

***Implementation of the Online Population Services Program (PLAVON)  
in Village Population Administration Management  
Implementasi Program Pelayanan Kependudukan Via Online  
(PLAVON) Dalam Kepengurusan Administrasi Kependudukan di Desa***

Erlina Marista Sufianti<sup>1)</sup>, Ahmad Riyadh<sup>\*2)</sup>

<sup>2)</sup> Program Studi Administrasi Publik, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

<sup>3)</sup> Program Studi Administrasi Publik, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

\*Email Penulis Korespondensi: [erlinamarista21@gmail.com](mailto:erlinamarista21@gmail.com) , [riyadh\\_ub@umsida.ac.id](mailto:riyadh_ub@umsida.ac.id)

**Abstract.** The aim of this research is to explain the implementation of the Online Population Services Program (PLAVON) in Prasung Village, Buduran District, Sidoarjo Regency. This study uses a qualitative descriptive research method with data sources originating from interviews, observations and literature studies. The focus of this research is the implementation of the Online Population Services (PLAVON) program in Prasung Village, Buduran District, Sidoarjo Regency. Findings from the research show that the implementation of PLAVON in Prasung Village, Sidoarjo District, is still hampered by outreach efforts to the community, and only initial outreach was carried out. E PLAVON was launched in in 2021. Until now, the availability of financial resources to support the Online Population Services Program is still limited due to the lack of adequate budget allocation. This condition means that the implementation of the Online Population Services Program has not yet reached the maximum and effective level.

**Keywords -** *Implementation, PLAVON, Population Administration*

**Abstrak :** Tujuan penelitian ini adalah untuk menjelaskan pelaksanaan Program Pelayanan Kependudukan Online (PLAVON) di Desa Prasung Kecamatan Buduran Kabupaten Sidoarjo. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif dengan sumber data yang berasal dari wawancara, observasi dan studi literatur. Fokus penelitian ini adalah pelaksanaan program Pelayanan Kependudukan Online (PLAVON) di Desa Prasung Kecamatan Buduran Kabupaten Sidoarjo. Temuan penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan PLAVON di Desa Prasung Kabupaten Sidoarjo masih terkendala upaya sosialisasi kepada masyarakat dan hanya dilakukan sosialisasi awal. E PLAVON diluncurkan pada tahun 2021. Hingga saat ini, ketersediaan sumber daya keuangan untuk mendukung Program Layanan Kependudukan Online masih terbatas karena kurangnya alokasi anggaran yang memadai. Kondisi ini menyebabkan pelaksanaan Program Pelayanan Kependudukan Online belum mencapai tingkat yang maksimal dan efektif.

**Kata Kunci -** *Implementasi; PLAVON, Administrasi Kependudukan*

## **I. PENDAHULUAN**

Fenomena administrasi publik erat kaitannya dengan tantangan yang dihadapi oleh lembaga publik, seperti isu kepemimpinan, kekuasaan, kebijakan publik dan layanan publik dan sebagainya. Salah satu aspek yang dipermasalahkan adalah pelayanan publik, yang sangat penting karena berkaitan langsung dengan kebutuhan masyarakat. Namun seringkali terdapat keluhan terhadap pelayanan publik yang tidak memuaskan. Hal ini bertentangan dengan tujuan utama administrasi publik untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Menurut Zauhar, Susila, (2001) semua sumber daya yang dimiliki oleh administrasi publik seharusnya digunakan untuk memberikan pelayanan yang meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dengan kemajuan zaman dan teknologi pemerintah harus mampu memberikan pelayanan publik yang efektif dan efisien, serta mencakup prosedur yang sederhana, transparan dan waktu pelayanan yang singkat. Untuk mencapai tujuan tersebut, pemerintah dapat mengadopsi Electronic Government (E-Government) yang didasarkan pada pemanfaatan teknologi informasi yang canggih.

Menurut World Bank 2001 sebagaimana yang dikutip oleh Hardiansyah, (2011) electronic government adalah penggunaan teknologi informasi oleh lembaga pemerintahan untuk meningkatkan interaksi pemerintah dengan masyarakat, bisnis, dan kelompok terkait. Konsep e-government telah diatur dalam Instruksi Presiden

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (CC BY). The use, distribution or reproduction in other forums is permitted, provided the original author(s) and the copyright owner(s) are credited and that the original publication in this journal is cited, in accordance with accepted academic practice. No use, distribution or reproduction is permitted which does not comply with these terms.

Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2003 mengenai Pengembangan Kebijakan dan Strategi Nasional E-government. Melalui penerapan electronic government dalam pelayanan publik, diharapkan dapat meningkatkan kualitas layanan publik dan memenuhi kepuasan masyarakat. Kepuasan masyarakat terhadap layanan yang optimal yang tercermin dari transparansi, akuntabilitas, kondisional, partisipatif, kesetaraan antara hak dan kewajiban. Pelayanan kependudukan merupakan bagian penting dalam tata kelola pemerintahan yang berkaitan dengan data dan informasi penduduk suatu wilayah. Pelayanan publik adalah jasa pelayanan yang diberikan oleh pihak pengurus pelayanan publik, yang dapat memenuhi semua keperluan dan keinginan penerima layanan yang memiliki urusan penting dengan pemerintahan, sesuai dengan aturan dan prosedur yang telah ditetapkan Febrianti, M. M., & Priyadi, M. P. (2022).

Beberapa kendala yang dihadapi dalam pelayanan kependudukan di Indonesia, seperti birokrasi kompleks, waktu tunggu yang lama dan kurangnya aksesibilitas, telah diidentifikasi. Sebelumnya, pelayanan kependudukan dilakukan secara manual dan offline, yang mengakibatkan berbagai masalah seperti penumpukan data, kesalahan pengolahan, dan keterbatasan aksesibilitas. Untuk meningkatkan mutu layanan publik, salah satu langkah yang diambil adalah dengan memanfaatkan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi pada era digital saat ini. Langkah-langkah ini diharapkan dapat mengatasi kendala-kendala yang ada dan meningkatkan efisiensi serta aksesibilitas pelayanan publik, terutama pelayanan kependudukan.

