



ANALISIS KRITIS OPTIMALISASI POTENSI DIGITALISASI LAYANAN SESUAI KARAKTERISTIK MASYARAKAT DAN DEMOGRAFI WILAYAH PROVINSI SUMATERA UTARA

CRITICAL ANALYSIS OF POTENTIAL OPTIMIZATION FOR DIGITALIZATION OF SERVICES ACCORDING TO THE COMMUNITY AND DEMOGRAPHIC CHARACTERISTICS OF THE NORTH SUMATRA PROVINCE

Naskah disubmit: 29 Januari 2024 | Revisi: 26 Februari 2024 | diterima: 18 Maret 2024

**Ali Yunan
Hutabarat***

Kantor Wilayah
Kementerian Agama
Prov Sumatera Utara

*Penulis Korespondensi:
ali.yunan76@gmail.com

Abstrak

Digitalisasi layanan merupakan salah satu program prioritas nasional, tetapi tidak semua satuan kerja dapat mengimplementasikan program tersebut secara optimal sesuai target kinerja. Salah satu indikator gagalnya implementasi digital pada layanan masyarakat adalah sedikitnya pengguna layanan digital dibanding dengan layanan konvensional. Adapun tujuan dibuat analisis ini adalah melakukan deskripsi dan analisa digitalisasi layanan pada seluruh satuan kerja di lingkungan Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara dan melakukan analisa pada beberapa alternatif kebijakan untuk dijadikan sebagai kebijakan yang dapat diimplementasikan pada seluruh wilayah di Provinsi Sumatera Utara. Analisa ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan dianalisa menggunakan analisis SWOT. Hasil analisa ini adalah: 1) Kesalahan dalam pembuatan kebijakan digitalisasi layanan berdampak pada implementasi kebijakan yang tidak optimal sebagaimana terdapat pada *output* dan *outcome* Renstra; 2) Solusi atas kesalahan dalam pembuatan kebijakan dapat dilakukan pembaruan kebijakan menggunakan analisis SWOT dengan prioritas pengambilan kebijakan sesuai Kuadran II, yakni memaksimalkan potensi (kekuatan) untuk meminimalisir ancaman. Kesimpulannya bahwa pembuatan kebijakan bukan hanya hasil pemikiran dengan menguraikan program yang terdapat pada dokumen perencanaan, tetapi membutuhkan data dukung yang valid, reliabel, dan dilakukan analisa secara akademis.

Kata Kunci: Digitalisasi Layanan, Potensi, SWOT, Kebijakan, Orioritas Nasional

Abstract

Digitalization of services is one of the national priority programs, but not all work units can implement this program optimally according to performance targets. One indicator of the failure of digital implementation in public services is the small number of users of digital services compared to conventional services. The purpose of this analysis is to carry out a description and analysis of the digitization of services in all work units within the Regional Office of the Ministry of Religious Affairs of North Sumatra Province and to carry out an analysis of several alternative policies to be used as policies that can be implemented in all regions in North Sumatra Province. This analysis was carried out using a qualitative approach, and analyzed using SWOT analysis. The results of this analysis are: 1) Failure in service digitization policies making have an impact on policy implementation that is not optimal as contained in the output and outcomes in the Strategic Plan; 2) The solution to failure in policy making can be policy updates using SWOT analysis with policy making priorities in accordance with Quadrant II, namely maximizing potential (strength) to minimize threats. Conclusion: policy making is not just the result of thinking by outlining the programs contained in planning documents but requires valid, reliable supporting data and academic analysis.

Keywords: Digitalization of Services, Potential, SWOT, Policies, National Priorities

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Digitalisasi layanan merupakan salah satu program prioritas pemerintah yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas layanan publik. Digitalisasi layanan menjadi prioritas dalam inovasi layanan karena perkembangan teknologi informasi dan komunikasi menjanjikan kemudahan layanan, efisiensi dan efektifitas layanan (Prabowo & Fanida, 2018). Dengan demikian, pemerintah perlu untuk melakukan inovasi atas pelayanan publik sebagai komitmen untuk meningkatkan kualitas layanan masyarakat (Styareni & Fanida, 2021).

Adapun pedoman yang digunakan dalam menyelenggarakan pelayanan publik adalah PermenpanRB Nomor 30 Tahun 2014 tentang Pedoman Inovasi Pelayanan Publik, yang menjelaskan bahwa untuk mempercepat peningkatan kualitas pelayanan publik maka perlu dilakukan inovasi secara kompetitif, adaptif, *knowledge sharing*, dan *sustainable*. Digital layanan yang dilakukan oleh Kementerian Agama sangat beragam sesuai dengan kebutuhan layanan pada seluruh bidang kehidupan agama dan keagamaan. Hal serupa juga terjadi pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara.

Pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara terdapat berbagai layanan digital, baik yang diintegrasikan pada Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) maupun layanan digital yang dapat diakses secara langsung oleh masyarakat tanpa hadir langsung pada PTSP. Komitmen Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara dalam meningkatkan kualitas layanan digital, dibuktikan dengan

adanya kewajiban bagi seluruh Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota dan satuan kerja lain untuk menyelenggarakan layanan digital pada wilayah kerja masing-masing.

Penggunaan digitalisasi layanan sangat sesuai dengan luas wilayah Provinsi Sumatera Utara, yakni 72.460,744 km² (BPS Sumatera Utara, 2023). Dengan demikian, adanya digitalisasi layanan dapat meningkatkan aksesibilitas layanan sampai pelosok daerah.

Adanya digitalisasi layanan diharapkan dapat mempermudah masyarakat yang membutuhkan akses untuk menjangkau layanan publik dengan cepat, tepat dan murah (Fitriasari, 2020). Teknologi mempunyai peran penting dalam implementasi digitalisasi layanan, sehingga setiap orang yang memiliki gawai dapat mengakses layanan publik dengan mudah tanpa terkendala geografis wilayah yang sulit dijangkau (Pastrana & Sriramesh, 2014). Dengan demikian, digitalisasi layanan yang dilakukan oleh instansi pemerintah dapat memberikan dampak positif pada peningkatan Indeks Kepuasan Masyarakat dalam hal penyelenggaraan *Good Governance* dan *Clean Government* (Saputro & Martono, 2022).

Adanya kelebihan pada digitalisasi layanan sebagaimana telah diuraikan di atas, juga terdapat kelemahan digitalisasi layanan yang sering terjadi pada implementasi digitalisasi layanan di Indonesia. Digitalisasi layanan tidak dapat diimplementasikan dengan optimal jika memiliki kondisi sebagai berikut:

1. Kesenjangan penguasaan teknologi yang berdampak pada kesempatan akses layanan digital, dan kesenjangan

pendidikan akan berdampak pada hambatan untuk mengimplementasikan layanan digital pada masyarakat (Kurniawatik et al., 2021).

2. Tidak adanya integrasi antara satu aplikasi dengan aplikasi lainnya sehingga mengakibatkan layanan digital menjadi tidak efektif dan tidak efisien (Saputro & Martono, 2022).
3. Terbatasnya sumber daya dan kebijakan yang tidak tepat (Manar & Alfirdaus, 2023).
4. Terbatasnya kelengkapan fasilitas dalam mengimplementasikan digitalisasi layanan (Alif & Warsono, 2019).
5. Berbelitnya alur aduan sehingga digitalisasi layanan tidak memotong mata rantai birokrasi yang tidak efektif dan efisien (Novianto & Novita, 2023).
6. Buruknya jaringan komunikasi sehingga digitalisasi layanan tidak dapat digunakan secara lancar (Prihartono & Tuti, 2023).

Adanya sejumlah kendala dalam mengimplementasikan digitalisasi layanan, maka sejalan dengan kondisi faktual yang terjadi pada digitalisasi layanan di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara sebagai berikut:

1. Kesenjangan pendidikan pada masyarakat di Provinsi Sumatera Utara. Kesenjangan pendidikan pada masyarakat di Provinsi Sumatera Utara terbukti dengan adanya masyarakat usia 7-24 tahun yang tidak atau belum pernah sekolah yakni sebanyak 0,34%, dan terdapat 25,13% masyarakat yang tidak sekolah lagi, sehingga hanya terdapat 74,53% yang masih menempuh pendidikan (BPS Sumatera

Utara, 2023). Adanya kesenjangan pendidikan tersebut akan berdampak pada terbatasnya penggunaan layanan digital karena masyarakat yang berpendidikan rendah akan lebih familiar dengan layanan konvensional daripada menggunakan layanan digital.

2. Buruknya jaringan komunikasi pada suatu daerah sehingga menghambat implementasi digitalisasi layanan.

Tidak semua daerah di Provinsi Sumatera Utara mempunyai keterjangkauan jaringan komunikasi yang baik, seperti halnya yang terjadi pada daerah Nias yang dapat menerima manfaat internet, namun dengan *bandwidth* terlalu kecil, sehingga layanan digital tidak dapat digunakan secara maksimal karena lambatnya jaringan internet akan berdampak pada lambatnya proses pengaksesan layanan digital (Batubara, 2022). Terbatasnya sumber daya dan kebijakan yang tidak tepat digitalisasi layanan membutuhkan sumber daya yang kompleks, baik sumber daya manusia, anggaran pengembangan layanan, sarana prasarana maupun operasional, tetapi sumber daya tersebut sangatlah terbatas. Hal ini sebagaimana yang terjadi pada satuan kerja di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara yang tidak mengalokasikan sumber daya cukup sesuai dengan kebutuhan operasional digitalisasi layanan. Hal ini terjadi, karena keterbatasan anggaran yang dimiliki oleh Sekretariat Jenderal Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara.

