org/10.24895/mig.2018.20-1.702>
- Nabila, S. M., Sunariyanto, & Andza, H. (2022). Pengaruh Transformasi Digital Pelayanan Terpadu Satu Pintu Terhadap Cost Efficiency Di Kementerian Agama Kabupaten Malang. *Jurnal Respon Publik*, 16(10), 34–39.
- Njue, N., Stenfert Kroese, J., Gräf, J., Jacobs, S. R., Weeser, B., Breuer, L., & Rufino, M. C. (2019). Citizen science in hydrological monitoring and ecosystem services management: State of the art and future prospects. *Science of the Total Environment*, 693. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2019.07.337>
- Nurany, F., Yuliasari, V., Putri, M., Syecha, N. R., Muhammad, A. A., & Dean, A. (2023). Implementasi Kebijakan Keamanan Dan Ketertiban Masyarakat Di Desa Jatikalang Krian. *Jurnal Terapung : Ilmu - Ilmu Sosial*, 5(2), 30. <https://doi.org/10.31602/jt.v5i2.12038>
- Pangesti, S., & Sahetapy, P. P. (2023). Pendaftaran hak tanggungan sebelum dan setelah berlakunya Peraturan Menteri Agraria/Kepala BPN Nomor 5 Tahun 2020. *Tunas Agraria*, 6(2), 71–92. <https://doi.org/10.31292/jta.v6i2.216>
- Ritonga, A. E., & Sinaga, K. (2023). Pengaruh Transformasi Digital Terhadap Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) di Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil (Disdukcapil) Kota Pematangsiantar. *Jurnal Publik Reform*, 10(1), 35–49.
- Samsuddin. (2016). Kinerja Pelayanan Publik (Studi Kasus Pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil (Disdukcapil) Kota Jambi). *Jurnal Ilmu Pemerintahan: Kajian Ilmu Pemerintahan Dan Politik Daerah*, 1(2), 314–322.
- Saputro, H. N. (2023). Inovasi Pelayanan pada Organisasi Publik. In *Jurnal Wacana Kinerja: Kajian Praktis-Akademis Kinerja dan Administrasi Pelayanan Publik* (Vol. 26, Issue 1). <https://doi.org/10.31845/jwk.v26i1.823>
- Simangunsong, F., & Hutasoit, I. (2018). Strengthening of Administrative Services in Isolated Regions of Indonesia (Empirical Study on Formation Of New District of North Malinau and Kayan Hilir in Malinau Regency North Kalimantan Province). *The Social Sciences*, 13(9). <https://doi.org/10.3923/sscience.2018.1416.1433>
- Tahir, I. B. (2022). *Evaluasi Kinerja Pelayanan Publik : Studi pada Biro Pemerintahan dan Perbatasan Provinsi Kepulauan Riau Performance Evaluate of Public Services : Study at The Government and Borders Bureau of Kepulauan Riau Province*. 1(1), 1–10.
- Viani, P. V. (2021). Pengaturan Kebijakan Kredit Tanpa Agunan Di Indonesia. *Jurnal Kertha Semaya*, 10(1), 1–13. <https://doi.org/10.24843/KS.2021.v10.i01.p01>