Pada era globalisasi dan perkembangan teknologi digital, banyak instansi pemerintahan berusaha memberikan layanan publik kepada masyarakat melalui penerapan teknologi elektronik. Secara umum, baik di sektor publik maupun swasta, aktivitas administrasi tetap menjadi hal yang tak terpisahkan karena administrasi memegang peran penting dalam setiap aspek pelaksanaan organisasi. Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) merupakan lembaga pemerintah yang memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk memberikan layanan kepada semua pemakai SPBE. Perihal tersebut diatur dalam keputusan Perpres Nomor 95 Tahun 2018 yang terkait dengan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik.

Ragam produk e-government di berbagai daerah dapat dilihat melalui beragam platform dan tujuan aplikasi yang digunakan. Contoh produk tersebut termasuk aplikasi dan situs web dalam ranah sistem pemerintahan elektronik. Penerapan sistem e-government, yang melibatkan pemanfaatan teknologi informasi, membantu meningkatkan responsivitas, efisiensi, efektivitas dan akuntabilitas dari layanan publik. Saat ini, implementasi e-government dalam sektor pemerintahan berkembang menjadi suatu tren dimana hampir setiap aplikasi yang digunakan melibatkan konversi data menjadi informasi yang penting bagi pemerintah atau pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan (Nia Karniawati & Romi Rahmadani Prodi Ilmu Pemerintahan FISIP Unikom, 2011). E-government memberikan akses layanan publik yang tersedia 24 jam, dimana saja dan kapan saja pengguna membutuhkannya. Sistem e-government juga memungkinkan pelayanan publik tidak hanya tersedia secara terbatas, sehingga meningkatkan efisiensi pelayanan (Utomo, D., & Mulyanto, E, 2010). Dengan menyadari keuntungan yang signifikan dari e-government, banyak lembaga pemerintah ditingkat pusat maupun daerah saat ini mengadopsi sistem e-government.

#### DATA UNITED NATIONS (UN) SURVEY 2022

E- Government Development Index	2022	2020	2018	2016	2014
Indonesia (Rank)	77	88	107	116	106
Indonesia (value)	0.71600	0.66120	0.52580	0.44784	0.44874

Sumber : Survei E-Government PBB 2022

Berdasarkan data diatas hasil survei terbaru dari PBB menunjukkan bahwa Indonesia naik ke peringkat 77 pada tahun 2022, menunjukkan kemajuan dalam pengembangan dan implementasi SPBE. Namun, masih perlu upaya untuk meningkatkan digitalisasi, terutama dalam pemerintahan agar layanan publik terus meningkat. Semua kementerian, lembaga, dan pemerintah daerah perlu memperkuat komitmen dan implementasi SPBE, dengan fokus pada penguatan infrastruktur telekomunikasi.

Hasil dari perkembangan tersebut, Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 95 Tahun 2018 diterapkan sebagai SPBE, dimana lembaga pemerintah menggunakan teknologi informasi dan komunikasi untuk menyediakan layanan yang efektif (Kementerian Sekretariat Negara, 2018). Tujuan dari implementasi SPBE

melalui Perpres No. 95 tahun 2018 adalah untuk meningkatkan penggunaan teknologi informasi di pemerintahan. Melalui langkah ini, Pemerintah telah mengambil inisiatif dengan menyediakan akses yang lebih mudah bagi masyarakat melalui penerapan teknologi informasi atau e-government, partisipasi masyarakat dalam pengawasan terhadap pemerintah dapat diperluas yang pada akhirnya akan meningkatkan manajemen informasi (Nurrahman et al., 2021).

Pemerintah Provinsi Jawa Timur telah meraih penghargaan Digital Government Award dalam kategori penerapan SPBE. Mereka fokus pada memperkuat layanan publik dengan memberikan pelayanan yang cepat, efektif, efisien, responsif, transparan dan dapat dipertanggungjawabkan. Salah satu implementasi e-government yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Sidoarjo adalah melalui layanan online (PLAVON), yang dapat diakses melalui website resmi Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo. Layanan ini telah diperluas hingga ke tingkat desa untuk memudahkan masyarakat dalam mengurus administrasi.

Sebelum E plavon diluncurkan masyarakat sidoarjo menggunakan Pelayanan online melalui SIPRAJA memiliki 16 jenis pelayanan yang dibedakan menjadi 3 tipe : pertama layanan tipe A ialah verifikasi dokumen yang dilaksanakan hanya pihak desa, Tipe A terdiri dari surat Keterangan Kelahiran, Surat Keterangan Kematian, Surat Keterangan Tidak Mampu, Surat Keterangan Biodata Penduduk, Surat Keterangan Desa Umum, dan Surat Keterangan Domisili Usaha. kedua layanan tipe B verifikasi dilaksanakan bagi pihak Desa setelah itu diteruskan kepada Kecamatan, Tipe B terdiri dari Surat Pengantar KK dan KTP dari Desa, Surat Keterangan Pindah, Surat Keterangan Umum Kecamatan, dan Surat Keterangan Tidak Mampu Kecamatan. ketiga layanan tipe C dilakukan verifikasi oleh pihak Kecamatan saja.

Setelah diluncurkannya E-Plavon Dukcapil, terjadi perubahan dalam layanan online yang tersedia bagi masyarakat Sidoarjo. PLAVON Dukcapil merupakan inisiatif untuk memberikan kemudahan akses dan pengurusan dokumen kependudukan bagi masyarakat Sidoarjo. E Plavon ini layanan nya lebih sederhana dan mudah serta pelayanan e plavon ini di khususkan untuk pelayanan administrasi kependudukan yang memberikan solusi digital untuk proses administrasi kependudukan secara efisien dan transparan. Dengan adanya E-Plavon dan PLAVON Dukcapil, masyarakat Sidoarjo kini memiliki akses yang lebih luas dan efisien dalam mengurus berbagai dokumen kependudukan secara online, meningkatkan kualitas layanan publik dan mempermudah proses administrasi kependudukan bagi masyarakat setempat.

PLAVON Dukcapil adalah sebuah layanan inovatif yang disediakan oleh Dukcapil Sidoarjo untuk masyarakat di Sidoarjo. Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil meluncurkan inovasi pelayanan via online yang pelaksanaannya didasarkan pada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 7 Tahun 2019 Tentang Pelayanan Administrasi Kependudukan secara daring. Secara teknis, pelaksanaan administrasi kependudukan diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 40 Tahun 2019 Tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2006 Tentang Administrasi Kependudukan.