Di sisi lain, implementasi digitalisasi layanan juga dilakukan dengan menggunakan

kebijakan yang tidak tepat karena digitalisasi layanan dianalogikan secara sempit, yakni menggunakan perangkat komunikasi yang berteknologi tinggi pada seluruh layanan masyarakat tanpa mengetahui demografi daerah dan karakteristik masyarakat pada suatu daerah, sehingga digitalisasi layanan yang dilakukan tidak menghasilkan *output* dan *outcome* sesuai dengan target yang diharapkan. Sebagai contoh, daerah Nias dilakukan pengembangan layanan konvensional menjadi layanan digital. Layanan tersebut tidak dapat dijangkau pada seluruh wilayah Nias, karena adanya perbedaan *bandwidth*. Dengan demikian, untuk daerah yang mempunyai *bandwidth* rendah tidak dapat mengakses layanan digital. Namun adanya kebijakan untuk menerapkan layanan digital pada seluruh wilayah Sumatera Utara menjadi berdampak pada tidak efisiennya penggunaan anggaran untuk peningkatan layanan digital, dan tidak efektifnya penyelenggaraan layanan publik walaupun dengan menggunakan digitalisasi layanan.

Berdasarkan pada kondisi faktual yang terjadi di Provinsi Sumatera Utara, maka implementasi digitalisasi layanan kurang diimplementasikan dengan optimal karena adanya kondisi yang tidak mendukung. Dengan demikian, perlu dilakukan perencanaan implementasi digitalisasi layanan yang melakukan analisa terhadap situasi dan kondisi masyarakat serta geografis suatu wilayah, sehingga implementasi digitalisasi layanan dapat diterapkan sesuai dengan kebutuhan tanpa mengurangi manfaat optimalisasi penggunaan anggaran.

Identifikasi Masalah

Pembuatan kebijakan tanpa disertai dengan analisa yang mendalam khususnya pada penerima layanan akan berdampak pada tidak optimalnya digitalisasi layanan yang diimplementasikan. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan data pemanfaatan digitalisasi layanan yang hanya mencapai 25%, sedangkan sisanya masih menggunakan layanan konvensional (Data Humas Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara, 2023).

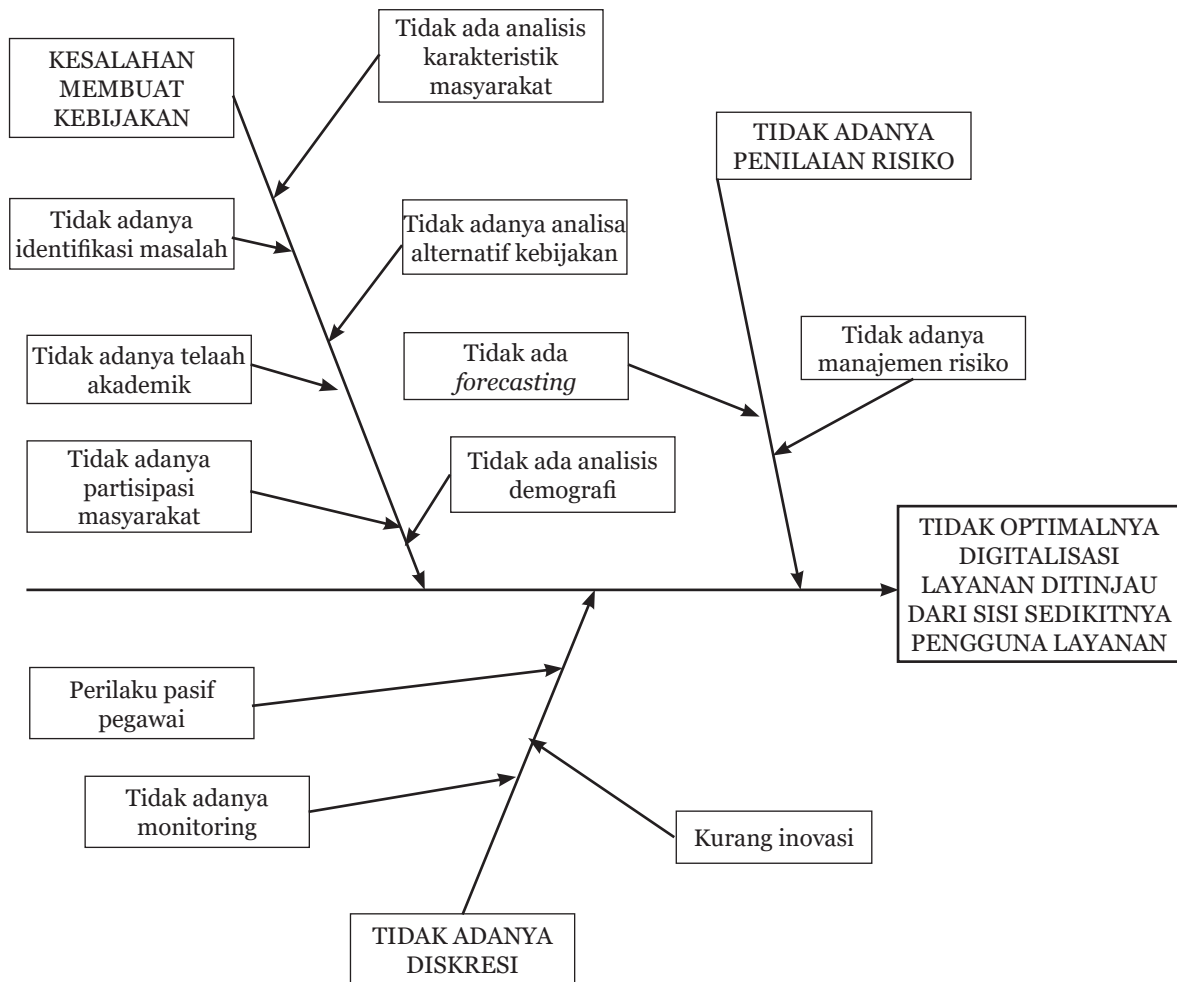
Adapun permasalahan yang muncul dengan kesalahan pengambilan kebijakan, sehingga berdampak pada sedikitnya pengguna layanan digital pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara akan diuraikan dengan menggunakan *fishbone diagram* sebagai berikut:

1. Permasalahan mengenai tidak optimalnya digitalisasi layanan berdampak pada sedikitnya pengguna layanan digital pada lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara yang dapat dibuktikan hanya 25% masyarakat pengguna layanan digital, sedangkan sisanya masih menggunakan layanan konvensional. Dengan demikian, anggaran yang telah dikeluarkan untuk pembangunan layanan digital menjadi sia-sia dan peningkatan kualitas layanan masyarakat belum terwujud.
2. Masalah tidak optimalnya digitalisasi layanan yang terbukti dengan sedikitnya pengguna layanan digital dibanding dengan layanan konvensional pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara. Adapun akar masalah adalah kesalahan dalam membuat kebijakan, tidak adanya penilaian risiko atas kebijakan yang

diterapkan dan tidak adanya diskresi pada saat implementasi kebijakan, sehingga kebijakan tersebut tetap dilaksanakan walaupun diketahui tidak memberikan manfaat secara signifikan pada peningkatan kualitas layanan dan meningkatkan kepuasan masyarakat khususnya dalam hal layanan publik.

3. Menemukan sebab potensial terjadinya masalah. Sebab potensial adalah sebab yang menyebabkan terjadinya akar masalah. Sebab potensial dapat diidentifikasi dari beberapa hal.

Berdasarkan uraian akar masalah pada analisis ini, maka dapat diuraikan dengan detail pada *fishbone diagram* berikut ini.



Gambar 1. Fishbone Diagram

Berdasarkan Gambar 1. *Fishbone Diagram* di atas, maka dapat diketahui bahwa pada permasalahan tidak optimalnya digitalisasi layanan ditinjau dari rendahnya pengguna layanan dengan berbasis digital, maka dapat diperoleh akar masalah sebagai berikut:

1. Tidak tepatnya kebijakan yang dibuat dalam pembangunan digitalisasi

layanan, dengan akar masalah tidak adanya identifikasi masalah yang akan dipecahkan, tidak adanya telaah akademik, tidak adanya analisis karakteristik dan demografi serta tidak adanya analisa alternatif kebijakan juga tidak adanya partisipasi

- masyarakat berpotensi pada lemahnya implementasi digitalisasi layanan.
2. Tidak adanya penilaian risiko digitalisasi layanan, karena tidak adanya manajemen risiko dan tidak adanya *forecasting* atas keberhasilan implementasi digitalisasi layanan.
 3. Tidak adanya diskresi, akar masalah yang dapat diperoleh adalah kurangnya inovasi, tidak adanya monitoring dan perilaku pasif pegawai, sehingga kurang optimalnya layanan digital karena minimnya minat pengguna tidak dilakukan diskresi berpotensi pada lemahnya implementasi digitalisasi layanan.