Layanan ini dapat diakses melalui smartphone pribadi, dan merupakan bentuk pelayanan online yang sesuai dengan singkatannya. E- PLAVON merupakan layanan yang sudah terhubung secara menyeluruh dengan pemerintah di tingkat desa dan kecamatan. PLAVON ini merupakan sebuah aplikasi atau website yang dapat digunakan oleh masyarakat di Kabupaten Sidoarjo untuk mengurus berbagai dokumen kependudukan, seperti E-KTP, Akta Kelahiran, Akta Kematian, Kartu Keluarga, Surat Pindah Luar, Surat Pindah Datang, KIA dan Akta Perkawinan atau Perceraian.

Pemerintah Kabupaten Sidoarjo telah menghadirkan aplikasi dan situs web Pelayanan Via Online (PLAVON) untuk mempermudah warga Desa Prasung dalam mengurus Administrasi Kependudukan. Melalui PLAVON, pegawai desa dapat membantu masyarakat secara online tanpa harus menghadapi kerumitan dan waktu yang lama dalam proses administrasi kependudukan. Masyarakat dapat mengakses layanan ini melalui situs web resmi Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil, serta akses yang telah diperluas hingga ke tingkat desa. Ini memungkinkan warga untuk menyelesaikan administrasi kependudukan tanpa perlu datang langsung ke kantor pemerintahan, menghemat waktu dan tenaga mereka. Layanan publik melalui PLAVON dapat diakses dengan mendaftar melalui situs web PLAVON <http://PLAVON.sidoarjokab.go.id>, memberikan keuntungan bagi masyarakat karena tidak memerlukan kehadiran langsung. Daftar pengguna PLAVON dapat diakses oleh petugas pelayanan di Desa Prasung.

### Ringkasan Pengguna Layanan Aplikasi PLAVON Oleh Pemerintah Desa Prasung

No.	Jenis Layanan	Tahun 2021	Tahun 2022	Tahun 2023
1	KTP	57	36	46
2	KIA	45	23	37
3	Surat Keterangan Pindah/SKPWNI	26	61	40
4	Surat Keterangan Datang/SKDWNI	16	22	27
5	Akta Kelahiran SKPWNI	44	40	47
6	Akta Kematian	45	38	40
7	Akta Perkawinan	22	24	35
8	Akta Perceraian	12	24	23
Jumlah		109	131	107

*Sumber Data; Diolah oleh Pemerintah Desa Prasung, (2023)*

Berdasarkan informasi tersebut, terlihat bahwa pada tahun 2021 jumlah pengajuan layanan terbanyak adalah pengajuan Kartu Tanda Penduduk sebanyak 57 dokumen dan layanan yang paling sedikit diajukan oleh masyarakat Desa Prasung adalah akta perceraian dengan 12 dokumen. Data jenis pelayanan yang dilakukan oleh Pemerintah Desa Prasung pada tahun 2022 menunjukkan bahwa jumlah pengajuan paling banyak adalah surat keterangan pindah (SKPWNI) sebanyak 61 dokumen, sedangkan layanan paling sedikit diajukan oleh masyarakat Desa Prasung adalah Surat Keterangan Datang (SKDWNI) sebanyak 22 dokumen. Sementara itu, pada tahun 2023, data jenis pelayanan yang dilakukan oleh Pemerintah Desa Prasung menunjukkan bahwa jumlah pengajuan paling banyak adalah Akta Kelahiran sebanyak 46 dokumen, sedangkan layanan paling sedikit yang diajukan oleh masyarakat Desa Prasung adalah Akta Perceraian sebanyak 23 dokumen.

Berdasarkan data diatas, terlihat juga bahwa jumlah pengajuan pada pelayanan Aplikasi E PLAVON Dukcapil di Desa Prasung mengalami penurunan sebesar 107 dokumen dari tahun 2022 hingga 2023. Berdasarkan grafik tersebut, juga ditemukan kendala lain terkait server, dimana Aplikasi PLAVON Dukcapil kadang-kadang lemot diakses dan masyarakat kurang memahami cara mengakses e-PLAVON. Akibatnya, masyarakat harus menunggu hingga situs web PLAVON Dukcapil dapat digunakan Kembali. Selain itu, ada sejumlah individu di masyarakat yang tidak sepenuhnya memahami cara menggunakan web PLAVON Dukcapil, sehingga mereka akhirnya pergi langsung ke pelayanan desa untuk mengurus surat administrasi. Hal ini menyebabkan berkas di kantor desa menumpuk dan menyebabkan antrian yang Panjang.

Studi empiris yang telah dilakukan mengenai implementasi e-government melalui pelayanan administrasi kependudukan menemukan beberapa kendala yang masih dihadapi. Rodiyah, n.d.& Khoirunnisak, (2023) menemukan bahwa banyak masyarakat yang belum dapat menggunakan web PLAVON Dukcapil karena kurangnya sosialisasi dari pemerintah desa terkait penggunaan aplikasi tersebut. Hal ini menyebabkan banyaknya masyarakat yang tidak mengerti cara menggunakan web PLAVON Dukcapil.

Hasil kajian lain oleh Daniswara & Megawati, (2023) mengenai Implementasi Program Gapura Delta Pelayanan Kependudukan Via Online (PLAVON) di Desa Grabagan, Kabupaten Sidoarjo, menemukan bahwa jarangya sosialisasi terkait pelayanan administrasi kependudukan melalui Gapura Delta dan PLAVON menjadi hambatan yang cukup signifikan.

Bianto & Choiriyah, (2022) dalam kajiannya tentang implementasi e-government melalui sistem Pelayanan Online (PLAVON) DUKCAPIL di Desa Pulungan, menemukan bahwa meskipun tingkat implementasi telah optimal, masih terjadi kendala seperti jaringan internet yang kurang stabil dan minimnya upaya sosialisasi dari Pemerintah Desa Pulungan. Akibatnya, sebagian besar penduduk, terutama lansia, tidak memiliki pengetahuan yang cukup tentang PLAVON.

Salah satu masalah utama adalah minimnya sosialisasi yang dilakukan terhadap masyarakat setempat. Hal ini menyebabkan kurangnya partisipasi dalam program PLAVON. Selain itu, masalah teknis seperti koneksi internet yang lambat juga menghambat proses verifikasi data dan pelayanan. Selain itu, tingkat literasi digital

yang rendah terutama di kalangan lansia, juga menjadi kendala dalam penggunaan aplikasi ini. Akibatnya, sebagian besar masyarakat masih mengandalkan bantuan petugas di kantor desa untuk menggunakan E-PLAVON dalam mengurus administrasi kependudukan mereka. Hal ini mengakibatkan keterbatasan aksesibilitas dan efisiensi dalam layanan administrasi.

Dalam penelitian ini, peneliti memusatkan perhatian pada indikator implementasi berdasarkan model Edward III. Model ini mencakup fokus pada; komunikasi yang ditujukan kepada kelompok sasaran, evaluasi sumber daya manusia, keuangan, fasilitas dan infrastruktur, disposisi para pelaku kebijakan, serta dampak struktur birokrasi terutama terkait Standar Operasional Prosedur (SOP) dalam menjalankan kegiatan terkait program.

Kajian ini memanfaatkan metode baru dengan teknologi online dalam pelayanan kependudukan di tingkat desa untuk meningkatkan efisiensi, aksesibilitas dan akurasi data. Masyarakat secara aktif terlibat dalam proses administrasi kependudukan dengan memperhatikan kebutuhan dan masukan langsung dari pengguna layanan. Pengukuran kinerja dilakukan dengan indikator baru dan evaluasi berkelanjutan untuk memastikan efektivitas program. Penelitian sebelumnya mengidentifikasi hambatan teknis dan sosial dalam menggunakan teknologi online pada layanan kependudukan di desa. Studi terbaru lebih fokus pada interaksi antara masyarakat dan teknologi dalam administrasi kependudukan serta mengusulkan metode evaluasi kinerja yang lebih holistik. Dengan demikian, kebaruan kajian ini menawarkan pendekatan yang lebih terintegrasi, berorientasi pada partisipasi masyarakat, dan lebih menekankan sosialisasi. Hal ini berbeda dengan penelitian sebelumnya yang lebih fokus pada kendala teknis dan sosial dalam menggunakan teknologi online.

Dengan pemahaman yang lebih baik tentang latar belakang masalah yang melingkupi Program Pelayanan Kependudukan Via Online (PLAVON), diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai signifikansi program ini dan hambatan yang perlu diatasi. Dengan solusi yang tepat, PLAVON memiliki potensi untuk meningkatkan mutu dan ketersediaan layanan kependudukan di tingkat desa.

## II. METODE

Penelitian ini dilakukan di Pemerintah Desa Prasung Kecamatan Buduran Kabupaten Sidoarjo. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada potensinya sebagai contoh nyata terkait Implementasi Program Pelayanan Via Online (e-PLAVON) di Desa Prasung Kecamatan Buduran Kabupaten Sidoarjo. Kajian ini merupakan kajian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif.

Penelitian ini berfokus pada teori Implementasi Kebijakan Edward III melibatkan empat aspek utama; 1) Komunikasi, 2) Disposisi, 3) Struktur Birokrasi dan 4) Sumber Daya. Menurut pendapat Azizah & Prabawati, (2021) penelitian yang dilakukan menggunakan jenis penelitian deskriptif menjadi lebih terfokus dan memusatkan perhatian terhadap segala bentuk permasalahan atau fenomena yang terjadi pada saat proses penelitian dan pengambilan data sedang berlangsung sehingga bersifat aktual, kemudian berdasarkan pengamatan yang telah dilakukan selanjutnya akan dilakukan proses penggambaran informasi yang terkait dengan masalah yang sedang terjadi. Data penelitian berasal dari dua sumber, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung yang diamatai dari wawancara, observasi hingga dokumentasi. Selanjutnya data sekunder merupakan informasi yang diperoleh oleh peneliti secara tidak langsung melalui referensi literatur seperti jurnal, buku dan media massa.

Metode pemilihan informan dalam penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling, dimana peneliti memilih informan berdasarkan kriteria tertentu seperti Masyarakat Kaur Tata Usaha Umum dan Staf Operator Aminduk E PLAVON di Desa Prasung, Kecamatan Buduran. Pemilihan teknik ini didasarkan pada pertimbangan khusus terkait pengetahuan dan pemahaman informan terhadap topik penelitian. Informan kunci dalam penelitian ini adalah Operator Aminduk E PLAVON di Desa Prasung, Kecamatan Buduran, Kabupaten Sidoarjo, yang telah menggunakan layanan di aplikasi PLAVON.

Proses analisis data kualitatif, sebagaimana dijelaskan oleh Milles dan Hubberman, (1992), terdiri dari empat aktivitas utama. Pertama, pengumpulan data dilakukan melalui teknik seperti wawancara, observasi dan pengumpulan dokumen. Kedua, reduksi data merupakan proses selektif untuk menyederhanakan, mengabstraksi, dan mentransformasi data mentah menjadi informasi penting.

Ketiga, penyajian data melibatkan pengaturan informasi lapangan secara konsisten dan mudah dibaca agar memudahkan analisis menyeluruh. Terakhir, penarikan kesimpulan melibatkan integrasi seluruh data yang dikumpulkan oleh peneliti dari lapangan untuk menyusun kesimpulan atau verifikasi

### III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi Program Pelayanan Via Online dalam Kepengurusan Administrasi Kependudukan di Desa Prasung, Kecamatan Buduran, Kabupaten Sidoarjo, didasarkan pada kerangka kerja implementasi George Edward III sebagaimana dijelaskan oleh Agustino, (2016). Dalam menganalisis implementasi ini terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi implementasi program, diantaranya; komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi

#### 1. Komunikasi

Dalam situasi kegiatan atau serangkaian informasi kebijakan, Indikator komunikasi memegang peran penting dalam persiapan dan penyampaian informasi yang dibutuhkan untuk mencapai target yang telah ditetapkan dengan akurat. Komunikasi merupakan faktor kunci yang berdampak signifikan terhadap keberhasilan implementasi program. Komunikasi dari implementasi kebijakan pemerintah meliputi tiga aspek yaitu transmisi, kejelasan dan konsistensi. Dimana dimensi dalam mengukur keberhasilan variabel komunikasi meliputi transmisi (transmission), kejelasan (clarity) dan konsistensi (consistency).