Rumusan Masalah

Permasalahan mengenai digitalisasi layanan muncul ketika terdapat kondisi yang tidak mendukung kesuksesan dalam implementasi digitalisasi layanan. Adanya kondisi, seperti: kesenjangan pendidikan, buruknya jaringan komunikasi, keterbatasan sumber daya, dan kesalahan kebijakan akan berdampak pada hasil yang diperoleh. Digitalisasi layanan bukan hanya sebatas penggunaan teknologi tinggi dalam melakukan pelayanan publik, tetapi juga harus mengetahui karakteristik dan kebutuhan masyarakat penerima layanan digital tersebut.

Pada konteks tidak optimalnya digitalisasi layanan yang terjadi di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara terdapat kesalahan dalam membuat kebijakan terkait digitalisasi layanan, yakni digitalisasi hanya dianalogikan dengan penggunaan teknologi tinggi, seperti: internet, aplikasi pada semua layanan, dan penggunaan kemudahan digital lainnya. Namun pada pembuatan

kebijakan tersebut tidak dilakukan analisa mengenai demografi wilayah Provinsi Sumatera Utara yang terdapat beberapa daerah tidak memperoleh jaringan internet, sehingga digitalisasi layanan yang semula ditujukan untuk mempermudah layanan masyarakat menjadi layanan yang tidak dapat digunakan oleh masyarakat. Di sisi lain, adanya kesenjangan pendidikan masyarakat di Provinsi Sumatera Utara juga menimbulkan permasalahan dalam kesiapan untuk menggunakan layanan digital. Pada kondisi masyarakat di Provinsi Sumatera Utara tahun 2020, usia 7-24 tahun hanya 74,53% masyarakat masih sekolah. Prosentase tersebut menurun pada tahun 2021 menjadi 73,45% dan menurun kembali pada tahun 2022 menjadi 73,19%. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa jumlah masyarakat yang tidak lagi bersekolah semakin bertambah pada dua tahun terakhir, sehingga masyarakat perlu memperoleh edukasi yang lebih intens mengenai digitalisasi layanan.

Tujuan dan Manfaat

Tujuan

Tujuan analisa mengenai kurang optimalnya implementasi digitalisasi layanan pada satuan kerja di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Provinsi Sumatera Utara sebagai berikut:

1. Melakukan deskripsi dan analisa mengenai implementasi digitalisasi layanan pada seluruh satuan kerja di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara.
2. Melakukan analisa terhadap beberapa alternatif kebijakan yang dapat digunakan sebagai referensi bagi

decision maker untuk memperbaiki implementasi digitalisasi layanan pada seluruh satuan kerja di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara.

Manfaat

Manfaat dilakukan analisa mengenai kurang optimalnya implementasi digitalisasi layanan pada satuan kerja di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Provinsi Sumatera Utara sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis
Hasil analisa ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada referensi untuk membuat kebijakan mengenai digitalisasi layanan yang sesuai dengan karakteristik masyarakat dan demografi wilayah, sehingga pembangunan digitalisasi akan tepat guna, dan berhasil guna.
2. Manfaat praktis
Hasil analisa ini diharapkan dapat memberikan kontribusi mengenai pemecahan masalah digitalisasi layanan khususnya dalam hal tidak optimalnya penggunaan layanan digital dikarenakan keterbatasan demografi dan kondisi masyarakat Sumatera Utara.
3. Manfaat sosial
Hasil analisa ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi masyarakat secara luas khususnya dalam hal kebutuhan untuk mengakses layanan digital dari Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara.

Kerangka Teori dan Kerangka Konseptual

Kerangka Teori

Analisis ini akan dilakukan dengan menggunakan *grand theory* administrasi publik, kemudian kebijakan publik sebagai *middle theory*, dan proses kebijakan sebagai *applied theory*. Di samping teori tersebut, pada analisa masalah ini juga akan dilakukan telaah mengenai digitalisasi layanan, proses perencanaan digitalisasi layanan dan monitoring yang dilakukan untuk mengetahui ketercapaian program digitalisasi layanan, sehingga dapat dilakukan antisipasi pemecahan masalah yang terjadi.

Untuk menyelesaikan permasalahan tidak optimalnya digitalisasi layanan diperlukan proses untuk pembuatan sebuah kebijakan. Proses kebijakan melaksanakan analisa kebijakan sebelum diterbitkannya kebijakan publik (Fatmariyanti & Fauzi, 2023).

Analisis yang akan dilakukan dalam proses kebijakan publik adalah analisis mengenai digitalisasi layanan sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan masyarakat. Pada analisis ini dibutuhkan konsep pemikiran mengenai perlunya kebijakan bagi masyarakat. Kebijakan merupakan keputusan untuk melakukan atau tidak melakukan suatu hal dari aktor pemerintah dalam menyikapi suatu permasalahan. Pembuatan kebijakan tidak hanya bertumpu pada pandangan pribadi pembuat kebijakan, tetapi juga dapat berasal dari aspirasi masyarakat (KWELJU, 2019). Pada konteks analisa ini, kebijakan mengenai digitalisasi layanan harus dilakukan dengan prinsip *readiness* atau kesiapan, yakni bukan hanya siap dalam hal penyediaan sarana prasarana, tetapi

juga kesesuaian dengan penerima layanan digital (Hawa & Salomo, 2020).

Kesesuaian dengan penerima layanan digital dianalogikan dengan kesesuaian kebutuhan antara penerima layanan dengan layanan digital yang akan diberikan (Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, 2007). Dengan demikian, digitalisasi layanan yang diselenggarakan akan sesuai dengan kebutuhan dan kondisi masyarakat penerima. Di sisi lain, kesesuaian digitalisasi layanan dengan kebutuhan penerima sebagai bukti adanya efisiensi dan efektifitas penggunaan anggaran untuk kemajuan dan peningkatan kualitas layanan.

Kerangka Konseptual

Konsep analisis yang akan digunakan untuk mengatasi masalah tidak optimalnya digitalisasi layanan pada satuan kerja di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara diawali dengan tidak maksimalnya pengguna layanan digital pada seluruh layanan digital yang disediakan oleh Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara.

Kurang optimalnya penggunaan layanan digital dikarenakan kondisi geografis masyarakat pada daerah-daerah tertentu yang mengalami hambatan jaringan komunikasi. Di sisi lain, masyarakat tidak familiar dengan layanan *online*, yang disebabkan oleh kurangnya sosialisasi. Dengan demikian, masyarakat pada daerah tersebut lebih menyukai layanan konvensional karena layanan dapat diakses secara langsung oleh masyarakat dan memperoleh hasilnya di waktu yang sama.

Di sisi lain, masalah kurang optimalnya penggunaan digitalisasi layanan juga

disebabkan oleh faktor kurangnya pengendalian risiko dan kurangnya diskresi.

Tinjauan Pustaka

Untuk menyelesaikan masalah mengenai kurang optimalnya digitalisasi layanan pada satuan kerja di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara, maka harus memperhatikan beberapa potensi sebagai kekuatan yang dapat diberdayakan untuk menyelesaikan permasalahan tersebut. Hal ini sebagaimana dalam kajian Gesi & Laan (2019) yang menyatakan bahwa untuk membangun sebuah kebijakan perlu memperhatikan potensi, yakni: *Man*, *Money*, *Mandat*, *Management*, dan *Material*. Adapun pada konteks analisis ini sebagai berikut:

1. *Mandat*: Aturan mengenai digitalisasi layanan yang berlaku di lingkungan Kantor Wilayah Provinsi Sumatera Utara.
2. *Man*: pihak-pihak yang akan menjadi aktor dalam penyelesaian masalah, yakni Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara (Sekretariat Jenderal), Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota di lingkungan Provinsi Sumatera Utara.
3. *Money*: anggaran yang bersumber dari Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara, dan anggaran yang bersumber dari Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota di Provinsi Sumatera Utara.
4. *Management*: pengelolaan layanan digital.
5. *Material*: meliputi RPJPN, RPJMN, Renstra, RKT.

Digitalisasi layanan diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018

tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Pada aturan tersebut, Kementerian Kominfo mempunyai peran dalam menyusun domain aplikasi dan infrastruktur SPBE. Pembangunan SPBE tersebut dilakukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan masyarakat dalam rangka mewujudkan *good governance* sebagaimana telah dicetuskan sebagai misi Presiden dan Wakil Presiden.