Dalam transmisi penyaluran komunikasi yang baik akan dapat menghasilkan suatu implementasi yang baik pula. Komunikasi yang efisien memfasilitasi penyebaran informasi tentang misi dan tujuan kebijakan secara efektif (Azizatul Ummaroh & Usrotin Choiriyah, 2022). Hal ini terlihat melalui hasil wawancara bersama Ibu Nur Auhuddah, Staf Operator Aminduk E PLAVON di Desa Prasung yang menyatakan bahwa;

*“Pelayanan digital seperti e-PLAVON merupakan bagian dari tugas Kantor Urusan Tata Usaha dan Umum. Informasi disampaikan melalui sosialisasi langsung kepada masyarakat bekerja sama dengan kecamatan sejak diluncurkannya e-PLAVON” (Hasil Wawancara; 13 Februari 2023).*

Dalam aspek kejelasan pernyataan tersebut didukung oleh Ibu Luluk Hakimah sebagai Ketua Tata Usaha dan Umum Web PLAVON Dukcapil yang menyatakan bahwa;

*“Proses berjalan sesuai prosedur yang ditetapkan oleh Dispendukcapil dan jumlah pengguna terus meningkat. Namun, masih terdapat kendala terkait penggunaan Web PLAVON Dukcapil dimana sebagian masyarakat masih lebih memilih pelayanan langsung dari petugas yang menyebabkan penumpukan berkas, antrean Panjang dan lambatnya proses penyelesaian” (Hasil Wawancara; 13 Februari 2023).*

Dalam konteks efektivitas implementasi kebijakan, komunikasi memiliki pengaruh yang paling signifikan. Ini melibatkan interaksi antara pembuat kebijakan dan pelaksana, serta komunikasi antara pelaksana dan kelompok sasaran. Meskipun kerjasama antara instansi pemerintah sudah baik, sosialisasi terhadap penggunaan web PLAVON Dukcapil masih kurang karena hanya dilakukan sekali saat peluncuran. Pelaksana kebijakan perlu memahami secara menyeluruh substansi teknis dan latar belakang kebijakan. Tiga variabel indikator yang penting dalam komunikasi kebijakan adalah desain penyampaian, pemilihan saluran komunikasi yang sesuai, dan penanganan hambatan komunikasi yang mungkin muncul. Meskipun kerjasama antar instansi telah baik, fokus yang lebih besar pada komunikasi misi dan tujuan organisasi dapat meningkatkan efisiensi implementasi. Namun, komunikasi antar organisasi masih belum mencapai tingkat optimal.

## 2. Sumber Daya

Menurut Edward III dalam Widodo, (2010) bahwa sumber daya tersebut meliputi sumber daya manusia, sumber daya anggaran dan sumber daya peralatan serta sumber daya kewenangan. Hasil wawancara bersama Ibu Luluk Hakimah dari Desa Prasung terkait sumber daya manusia dan sumber daya sarana serta prasarana yang tersedia di Desa Prasung Kecamatan Buduran Kabupaten Sidoarjo, menyatakan bahwa;

“Dari perspektif Sumber Daya Manusia untuk layanan di Desa Prasung,terdapat dua orang pelaksana”yang memiliki kemampuan yang memadai sehingga diharapkan dapat membantu masyarakat desa Prasung” (Hasil Wawancara; 13 Februari 2023).

### Pelaksana Sistem Layanan E PLAVON

No	Nama	Pendidikan	Jabatan
1	Luluk Hakimah	S1	Kepala Kaur Tata Usaha dan Umum
2	Nur Auhuddah	S1	Staf Operator Aminduk PLAVON

*Sumber; Diolah dari Pemerintah Desa Prasung, (2024)*

Hasil wawancara lainnya bersama Ibu Nur, Staf Operator Aminduk E PLAVON Desa Prasung, menyatakan bahwa;

*“Dari segi ketersediaan fasilitas yang dimiliki Desa Prasung Kecamatan Buduran Kabupaten Sidoarjo, seperti komputer, wifi, dan printer, semuanya dalam kondisi yang baik. Namun, terdapat kendala pada kualitas jaringan internet yang kadang- kadang lambat ketika mengakses e-PLAVON, hal ini berdampak pada proses verifikasi dokumen yang dapat mempengaruhi efisiensi layanan masyarakat. Sebagian masyarakat mengalami kesulitan dalam menggunakan layanan melalui PLAVON Dukcapil dan meminta bantuan dari operator PLAVON Dukcapil untuk memberikan penjelasan secara rinci. Jika masyarakat masih merasa bingung, petugas desa akan membantu menyelesaikan masalah tersebut” (Hasil wawancara; 13 Februari 2023).*

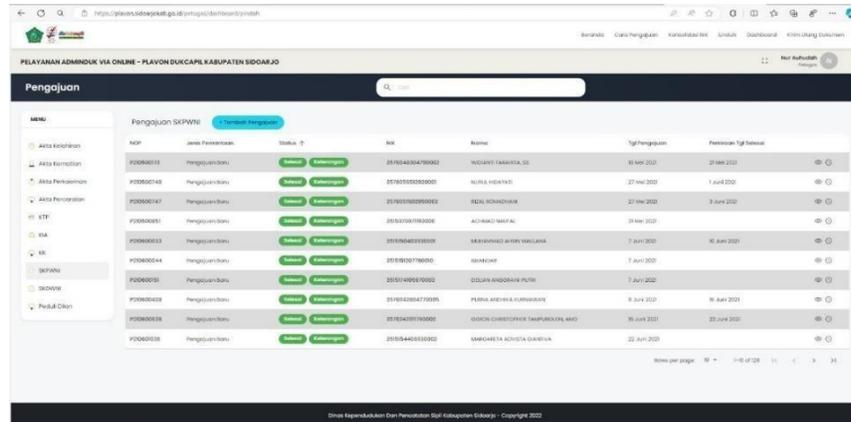
Dalam Implementasi E Plavon Di Desa Prasung Kecamatan Buduran Kabupaten Sidoarjo memiliki 2 komputer yang mendukung untuk pelayanan E Plavon. Pernyataan tersebut dipertegas dengan teknik wawancara oleh peneliti kepada masyarakat yang bernama Ibu Ani Farida Selaku Warga Desa Prasung.