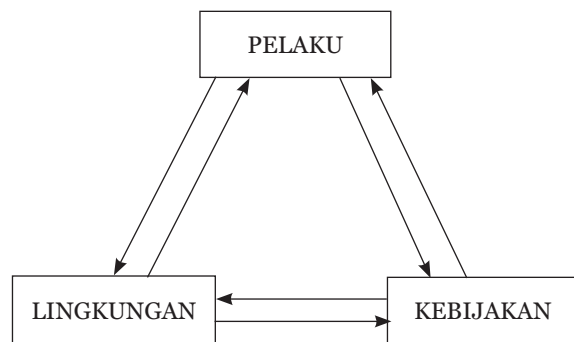
Adapun upaya Kementerian Agama untuk mewujudkan misi Presiden dan Wakil Presiden tersebut, maka *good governance* dimasukkan dalam misi ke-6, yakni memantapkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) dan salah satu cara yang digunakan oleh Kementerian Agama adalah dengan digitalisasi layanan sebagaimana terdapat dalam Rencana Strategis 2020-2024.

Digitalisasi layanan dalam Kementerian Agama masuk pada program dan kegiatan prioritas poin 5 (lima), yakni reformasi birokrasi dan tata kelola, yang di dalamnya terdapat transformasi layanan publik. Program prioritas pemerintah tersebut dijabarkan dengan menggunakan strategi penataan kelembagaan dan proses bisnis melalui penerapan SPBE terintegrasi dan membangun layanan publik berbasis elektronik (*e-service*).

Adanya rangkaian aturan di atas, maka perlu dilakukan analisa mengenai permasalahan tidak optimalnya implementasi digitalisasi layanan dengan indikator sedikitnya pengguna layanan digital dibanding dengan layanan konvensional. Pada konteks analisa mengenai tidak optimalnya implementasi digitalisasi layanan, maka diperlukan pembahasan mengenai kebijakan. Kebijakan dapat dipandang sebagai sistem. Sistem

adalah serangkaian bagian yang saling berhubungan dan bergantung dan diatur dalam aturan tertentu untuk menghasilkan satu kesatuan.

Menurut Dunn (2000), sistem kebijakan (*policy system*) mencakup hubungan timbal balik dari tiga unsur, yaitu kebijakan publik, pelaku kebijakan, dan lingkungan kebijakan. Hubungan timbal balik antara ketiga komponen sistem kebijakan tersebut seperti tergambar berikut ini.



Gambar 1. Hubungan Komponen dalam Sistem Kebijakan

Sumber: Dunn (2000)

Ketiga komponen tersebut selanjutnya dikenal sebagai sistem kebijakan, yaitu tatanan kelembagaan yang berperan dalam penyelenggaraan kebijakan publik yang mengakomodasi aspek teknis, sosiopolitik maupun interaksi antara unsur kebijakan.

Penjelasan lebih lanjut tentang sistem dan komponen kebijakan publik dikemukakan pula oleh Dunn (2003) sebagai berikut:

1. Isi kebijakan (*policy content*)
Terdiri dari sejumlah daftar pilihan keputusan tentang urusan publik (termasuk keputusan untuk tidak melakukan tindakan apa-apa) yang dibuat oleh lembaga dan pejabat pemerintah. Isi sebuah kebijakan merespon berbagai masalah publik (*public issues*) yang mencakup berbagai bidang kehidupan mulai

dari pertahanan, keamanan, energi, kesehatan, pendidikan, kesejahteraan, dan lain-lain.

2. Aktor atau pemangku kepentingan kebijakan (*policy stakeholder*)

Pemangku kepentingan kebijakan atau aktor kebijakan adalah individu atau kelompok yang berkaitan langsung dengan sebuah kebijakan yang dapat memengaruhi atau dipengaruhi oleh keputusan atau kebijakan tersebut. Aktor kebijakan tersebut bisa terdiri dari sekelompok warga, organisasi buruh, pedagang kaki lima, komunitas wartawan, partai politik, lembaga pemerintahan, dan sebagainya.

3. Lingkungan kebijakan (*policy environment*)

Lingkungan kebijakan merupakan latar khusus di mana sebuah kebijakan terjadi, yang berpengaruh dan dipengaruhi oleh aktor kebijakan serta kebijakan publik itu sendiri.

Hal tersebut sebagaimana digunakan dasar analisa pada kajian yang dilakukan oleh Armanto et.al., (2022) bahwa untuk melakukan analisa mengenai evaluasi kebijakan publik perlu melakukan telaah pada kebijakan publik, aktor kebijakan dan lingkungan kebijakan.

Sehubungan dengan adanya sistem dalam kebijakan publik, maka ketika akan merumuskan suatu kebijakan harus memperhatikan aktor, lingkungan, dan kebijakan yang diberlakukan pada daerah tersebut. Teori tersebut dapat digunakan sebagai dasar untuk melakukan analisa terkait tidak optimalnya implementasi digitalisasi layanan yang terjadi pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara.

Adanya teori mengenai sistem kebijakan, maka kebijakan yang akan diimplementasikan harus menggunakan model implementasi, yakni Model Donald van Metter & Carl van Horn (1975) - *A Model of the Policy*. Model pendekatan ini menjelaskan bahwa proses implementasi merupakan sebuah abstraksi atau performasi dari suatu pelaksanaan kebijakan yang pada dasarnya secara sengaja dilakukan untuk meraih kinerja implementasi kebijakan publik yang tinggi yang berlangsung dalam hubungan berbagai variabel. Model ini mengandaikan bahwa implementasi kebijakan berjalan secara linier dari keputusan politik/kebijakan publik, implementor, dan kinerja kebijakan publik.

Ada enam variabel yang mempengaruhi kinerja kebijakan publik tersebut, yaitu:

1. Ukuran dan tujuan kebijakan,
2. Sumber daya,
3. Karakteristik agen pelaksana,
4. Sikap dan kecenderungan (*diposition*) para pelaksana,
5. Komunikasi antar-organisasi dan aktivitas pelaksanaan, serta
6. Lingkungan ekonomi, sosial, dan politik (Agustino, 2017).

METODOLOGI

Metodologi penulisan *policy paper* ini menggunakan pendekatan kualitatif. Jenis data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer yang digunakan adalah observasi, sedangkan data sekunder yang digunakan adalah jurnal, dokumentasi dari Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara, data Badan Pusat Statistik Sumatera Utara.

Data yang diperoleh kemudian dilakukan uji keabsahan dengan menggunakan metode triangulasi sumber. Data yang sudah dilakukan uji keabsahan dianalisa dengan menggunakan pendekatan deskriptif.

Analisis data yang digunakan adalah analisis: *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (SWOT). Analisis SWOT merupakan suatu analisis yang digunakan untuk melakukan identifikasi dari faktor internal dan eksternal yang disusun secara sistematis untuk menentukan sebuah strategi yang akan digunakan oleh organisasi (Swardono, 2002).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Alternatif Kebijakan

Permasalahan mengenai tidak optimalnya digitalisasi layanan, sehingga berdampak pada sedikitnya pengguna layanan digital dibandingkan dengan layanan konvensional, maka akan dilakukan pembahasan dengan menggunakan tabel *Urgency, Seriousness, dan Growth* (USG) sebagai berikut:

Isu Strategis	Kriteria				Rank	Fact
	U	S	G	Total		
Kesalahan dalam membuat kebijakan	5	5	5	15	I	Kesalahan dalam pembuatan kebijakan dapat dilakukan dengan memperbaiki sistem perencanaan dan pembuatan kebijakan.
Tidak adanya penilaian risiko	4	4	4	12	III	Penilaian risiko sulit dilakukan karena tidak melakukan analisa atas karakteristik daerah dan masyarakat
Tidak adanya diskresi	5	4	4	13	II	Diskresi tidak dapat dilakukan dengan mudah tanpa melakukan analisa terhadap permasalahan yang terjadi, dan membutuhkan kecepatan dalam pengambilan keputusan

Berdasarkan pada hasil penghitungan tabel 1 di atas, maka dapat diketahui bahwa isu yang harus memperoleh pemecahan masalah adalah isu yang mempunyai ranking tertinggi didasarkan dari penghitungan jumlah skor pada indikator *urgency, seriousness, dan growth*, yakni kesalahan dalam pembuatan kebijakan. Kesalahan dalam pembuatan kebijakan sebagaimana telah diuraikan pada Gambar 1. Fishbone Diagram, terjadi karena berbagai akar masalah, yakni:

1. Tidak adanya identifikasi masalah.
2. Tidak adanya telaah akademik.
3. Tidak adanya partisipasi masyarakat dalam menentukan kebijakan.

4. Tidak adanya analisa alternatif kebijakan.
5. Tidak adanya analisa mengenai demografi wilayah Sumatera Utara.
6. Tidak adanya analisa mengenai karakteristik masyarakat Sumatera Utara.

Berdasarkan akar masalah di atas, maka dapat dilakukan penyelesaian dengan melakukan analisa menggunakan analisis SWOT, yakni dengan melakukan identifikasi atas faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi kebijakan yang akan dipilih sebagai prioritas utama untuk menyelesaikan permasalahan digitalisasi layanan pada Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara.