*Tempat pelayanan yang menunjang dengan adanya kursi,AC,atau tempat tunggu pelayanan. dari segi pelayanan juga menurut saya sangat memberi layanan terbaik bagi warga.”(Wawancara 13 Februari 2023).*

Dengan adanya sumber daya fisik atau infrastruktur di Desa Prasung mempengaruhi kegiatan suatu implementasi seperti apa. Pada implementasi sistem pelayanan rakyat Sidoarjo di Desa Prasung dari segi sumber daya fisik sudah memadai dan maksimal.

Kendala dari segi anggaran adalah masih terbatasnya anggaran yang tersedia menyebabkan kualitas pelayanan yang seharusnya diberikan kepada masyarakat juga terbatas. Bahwa terbatasnya insentif yang diberikan kepada implementor merupakan penyebab utama gagalnya pelaksanaan program.

## Opsi Penyampaian Dokumen Aminduk PLAVON di Pemerintah Desa Prasung



The screenshot displays the 'PENGJUAN' (Submission) menu in the PLAVON system. A sidebar on the left lists various service categories, with 'SEPWNI' (Online Document Submission) selected. The main area shows a table of submitted documents with columns for ID, Service Name, Status, NIK, Name, Submission Date, and Review Date. All documents in the list show a 'Berhasil' (Successful) status.

ID	Jenis Pelayanan	Status	NIK	Nama	Tgl Pengajuan	Perkiraan Tgl Selesai
P0000010	Pengajuan Baru	Berhasil	301604004700002	INDIYATI RAMADITA D	30 Mei 2023	29 Jun 2023
P0000016	Pengajuan Baru	Berhasil	301603000000001	NURUL HIDAYATI	27 Mei 2023	1 Jun 2023
P0000017	Pengajuan Baru	Berhasil	301603000000002	RIHAL RACHMAYAN	27 Mei 2023	3 Jun 2023
P0000051	Pengajuan Baru	Berhasil	301601001000000	ACHMAD MAHAL	31 Mei 2023	
P0000052	Pengajuan Baru	Berhasil	301604000000000	MARLIANNO ANTON MELLIANA	7 Juni 2023	16 Jun 2023
P0000054	Pengajuan Baru	Berhasil	301603017000000	WINDAHATI	7 Juni 2023	
P0000055	Pengajuan Baru	Berhasil	301614000010000	DIYANA ANDRIANA PUTRI	7 Juni 2023	
P0000056	Pengajuan Baru	Berhasil	301604000470000	PERMA ANDRIFA LUMBAKUSI	8 Juni 2023	16 Jun 2023
P0000058	Pengajuan Baru	Berhasil	301604000100000	GUSTIN CHRISTOPHER SAMBUDAL MARDI	16 Juni 2023	22 Jun 2023
P0000059	Pengajuan Baru	Berhasil	301604000000000	MARLIANNO ANTON MELLIANA	22 Juni 2023	

Sumber; Diambil dari Pemerintah Desa Prasung, (2024)

Dalam hal wewenang, para pelaku pelaksana kebijakan Web PLAVON Dukcapil telah mengimplementasikan prosedur sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh Dispendukcapil. Namun, masih terdapat hambatan terkait penggunaan web PLAVON Dukcapil, dimana mayoritas masyarakat masih mengalami kesulitan dalam menggunakannya. Hal ini merupakan data hasil wawancara bersama Ibu Nur, Staf Operator Aminduk E PLAVON Desa Prasung, terkait menu pengajuan dokumen Aminduk pengguna E PLAVON Dukcapil di Pemerintah Desa Prasung, bahwa;

*“Meskipun verifikasi berkas telah berhasil dilakukan, namun masyarakat masih lebih memilih untuk menggunakan layanan dari petugas pelayanan untuk mengurus berkas. Hal ini menyebabkan penumpukan berkas di kantor pelayanan dan memperlambat proses layanan, padahal masyarakat sebenarnya dapat menggunakan Web PLAVON Dukcapil secara mandiri di rumah tanpa bantuan petugas”.* (Hasil wawancara 13 Februari 2024).

Temuan bagian ini menunjukkan bahwa faktor kedua yang mempengaruhi keberhasilan implementasi suatu kebijakan adalah sumber daya. Wewenang juga krusial dalam implementasi kebijakan, dimana otoritas formal diperlukan untuk menjalankan perintah dengan efektif. Harmoni antara efektivitas dan wewenang sangatlah penting, karena penyalahgunaan wewenang dapat merugikan efektivitas pelaksanaan kebijakan.

### 3. Disposisi

Variabel disposisi, yang mencakup sikap dan perilaku pelaksana, memiliki potensi besar dalam mempengaruhi efektivitas pelaksanaan kebijakan. Edwards III mengidentifikasi tiga indikator disposisi, seperti sikap ego sektoral dan motivasi pelaksana. Penelitian menunjukkan bahwa komitmen dan disposisi implementor krusial dalam keberhasilan implementasi kebijakan. Implementasi E PLAVON di Desa Prasung menegaskan pentingnya struktur birokrasi yang tepat dan pembagian tugas untuk meningkatkan efektivitas. Meskipun kendala teknis muncul, musyawarah dan komitmen dari semua pihak terlibat dapat mengatasi hambatan dan mengoptimalkan implementasi yang sedang berjalan. Hasil wawancara bersama Ibu Luluk Hakimah (Kepala Kaur Tata Usaha dan Umum), menyatakan bahwa;

*“Pembagian tanggung jawab telah sesuai dengan deskripsi pekerjaan mereka terutama dalam pelayanan. Namun, salah satu hambatan adalah bahwa sebagian masyarakat belum mampu menggunakan barcode sendiri di E PLAVON, yang menyebabkan proses menjadi lebih lambat. Oleh karena itu, pelayanan E PLAVON hanya dapat digunakan ketika Kepala Desa berada di luar kantor”* (Hasil wawancara; 13 Februari 2024).