Pilihan Alternatif Kebijakan

Untuk melakukan analisa dengan menggunakan analisis SWOT, maka perlu melakukan identifikasi potensi, sehingga dapat digunakan sebagai pertimbangan untuk mengukur kekuatan dan kelemahan instansi dalam menyelenggarakan suatu layanan digital. Adapun hasil identifikasi dan penghitungan adalah:

1. Faktor internal

Tabel 2. *Matrix Internal Factor Evaluation (IFE Matrix)*

Faktor Internal Utama	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan (<i>Strength</i>)			
1) Adanya aturan penyelenggaraan digitalisasi layanan pada instansi pemerintah	4,5	3	2,5
2) Adanya dokumen perencanaan Renstra mengenai digitalisasi layanan sebagai prioritas nasional	6	3	3,3
3) Tercantum sebagai program prioritas pada KRT	6	3	3,3
4) Adanya dukungan anggaran pembangunan digitalisasi layanan	3,4	4	1,9
5) Adanya dukungan sumber daya manusia	6,1	3	3,4
6) Adanya dukungan penyeragaman digitalisasi layanan yang akan diimplemen-tasikan.	4,9	3	2,7
7) Adanya surat edaran bagi Kabupaten/Kota untuk menerapkan digitalisasi layanan	4,5	3	2,5
8) Adanya wadah untuk melaksanakan digitalisasi layanan pada PTSP	4,9	3	2,7
9) Adanya kerja sama dengan pemerintah daerah setempat	6,1	4	3,4
10) Adanya dukungan <i>stakeholder</i>	6,5	3	3,6
Total Kekuatan	52,9	33	29,3

Kelemahan (*Weakness*)

1) Tidak melakukan identifikasi masalah untuk kebijakan digitalisasi layanan	5,4	4	3
2) Tidak adanya pelibatan masyarakat dalam pembuatan kebijakan	4,7	4	2,6
3) Tidak ada analisa mengenai karakteristik masyarakat	4,0	3	2,2
4) Tidak ada analisa demografi daerah di Sumatera Utara.	5,6	3	3,1
5) Tidak adanya telaah akademik	5,4	3	3
6) Tidak adanya alternatif kebijakan	5,8	3	3,2
7) Kebijakan dengan menggunakan pendekatan <i>garbage can</i>	4,2	3	2,3
8) Kebijakan tidak didukung data akurat	4,3	3	2,4
9) Tidak adanya telaah pada dokumen perencanaan mengenai sasaran strategis dan target	4,0	3	2,2
10) Tidak ada inovasi pada implementasi digitalisasi layanan	3,8	3	2,1
Total Kelemahan	47,1	34	26,1
Total S-W	100	67	55,4

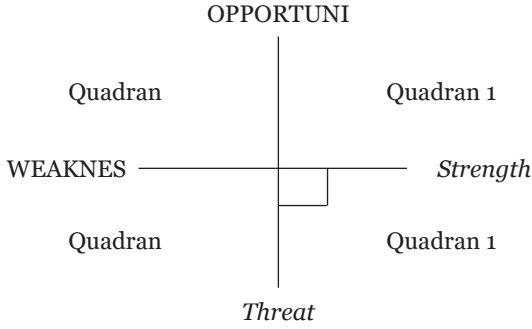
Sumber: Hasil penghitungan IFE Matrix (2024)

2. Faktor eksternal

Faktor eksternal terdiri dari kesempatan dan hambatan akan diuraikan pada tabel berikut.

Tabel 3. *Matrix External Factor Evaluation (EFE Matrix)*

Faktor Eksternal Utama	Bobot	Rating	Skor
Kesempatan (<i>Opportunity</i>)			
1) Tercapainya program nasional digitalisasi layanan di Kemenag	7,4	2	3,6
2) Meningkatnya kualitas layanan masyarakat	3,7	3	1,8
3) Meningkatnya kepuasan masyarakat	4,3	2	2,1
4) Kemenag dapat memberikan layanan yang efektif.	4,1	3	2

5) Kemenag dapat memberikan layanan dan efisien	5,6	3	2,7	8) Kinerja ASN dipertanyakan	7,2	3	3,5
6) Tercapainya target Renstra dalam perencanaan digitalisasi layanan	3,7	3	1,8	9) Kinerja Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara dipertanyakan	4,1	3	2
7) Meningkatkan akses masyarakat dalam memperoleh layanan pemerintah	7,2	3	3,5	10) Implementasi digitalisasi layanan tidak sesuai <i>output</i>	4,3	3	2,1
8) Meningkatnya pemerataan layanan	4,5	3	2,2	Total Ancaman	51,4	30	25
9) Meminimalisir munculnya jasa layanan dari pihak lain	4,5	3	2,2	Total O-T	100	57	48,6
10) Miminimalisir munculnya pungutan liar	3,5	2	1,7	Berdasarkan pada hasil penghitungan tersebut, maka dapat ditentukan, kuadran: $X = 29,3 - 26,1 = 3,2$ dan $Y = 23,6 - 25 = -1,4$. Berdasarkan hasil penghitungan untuk menentukan sumbu X dan Y, maka strategi yang akan digunakan dalam implementasi kebijakan ini terletak pada kuadran 2.			
Total Kesempatan	48,6	27	23,6				
Ancaman (<i>Threat</i>)							
1) Tidak terwujudnya program nasional	5,3	3	2,6				
2) Tidak tercapainya target dalam Renstra	5,3	3	2,6	Gambar 1. Kuadran Matriks Analisis SWOT			
3) Masyarakat tidak puas dengan layanan konvensional	4,1	3	2				
4) Layanan masyarakat terkendala dengan demografi dan budaya kerja birokrasi	7,2	3	3,5	Berdasarkan pada hasil identifikasi, maka akan dilakukan analisis dengan menggunakan tabel berikut ini.			
5) Rendahnya kualitas layanan masyarakat pada Kanwil Kemenag Prov. Sumatera Utara	4,5	3	2,2				
6) Munculnya jasa urus layanan	4,7	3	2,3				
7) Munculnya pungutan liar karena adanya layanan yang rumit	4,5	3	2,2				

Tabel 4. Internal Factor Analysis Summary (IFAS) dan External Factor Analysis Summary (EFAS)

<div> <div>IFAS</div> <div>EFAS</div> </div>	Kekuatan (<i>Strength</i>)	Kelemahan (<i>Weakness</i>)
	1) Aturan penyelenggaraan digitalisasi layanan 2) Dokumen perencanaan Renstra 3) Digitalisasi layanan adalah program prioritas pada RKT 4) Dukungan anggaran 5) Dukungan SDM 6) Dukungan penyeragaman digitalisasi layanan 7) Surat edaran implementasi digitalisasi layanan 8) Implementasi digitalisasi layanan pada PTSP 9) Kerja sama dengan pihak ketiga 10) Dukungan <i>stakeholder</i> <i>Strength</i> = 1,75	1) Tidak melakukan identifikasi masalah pada layanan digital 2) Tidak ada pelibatan masyarakat 3) Tidak ada analisa karakteristik masyarakat 4) Tidak ada analisa demografi daerah 5) Tidak ada telaah akademik 6) Tidak ada alternatif kebijakan 7) Pendekatan garbage can 8) Kebijakan tidak didukung data akurat 9) Tidak ada telaah dokumen perencanaan 10) Tidak ada inovasi <i>Weakness</i> = 1,57

Kesempatan (<i>Opportunity</i>) 1) Tercapai target digitalisasi layanan 2) Peningkatan kualitas layanan masyarakat 3) Meningkatkan kepuasan masyarakat 4) Layanan Kemenag efektif 5) layanan Kemenag efisien 6) Tercapai target Renstra digitalisasi layanan 7) Peningkatan akses masyarakat pada layanan pemerintah 8) Pemerataan layanan 9) Meminimalisir jasa layanan pihak eksternal 10) Meminimalisir pungutan liar <i>Opportunity</i> = 1,33	Alternatif Strategi S-O 1) Menjalankan proses pembuatan kebijakan 2) Melakukan pendekatan perencanaan partisipatif dan teknokratik 3) Melakukan sosialisasi dan internalisasi digitalisasi layanan pada pelaksana di daerah Bobot <i>Strength-Opportunity</i> = 3,08	Alternatif Strategi W-O 1) Melakukan identifikasi layanan yang dibutuhkan oleh masyarakat 2) Melakukan telaah atas perencanaan kebijakan digitalisasi layanan Bobot <i>Weakness-Opportunity</i> = 2,9
Ancaman (<i>Threat</i>) 1) Tidak terwujud program nasional 2) Tidak tercapai target Renstra 3) Masyarakat tidak puas dengan layanan konvensional 4) Layanan masyarakat terkendala demografi dan budaya kerja birokrasi 5) Rendahnya kualitas layanan masyarakat 6) Munculnya jasa urus layanan 7) Munculnya pungutan liar 8) Kinerja ASN dipertanyakan 9) Kinerja Kanwil Kemenag Prov Sumut dipertanyakan 10) Implementasi digitalisasi layanan tidak sesuai <i>output</i> <i>Threat</i> = 1,51	Alternatif Strategi S-T 1) Melakukan telaah dokumen perencanaan 2) Melakukan perbaikan kebijakan 3) Membangun <i>cascading</i> pelaksanaan program dari pusat hingga daerah 4) Pelibatan <i>stakeholder</i> dalam pembuatan kebijakan 5) Memberikan pembinaan atas perbolehan melakukan diskresi pada implementasi digitalisasi layanan Bobot <i>Strength-Threat</i> = 3,26	Alternatif Strategi W-T 1) Melakukan review atas Renstra terkait digitalisasi layanan 2) Membuat <i>roadmap</i> digitalisasi layanan pada setiap daerah 3) Melakukan monitoring dan evaluasi digitalisasi layanan setiap tahun Bobot <i>Weakness-Threat</i> = 3,08