Pemilihan operator PLAVON sangat penting untuk keberhasilan implementasi E PLAVON di Desa Prasung. Meskipun layanan ini memberikan kemudahan, kendala muncul karena Kepala Desa kesulitan menggunakan tanda tangan barcode, yang memperlambat proses dan memerlukan bantuan petugas lain. Komitmen Kepala Desa dalam implementasi belum optimal, menyebabkan disposisi lapangan yang belum efektif. Pembagian tugas yang tepat dapat meningkatkan efektivitas, dengan musyawarah dan komitmen dari semua pihak. Karakter penyelenggara, termasuk peran dan komitmen Kepala Desa, mempengaruhi keberhasilan implementasi. Koordinasi yang lebih baik diperlukan diantara pelaksana untuk mengatasi hambatan teknis.

#### 4. Struktur Birokrasi

Struktur birokrasi ini mencakup dua faktor krusial yakni, sistem pelaksanaan atau prosedur operasional yang telah ditetapkan (SOP) kerangka kerja organisasi atau pembagian tugas . Menurut Edwards III dalam Winarno, (2008) terdapat dua karakteristik utama dari birokrasi yakni SOP dan fragmentasi. Di sisi lain fragmentasi merujuk pada pembagian kewenangan untuk mengimplementasikan layanan administrasi registrasi sipil di Desa Prasung, Kecamatan Buduran, Kabupaten Sidoarjo. Hal ini memerlukan kerjasama yang lebih efektif diantara pelaksana yang bertanggung jawab atas pelaksanaan E PLAVON. Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu anggota tim Operator E PLAVON bahwa;

*"Prosedur standar telah dilakukan dengan baik sehingga informasi dapat diimplementasikan dengan lancar. Selain itu, dalam hal alokasi tugas, setiap individu mereka yang terlibat dengan jelas dan berkomitmen untuk mengikuti prosedur yang telah ditetapkan"* (Hasil wawancara; 13 Februari 2023).

#### Standar Operasional Prosedur Sistem Pelayanan Melalui Online

Tahapan	SOP Sistem Pelayanan Via Online
Pertama	Unduh aplikasi layanan online E PLAVON dari play store atau klik di situs web
Kedua	Pilih registrasilalu lengkapi informasi pribadi yang diperlukan termasuk nama, nomor telephone, alamat, nomor ID dan lain lain. Kemudian, periksa email digunakan untuk memperoleh username dan password guna login.
Ketiga	Pilih login,isi dan unggah dokumen sesuai yang diperlukan dalam aplikasi PLAVON DUKCAPIL. Pemerintah desa menyediakan layanan ini sampai diterbitkan persetujuan barcode yang ditandatangani.
Keempat	Operator PLAVON memverifikasi kelengkapan dan keakuratan dokumen.Unggah surat perkenalan dari RT/RW, KTP, KK dan dokumen relevan lainnya berdasarkan tipe layanan yang diminta.Pastikan seluruh informasi pada dokumen terisi dengan lengkap, kemudian tekan tombol simpan.
Kelima	Mohon ditunggu hingga operator sistem layanan online (E PLAVON) memverifikasi keabsahan data yang telah diisi pelamar. Kemudian. Apabila semua informasi telah terisi dengan lengkap, penyedia layanan atau operator desa akan meminta persetujuan dan tanda tangan dari kepala desa.
Keenam	Pelamar dapat mencetak dokumen yang telah selesai dengan menggunakan printer sendiri untuk dokumen yang dibutuhkan.

*Sumber; Data Olah Penulis Pemerintahan Desa Prasung, (2024)*

SOP adalah hasil dari kebutuhan internal akan kepastian waktu, sumber daya, dan penyeragaman dalam organisasi kerja yang kompleks dan luas. Penggunaan struktur birokrasi yang sesuai dengan SOP dan diterapkan dalam pelaksanaan E-PLAVON di Desa Prasung, Kecamatan Buduran, berpotensi menjamin adanya efisiensi dalam proses pelayanan. SOP yang jelas dan sistematis menjadi kunci utama dalam mendukung kegiatan pelaksanaan dan tugas para implementor. Penempatan yang tepat dalam struktur organisasi, termasuk penentuan job desk yang jelas untuk koordinator Sistem Pelayanan Via Online (PLAVON), sangatlah penting untuk mencegah hambatan dalam pelaksanaan kebijakan.

#### **IV. KESIMPULAN**

Hasil kajian ini mengidentifikasi empat aspek penting. Pertama, komunikasi dianggap krusial untuk kesuksesan penggunaan PLAVON, namun terdapat kekurangan dalam sosialisasi di desa. Sosialisasi hanya dilakukan sekali saat peluncuran e-PLAVON, menyebabkan kendala bagi warga. Diperlukan upaya meningkatkan komunikasi secara berkala antara pemerintah desa, kecamatan dan masyarakat. Kedua, sumber daya manusia terbilang memadai, namun sumber daya finansial tidak dialokasikan untuk sosialisasi atau operator. Perlu alokasi dana untuk pelatihan operator dan sosialisasi lebih lanjut, serta pengembangan keterampilan teknis staf terkait. Ketiga, respons terhadap implementasi PLAVON masih perlu ditingkatkan, khususnya bagi kepala desa yang belum mahir menggunakan sistem. Perlu program pelatihan yang intensif dan berkelanjutan. Keempat, struktur birokrasi telah mengikuti SOP dengan baik, namun perlu evaluasi dan pembaruan terus-menerus agar tetap relevan dan efisien dalam mendukung pelayanan administrasi kependudukan. Kesimpulannya, perbaikan atas implikasi yang diidentifikasi sangat penting untuk optimalisasi PLAVON di Desa Prasung, memastikan keberlanjutan dan efektivitas jangka panjang dalam melayani masyarakat.

## SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, disarankan agar pemerintah Desa Prasung melakukan evaluasi dan perbaikan dalam implementasi PLAVON Dukcapil dalam pelayanan publik. Fokus utama adalah memberikan sosialisasi dan edukasi kepada masyarakat Desa Prasung tentang penggunaan E-PLAVON untuk mempermudah proses administrasi kependudukan. Pelatihan dan arahan yang jelas diharapkan dapat meningkatkan partisipasi dan pemahaman masyarakat terhadap PLAVON Dukcapil.

Langkah awal yang bisa dilakukan adalah menjamin ketersediaan waktu sesuai SOP dan memberikan sosialisasi kepada masyarakat tentang aplikasi PLAVON Dukcapil. Kolaborasi dengan instansi pemerintah terkait dan ahli teknologi informasi juga penting untuk memperkuat implementasi E-PLAVON. Kerjasama lintas lembaga akan memperkuat dukungan dan mempercepat penyelesaian masalah yang mungkin muncul. Dengan menerapkan saran dan rekomendasi tersebut, diharapkan implementasi PLAVON di desa dapat berjalan dengan lancar, efisien dan memberikan manfaat maksimal bagi masyarakat dalam proses administrasi kependudukan.