Tabel 5. Strategi Prioritas

Kekuatan (<i>Strength</i>) 1. Aturan penyelenggaraan digitalisasi layanan 2. Dokumen perencanaan Renstra 3. Digitalisasi layanan adalah program prioritas pada RKT 4. Dukungan anggaran 5. Dukungan SDM 6. Dukungan penyeragaman digitalisasi layanan 7. Surat edaran implementasi digitalisasi layanan 8. Implementasi digitalisasi layanan pada PTSP 9. Kerja sama dengan pihak ketiga 10. Dukungan <i>stakeholder</i>	Ancaman (<i>Threat</i>) 1. Tidak terwujud program nasional 2. Tidak tercapai target renstra 3. Masyarakat tidak puas dengan layanan konvensional 4. Layanan masyarakat terkendala demografi dan budaya kerja birokrasi 5. Rendahnya kualitas layanan masyarakat 6. Munculnya jasa urus layanan 7. Munculnya pungutan liar 8. Kinerja ASN dipertanyakan 9. Kinerja Kanwil Kemenag Prov Sumut dipertanyakan 10. Implementasi digitalisasi layanan tidak sesuai <i>output</i>
Alternatif Strategi S-T 1. Melakukan telaah dokumen perencanaan 2. Melakukan perbaikan kebijakan 3. Membangun <i>cascading</i> pelaksanaan program dari pusat hingga daerah 4. Pelibatan <i>stakeholder</i> dalam pembuatan kebijakan 5. Memberikan pembinaan atas perbolehan melakukan diskresi pada implementasi digitalisasi layanan	
Kelemahan (<i>Weakness</i>) 1. Tidak melakukan identifikasi masalah pada layanan digital 2. Tidak ada pelibatan masyarakat 3. Tidak ada analisa karakteristik masyarakat 4. Tidak ada analisa demografi daerah 5. Tidak ada telaah akademik 6. Tidak ada alternatif kebijakan 7. Pendekatan garbage can 8. Kebijakan tidak didukung data akurat 9. Tidak ada telaah dokumen perencanaan 10. Tidak ada inovasi	Ancaman (<i>Threat</i>) 1. Tidak terwujud program nasional 2. Tidak tercapai target renstra 3. Masyarakat tidak puas dengan layanan konvensional 4. Layanan masyarakat terkendala demografi dan budaya kerja birokrasi 5. Rendahnya kualitas layanan masyarakat 6. Munculnya jasa urus layanan 7. Munculnya pungutan liar 8. Kinerja ASN dipertanyakan 9. Kinerja Kanwil Kemenag Prov Sumut dipertanyakan 10. Implementasi digitalisasi layanan tidak sesuai <i>output</i>

Alternatif Strategi W-T 1. Melakukan review atas renstra terkait digitalisasi layanan 2. Membuat road map digitalisasi layanan pada setiap daerah 3. Melakukan monitoring dan evaluasi digitalisasi layanan setiap tahun	
Kekuatan (<i>Strength</i>) aturan penyelenggaraan digitalisasi layanan 1. Dokumen perencanaan Renstra 2. Digitalisasi layanan adalah program prioritas pada RKT 3. Dukungan anggaran 4. Dukungan SDM 5. Dukungan penyeragaman digitalisasi layanan 6. Surat edaran implementasi digitalisasi layanan 7. Implementasi digitalisasi layanan pada PTSP 8. Kerja sama dengan pihak ketiga 9. Dukungan <i>stakeholder</i>	Kesempatan (<i>Opportunity</i>) 1. Tercapai target digitalisasi layanan 2. Peningkatan kualitas layanan masyarakat 3. Meningkatkan kepuasan masyarakat 4. Layanan Kemenag efektif 5. layanan Kemenag efisien 6. Tercapai target renstra digitalisasi layanan 7. Peningkatan akses masyarakat pada layanan pemerintah 8. Pemerataan layanan 9. Meminimalisir jasa layanan pihak eksternal 10. Meminimalisir pungutan liar
Alternatif Strategi S-O 1. Menjalankan proses pembuatan kebijakan 2. Melakukan pendekatan perencanaan partisipatif dan teknokratik 3. Melakukan sosialisasi dan internalisasi digitalisasi layanan pada pelaksana di daerah	
Kelemahan (<i>Weakness</i>) 1. Tidak melakukan identifikasi masalah pada layanan digital 2. Tidak ada pelibatan masyarakat 3. Tidak ada analisa karakteristik masyarakat 4. Tidak ada analisa demografi daerah 5. Tidak ada telaah akademik 6. Tidak ada alternatif kebijakan 7. Pendekatan <i>garbage can</i> 8. Kebijakan tidak didukung data akurat 9. Tidak ada telaah dokumen perencanaan 10. Tidak ada inovasi	Kesempatan (<i>Opportunity</i>) 1. Tercapai target digitalisasi layanan 2. Peningkatan kualitas layanan masyarakat 3. Meningkatkan kepuasan masyarakat 4. Layanan Kemenag efektif 5. layanan Kemenag efisien 6. Tercapai target renstra digitalisasi layanan 7. Peningkatan akses masyarakat pada layanan pemerintah 8. Pemerataan layanan 9. Meminimalisir jasa layanan pihak eksternal 10. Meminimalisir pungutan liar
Alternatif Strategi W-T 1. Melakukan identifikasi layanan yang dibutuhkan oleh masyarakat 2. Melakukan telaah atas perencanaan kebijakan digitalisasi layanan	

Sumber: Olah data (2024)

Berdasarkan pada hasil olah data pada tabel 4, maka dapat diketahui bahwa implementasi digitalisasi layanan yang tidak tepat dapat dilakukan solusi dengan menggunakan alternatif strategi kekuatan (*strength*) dan ancaman (*threat*). Alternatif strategi kekuatan dan ancaman tersebut sejalan dengan penempatan kuadran pada penghitungan SWOT, yakni pada kuadran 2 yang merupakan gabungan antara penggunaan seluruh potensi kekuatan untuk meminimalisir terjadinya ancaman.

Adapun startegi yang dapat dilakukan oleh Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara dalam hal perbaikan implementasi digitalisasi layanan sebagai berikut:

1. Melakukan telaah dokumen perencanaan
Dokumen perencanaan sebagaimana digunakan sebagai dasar dalam mengimplementasikan digitalisasi layanan mulai dari Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) yang menguraikan tentang reformasi birokrasi sehingga terbitkan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025. Untuk mempermudah pelaksanaan reformasi birokrasi maka terdapat Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatus Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2010 tentang Pedoman

Penyusunan *Road Map* Reformasi Birokrasi 2010-2014. Selanjutnya, dalam kaitannya dengan reformasi birokrasi layanan diperlukan inovasi pelayanan publik sebagaimana terdapat pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2014.

Di sisi lain, pada tahun 2014-2019 terdapat visi misi Presiden dengan Program Nawacita yang mengangkat tentang pembangunan Indonesia dari pinggiran dengan melakukan penguatan daerah-daerah dan desa dalam kerangka negara kesatuan. Program tersebut dapat diwujudkan dengan menggunakan keterlibatan digitalisasi sebagai salah satu strategi untuk dapat menggabungkan seluruh daerah di Indonesia menjadi satu kesatuan. Visi misi tersebut diturunkan menjadi Renstra Kementerian Agama Tahun 2015-2019 yang mempunyai fokus pada pengembangan layanan publik dengan berbasis Teknologi Informasi Komputerisasi (TIK).

Pada periode lima tahun berikutnya, terdapat visi-misi Presiden dan Wakil Presiden terpilih tahun 2019-2024 terdapat poin reformasi birokrasi, yakni kecepatan dalam melakukan pelayanan masyarakat. Dengan demikian, pada Renstra Kementerian Agama Tahun 2020-2024 terdapat Rencana Strategis yang menguraikan mengenai reformasi birokrasi dan inovasi layanan masyarakat dengan menggunakan teknologi informasi.

Adanya Rencana Strategis tersebut kemudian dijabarkan dalam bentuk Rencana Kerja Tahunan (RKT) pada

Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara. Pada RKT juga dijabarkan mengenai pembangunan digitalisasi layanan yang dilakukan pada seluruh satuan kerja di lingkungan Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara, yakni dalam bentuk penggunaan aplikasi *online* pada layanan masyarakat, sehingga masyarakat dapat mengakses layanan dengan mudah. Namun hal tersebut, terkendala oleh karakteristik masyarakat yang belum memahami manfaat dan cara penggunaan aplikasi sehingga masyarakat lebih suka untuk memperoleh layanan secara konvensional.

Pada konteks dokumen perencanaan mulai dari PRJPN, Renstra dan RKT telah mempunyai keselarasan implementasi program, tetapi pada tahap implementasi terdapat kendala dikarenakan pembuat kebijakan atau decision maker tidak memperhatikan karakteristik masyarakat dan demografi wilayah Provinsi Sumatera Utara. Analisa mengenai karakteristik masyarakat dan demografi wilayah akan berkorelasi dengan readiness atau kesiapan baik penyedia layanan, yakni Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara maupun penerima layanan digital (Hawa & Salomo, 2020).

2. Melakukan perbaikan kebijakan
Perbaikan kebijakan sangat penting untuk dilakukan khususnya pada konteks pembangunan digitalisasi layanan, yang tidak hanya membutuhkan kesiapan penyedia layanan, tetapi juga penerima layanan, yakni masyarakat. Hal ini sebagaimana data pada BPS Sumatera Utara tahun 2023 yang menyatakan

bahwa pada tahun 2022 hanya terdapat 73,19% anak usia 7-24 tahun yang masih menempuh pendidikan, sedangkan sisanya, yakni 26,81% masyarakat pada usia tersebut tidak pernah menempuh pendidikan dan sudah tidak menempuh pendidikan lagi. Adanya data tersebut, maka dapat diketahui bahwa 26,81% masyarakat membutuhkan edukasi mengenai digitalisasi layanan melalui berbagai cara misalnya sosialisasi pada masyarakat, iklan layanan masyarakat dan bimbingan secara langsung ketika masyarakat menggunakan layanan digital.

Edukasi tersebut sangat diutamakan pada masyarakat dengan karakteristik pendidikan rendah, sehingga masyarakat tersebut tidak terkendala ketika membutuhkan layanan dari Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara.

Kebijakan digitalisasi layanan yang telah dibuat oleh Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara merupakan kebijakan yang dibuat dengan menggunakan pendekatan *garbage can*, karena pada pembuatan kebijakan tersebut terdapat beberapa kelemahan, yakni:

- a. Tidak adanya identifikasi masalah pada layanan masyarakat di Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara. Identifikasi masalah ini digunakan sebagai dasar untuk menciptakan kebijakan sebagai Solusi dari permasalahan yang terjadi.
- b. Kurangnya data karakteristik masyarakat dan demografi wilayah, sehingga penentuan model digitalisasi layanan tidak tepat.

Hal ini terbukti dengan sedikitnya masyarakat yang menggunakan layanan digital disbanding dengan layanan konvensional.

- c. Tidak adanya telaah akademis padahal telaah akademis sangat diperlukan karena berhubungan dengan permasalahan dalam layanan pada Kementerian Agama, teori dan hasil yang diharapkan sesuai dengan ilmu pengetahuan.
- d. Tidak melibatkan partisipasi masyarakat dikarenakan digitalisasi layanan dibangun dengan cepat, sehingga dapat secepatnya memenuhi target pembangunan.
- e. Penyusunan kebijakan dilakukan tidak sesuai dengan urutan atau prosedur dalam pembuatan kebijakan. Hal ini terjadi karena dibutuhkan langkah cepat dalam membangun digitalisasi layanan.

Untuk menindaklanjuti kebijakan yang tidak tepat dalam hal pembangunan digitalisasi layanan, maka perlu dilakukan pendekatan dalam pembuatan kebijakan, yakni dengan menggunakan model rasional komprehensif. Model rasional komprehensif melakukan pendekatan model kebijakan dengan menitikberatkan pada hasil atau dampak yang baik dalam pemikiran rasional. Pada model rasional komprehensif dibutuhkan data-data sebelum dibuat kebijakan, pemikiran dan analisa yang rasional dan hasil yang dapat diperkirakan (Suwitri, 2008).

Adanya model rasional komprehensif, model teori analisis kebijakan yang akan diterapkan adalah menggunakan versi Dunn (2018), yakni:

a. Perumusan masalah
Permasalahan pada digitalisasi layanan di lingkungan Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara adalah:

- 1) Masyarakat tidak familiar dengan layanan digital karena tidak bisa mengakses layanan tersebut disebabkan oleh tidak menguasai teknologi, tidak mempunyai alat pengolah data dan tidak memahami alur layanan *online*.
- 2) Masyarakat tidak dapat mengakses layanan digital karena ada beberapa daerah dengan sinyal tidak kuat.
- 3) Kurangnya informasi mengenai layanan digital yang dapat dimanfaatkan oleh masyarakat.
- 4) Tidak adanya solusi dari Kementerian Agama ketika masyarakat mengalami hambatan layanan.

Dengan demikian, untuk menindaklanjuti adanya masalah tersebut, maka perlu dilakukan penentuan model kebijakan Dunn dalam menganalisis kebijakan, yakni dengan menggunakan model prosedural yakni menampilkan hubungan antarvariabel sehingga dapat digunakan untuk memecahkan permasalahan melalui kebijakan.

Pada konteks analisis ini, pemecahan masalah dilakukan dengan menguraikan faktor internal dan eksternal yang berkontribusi pada pembuatan Solusi. Pada konteks kelemahan dalam kebijakan sebagaimana

yang telah diuraikan di atas, maka dapat dilakukan pengumpulan data terkait karakteristik masyarakat baik dari sisi tingkat pendidikan, sosial, ekonomi, dan budaya.

Pada segi pendidikan, berdasarkan data BPS Provinsi Sumatera Utara diketahui bahwa 26,81% masyarakat usia 7-24 tahun tidak pernah menempuh pendidikan sama sekali atau tidak lagi menempuh pendidikan, maka diperlukan edukasi, baik dalam bentuk sosialisasi, iklan layanan masyarakat maupun pendampingan pada saat membutuhkan layanan pada PTSP. Di sisi lain, dalam hal ekonomi masyarakat Sumatera Utara mengalami perbaikan karena tingkat kemiskinan menurun dari tahun 2021 sebesar 9,01%, kemudian menurun sebesar 8,42% pada tahun 2022 dan menurun Kembali sebesar 8,15% pada tahun 2023 (Sumatera Utara, 2023). Dengan demikian, adanya penurunan angka kemiskinan maka kepemilikan alat pengolah data pada masyarakat dimungkinkan akan mengalami kenaikan sehingga penggunaan digitalisasi layanan dapat diakses dengan mudah.

Aksesibilitas digitalisasi layanan terkendala dalam hal jangkauan jaringan pada daerah tertentu sebagaimana yang telah diuraikan pada halaman sebelumnya, maka masyarakat mengalami kesulitan aksesibilitas layanan. Kondisi tersebut sebagaimana diberitakan dalam *Antara News* bahwa jaringan internet pada Kecamatan

Penyabungun Timur Kabupaten Mandailing Natal sangat buruk, dan ketika terjadi pemadaman listrik maka jaringan internet mati (Holik, 2024). Adanya kondisi tersebut, maka disikapi dengan membuka layanan digital pada KUA yang dapat dijangkau dengan jaringan internet, sehingga masyarakat pada daerah yang tidak jauh dengan KUA dapat menggunakan layanan di KUA tersebut.

b. Peramalan masa depan

Peramalan masa depan merupakan suatu cara yang dapat dilakukan untuk membuat prediksi atas kebijakan yang akan diterapkan. Peramalan masa depan memiliki 3 (tiga) bentuk utama, yakni proyeksi, prediksi, dan perkiraan (Dunn, 2018). Pada konteks analisis ini, proyeksi yang dilakukan mengenai digitalisasi layanan adalah dengan mengakomodir kelemahan yang terjadi pada masyarakat Sumatera Utara, yakni dalam hal karakteristik masyarakat yang tidak semuanya berpendidikan tinggi, tidak semuanya memiliki alat pengolah data dan tidak semua daerah memperoleh jaringan yang baik.

Adapun cara yang digunakan untuk mengatasi masalah digitalisasi layanan adalah:

1) Melakukan sosialisasi pada masyarakat mengenai layanan digital Kementerian Agama khususnya pada wilayah Provinsi Sumatera Utara. Sosialisasi dapat dilakukan melalui penyuluh agama dan KUA pada masing-masing kecamatan.

2) Membuat iklan layanan masyarakat yang berisi simulasi digitalisasi layanan, sehingga akan mudah dipahami oleh masyarakat untuk memanfaatkan layanan digital.

3) Memanfaatkan peran KUA revitalisasi dalam hal layanan khususnya bagi daerah-daerah yang tidak dapat memperoleh jaringan internet dengan baik. Pada KUA revitalisasi yang mempunyai kendala pada jaringan internet, dapat merekomendasikan layanan digital pada KUA lain yang lebih dekat dengan domisili masyarakat pengguna layanan.