Keterbatasan dalam partisipasi masyarakat dalam menggunakan layanan online juga dapat menjadi hambatan. Beberapa warga mungkin tidak memiliki pengetahuan atau keterampilan dalam penggunaan teknologi, sehingga mengurangi efektivitas program.

Penting bagi peneliti mendatang untuk merekomendasikan program pelatihan dan pendidikan kepada masyarakat desa terkait penggunaan teknologi informasi. Hal ini dapat meningkatkan partisipasi dan efektivitas program online dalam administrasi kependudukan. Dengan memperhatikan keterbatasan tersebut dan menerapkan saran-saran yang disebutkan diatas, diharapkan penelitian mendatang mengenai Implementasi Program Pelayanan Kependudukan Via Online (PLAVON) dapat memberikan kontribusi yang berharga dalam pengembangan administrasi kependudukan di tingkat desa.

## REFERENSI

- [1] Abdul Aziz, S. (2016). Implementasi Kebijakan Pengembangan E-Government. *Jurnal Kebijakan Publik*, Volume 7, 1-98 <http://dx.doi.org/10.31258/jkp.v7i1.7742>
- [2] Agustino, Leo. (2008). *Dasar-dasar Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta.
- [3] Agustino, Leo. 2016. *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*, Edisi Revisi, Bandung : Alfabeta.
- [4] Nafiatul Fikriyah, S., & Sukmana, H. (2023). Public Policy Efektivitas Pelayanan Via Online (PLAVON) Dukcapil. In *Public Policy*. <https://stia-saidperintah.e-journal.id/ppj>
- [5] Azizatul Ummaroh, N., & Usrotin Choiriyah, I. (2022). *The Application Of E-Government Through Online Services (PLAVON) DUKCAPIL (Case study In Kajeksan Village, Tulangan District, Sidoarjo Regency): Penerapan E-Government Melalui Pelayanan Via Online (PLAVON) DUKCAPIL (Studi kasus di Pemerintah Desa Kajeksan Kecamatan Tulangan Kabupaten Sidoarjo)*. <https://doi.org/10.21070/ijppr.v22i0.1304>
- [6] Bianto, N., & Choiriyah, I. U. (2022). Implementation of E-government Through Dukcapil Via Online (Plavon) Service in Village. *Indonesian Journal of Cultural and Community Development*, 14 (1). <https://doi.org/10.21070/ijccd2023855>
- [7] Daniswara, A., & Megawati, S. (2023). *Implementasi Program Gapura Delta Pelayanan Kependudukan Via Online (PLAVON) Di Desa Grabagan Kecamatan Tulangan Kabupaten Sidoarjo*. <https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/publika/article/view/56745>
- [8] Febrianti, M. M., & Priyadi, M. P. (2022). *Implementasi good governance dan kinerja pegawai dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik pada masa pandemi Covid-19*. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi (JIRA)*, 11(8). <http://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jira/article/view/4748>
- [9] Hardiansyah (2011:108) *Kualitas Pelayanan Publik: Konsep, Dimensi, Indikator dan Implementasinya*. Gava Media, Yogyakarta.
- [10] Jasin, H. (2021). *Implementasi Guru Terhadap Model Pembelajaran Daring dimasa Pandemi Covid-19 di SDN 4 Ponelo Kepulauan*. *Prosiding Seminar Nasional Pendidikan ...*, <http://ejournal.pps.ung.ac.id/index.php/PSNPD/article/view/1052>
- [12] K., Adila, T., Azizah, N., & Prabawati, I. (2021). *Implementasi Kebijakan Dana Desa Untuk Penanganan Pandemi Covid-19 di Desa*. <https://doi.org/10.26740/publika.v9n4.p459%20-%20474>
- [13] Miles, M.B. dan A.M. Huberman. 1992. *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tentang MetodeMetode Baru*. Jakarta: UI Press
- [14] Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sitem Pemerintahan Berbasis Elektronik. Menteri Hukum Dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia, 110.
- [15] Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 7 Tahun 2019 Tentang Pelayanan Administrasi Kependudukan secara daring
- [16] Kurniawati, Nia; Romi Ramadhani, 2011 *Analisis Kebijakan Penerapan E-Government Melalui Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG) Studi Pada Biro Kepegawaian Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat, dalam Majalah Ilmiah Unikom Vol 7 No 2 hal 233* <https://repository.unikom.ac.id/30496/1/volume-72-artikel-10.pdf>
- [17] Perpres Nomor 95 Tahun 2018 yang terkait dengan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/96913/perpres-no-95-tahun-2018>
- [18] Rodiyah, I. (2023.). *Implementation of the Web Plavon Dukcapil Program in Improving Population Administration Services in Glagaharum Village [Implementasi Program Web Plavon Dukcapil dalam Meningkatkan Pelayanan Administrasi Kependudukan di Desa Glagaharum]*. <https://doi.org/10.21070/ups.2697>
- [19] Satriya, E., Deputi, A., Bidang, D., Infrastruktur, K., Wilayah, P., Koordinator, K., & Perekonomian, B. (2006) *Pentingnya Revitalisasi E-Government Di Indonesia*. [https://www.academia.edu/735605/Pentingnya\\_Revitalisasi\\_e-Government\\_di\\_Indonesia](https://www.academia.edu/735605/Pentingnya_Revitalisasi_e-Government_di_Indonesia)
- [20] Utomo, D., & Mulyanto, E. (2010). *Electronic Government Pemberdayaan Pemerintahan Dan Potensi Desa Berbasis Web*. In *Jurnal Teknologi Informasi* (Vol. 6, Issue 1). <https://jurnal.ftikomibn.ac.id/index.php/kmsi/article/view/369>
- [21] Winarno, Budi. (2008). *Kebijakan Publik (teori dan proses)*. Jakarta: Media Pressindo
- [22] Zauhar, Susila. (2001) *Administrasi Publik*. Malang, Universitas Negeri Malang Press.

**Conflict of Interest Statement:**

*The author declares that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.*