Ketika ketiga hal tersebut dilaksanakan, maka dapat diproyeksikan bahwa implementasi digitalisasi layanan dapat dilakukan perbaikan untuk meningkatkan pemerataan aksesibilitas layanan.

c. Rekomendasi kebijakan

Adapun rekomendasi kebijakan yang dipilih dalam hal pemecahan masalah digitalisasi layanan adalah dengan merujuk pada pendapat Shalahuddin & Mufidah (2021) bahwa rekomendasi yang baik harus memenuhi 6 (enam) kriteria, yakni: efektifitas, efisiensi, kecukupan, pemerataan, responsivitas, dan kelayakan. Pada konteks analisa ini, maka kebijakan yang akan dilakukan sesuai dengan permasalahan yang dihadapi adalah dengan membuat layanan digital yang sederhana, sehingga dapat diakses oleh semua orang walaupun oleh masyarakat dengan tingkat

pendidikan rendah, dapat diakses oleh masyarakat pada daerah rawan jaringan internet dan responsif pada permasalahan yang dihadapi oleh masyarakat khususnya ketika mengalami kendala dalam pemanfaatan layanan. Di sisi lain, untuk daerah yang rendah jaringan internet dapat memfungsikan peran KUA revitalisasi yang mempunyai jaringan internet baik untuk memberikan dukungan layanan tersebut.

d. Pemantauan hasil kebijakan

Pemantauan hasil kebijakan dapat dilakukan dengan menggunakan 4 (empat) pendekatan, yakni akuntansi sistem sosial, eksperimen sosial, auditing sosial, dan sintesis riset praktik (Dunn, 2018). Pada konteks analisis ini, pemantauan hasil kebijakan dapat dilakukan dengan menggunakan sintesis riset praktik, yakni pendekatan untuk melakukan monitoring dengan mengimplementasikan kompilasi, perbandingan dan uji sistematis pada kebijakan publik yang sudah diterapkan.

Pada kebijakan digitalisasi layanan di lingkungan Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara terdapat kelemahan sebagaimana telah diuraikan di atas, maka adanya kelemahan tersebut harus diperoleh solusi mengenai permasalahan tersebut adalah dengan memperbaiki proses dalam pembuatan kebijakan yakni dengan menyesuaikan dan mengakomodir pada karakteristik

masyarakat, demografi daerah, dan menggunakan keterlibatan masyarakat sebagai pengguna kebijakan.

e. Evaluasi kinerja kebijakan

Pada tahap evaluasi hasil kebijakan terdapat beberapa indikator yang harus memperoleh perhatian yakni efektifitas, efisiensi, kecukupan, perataan, ketepatan, dan responsivitas (Dunn, 2018). Evaluasi dilakukan utk kebijakan digitalisasi layanan secara periodic yakni 3 bulan sekali, untuk mengetahui respon dan kendala yang dihadapi oleh masyarakat dalam penggunaan layanan digital.

3. Membangun *cascading* pelaksanaan program dari pusat hingga daerah

Membangun *cascading* dilakukan dengan membuat proses penyelarasan kinerja dan target kinerja dari pegawai yang paling tinggi hingga pegawai dengan level terendah. Oleh karena itu, pada pembuatan *cascading* harus dilakukan secara jelas mengenai tugas dan fungsi, logis dan saling berkaitan serta memiliki keterkaitan sinergitas.

Pada konteks pembuatan digitalisasi layanan, *cascading* harus dilakukan mulai dari level menetapkan sasaran pembangunan yang mempunyai orientasi pada hasil *outcome* dengan mendasarkan pada RPJMN, isu dan janji politik. Selanjutnya melakukan identifikasi atas faktor utama yang berpengaruh pada pencapaian sasaran dalam pembangunan. Langkah berikutnya adalah menentukan sasaran strategis dari beberapa faktor utama yang memberikan dampak signifikan pada pembangunan. Sasaran strategis

tersebut digunakan sebagai program dan kegiatan.

Kelemahan *cascading* pada kebijakan digitalisasi layanan terletak pada pembuatan kebijakan yang tidak sesuai dengan prosedur sebagaimana telah diungkapkan oleh Dunn (2018) karena adanya waktu pembangunan digitalisasi layanan yang sangat terbatas dan segera harus diimplementasikan pada seluruh provinsi.

Adanya kelemahan tersebut, maka dapat ditindaklanjuti dengan melakukan evaluasi atas kebijakan dengan membuat kebijakan yang baru yang dilakukan analisa secara komprehensif bukan hanya dari sisi *outcome* tetapi juga dari menggunakan data dan analisis yang tepat sesuai dengan ilmu pengetahuan.

4. Pelibatan *stakeholder* pembuatan kebijakan

Stakeholder mempunyai pengaruh pada kebijakan karena *stakeholder* mempunyai keterlibatan dalam kebijakan publik tersebut. Hal tersebut sebagaimana diungkapkan oleh Bryson (2004) bahwa peran *stakeholder* pada kebijakan adalah mempunyai kepentingan atau interest dan mempunyai kekuatan atau power untuk mempengaruhi kebijakan publik.

Pada konteks analisis ini, *stakeholder* yang digunakan adalah *stakeholder* yang berhubungan dengan orang-orang yang mempunyai kepentingan seperti halnya pegawai pada Pemerintah Daerah Provinsi maupun kabupaten/kota dan masyarakat, sedangkan *stakeholder* yang mempunyai kekuatan untuk dapat mempengaruhi kebijakan digitalisasi layanan adalah pegawai pada Bidang

Umum Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara, pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota.

5. Memberikan pembinaan atas perbolehan melakukan diskresi pada implementasi digitalisasi layanan.

Diskresi merupakan keputusan dan atau tindakan yang dilakukan oleh pejabat pemerintahan untuk mengatasi permasalahan-permasalahan yang terjadi dalam penyelenggaraan pemerintahan. Pada konteks analisa mengenai digitalisasi layanan di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara, diskresi dilakukan ketika pejabat penyelenggara yang ada di daerah mengalami kesulitan ketika melakukan pelayanan publik karena terkendala oleh berbagai kelemahan, misalnya jaringan internet tidak baik, masyarakat tidak dapat melakukan akses pelayanan karena keterbatasan yang disebabkan oleh faktor-faktor di luar prediksi. Dengan demikian, maka digitalisasi layanan dapat dilaksanakan dengan baik dan sesuai dengan *output* maupun *outcome* yang diharapkan.

Berdasarkan pada uraian tersebut, maka dapat diketahui bahwa suatu kebijakan dirumuskan dengan menggunakan sistem kebijakan, yakni lingkungan, pelaku dan kebijakan (Dunn, 2000). Kebijakan mempunyai isi yang bertujuan untuk melakukan pengaturan dalam hal digitalisasi layanan pada lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara. Kebijakan tersebut berisi mengenai hal-hal atau regulasi untuk mengatur implementasi digitalisasi layanan yang disesuaikan dengan kebutuhan

masyarakat. Kebijakan tersebut dilakukan oleh aktor-aktor kebijakan dan diterapkan pada lingkungan, yakni di wilayah Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara. Dengan demikian, suatu kebijakan akan memberikan hasil maksimal ketika kebijakan tersebut dibuat sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan karakteristik masyarakat serta dapat memecahkan permasalahan yang dialami oleh masyarakat.

SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Simpulan

Adapun simpulan pada analisis ini sebagai berikut:

1. Kesalahan pembuatan kebijakan digitalisasi layanan berdampak pada implementasi kebijakan yang tidak optimal, sehingga *output* dan *outcome* digitalisasi layanan tidak tercapai hal ini dibuktikan dengan hanya 25% masyarakat yang menggunakan layanan digital, sedangkan sisanya lebih memilih pelayanan konvensional.
2. Solusi untuk mengatasi kesalahan kebijakan dalam digitalisasi layanan adalah dengan menggunakan strategi kombinasi kekuatan dan ancaman yakni pada Kuadran II. Kuadran II menjelaskan bahwa Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara harus menggunakan seluruh potensi yang dimiliki untuk meminimalisir terjadinya ancaman. Adapun potensi sebagai kekuatan yang dimiliki adalah aturan, dokumentasi Renstra, RKT, anggaran, SDM, penyeragaman digitalisasi layanan, surat edaran implementasi digitalisasi layanan, kerja sama dengan pihak ketiga dan dukungan *stakeholder*. Potensi

tersebut digunakan untuk membuat alternatif strategi yakni melakukan telaah dokumen perencanaan, perbaikan kebijakan, membangun *cascading*, pelibatan *stakeholder* dan mengizinkan melaksanakan diskresi.

Rekomendasi

Rekomendasi pada analisa ini adalah:

1. Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara membuat kebijakan untuk melakukan evaluasi dan memperbarui kebijakan digitalisasi layanan sesuai dengan karakteristik masyarakat, demografi wilayah, melibatkan masyarakat, dan telaah akademis dengan menyesuaikan pada prosedur pembuatan kebijakan.
2. Kepala Bagian Tata Usaha Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara menginstruksikan pada bagian hukum agar memperbarui kebijakan digitalisasi layanan dengan mengumpulkan data yang berkaitan dengan karakteristik masyarakat, demografi wilayah dan melibatkan suara masyarakat dalam hal layanan digital yang dibutuhkan serta melakukan kerja sama dengan pihak akademisi untuk melakukan diskusi mengenai kebijakan digitalisasi layanan tersebut.
3. Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota di lingkungan Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara ikut serta dan proaktif dalam rangka memberikan masukan mengenai digitalisasi layanan yang sesuai dengan karakteristik masyarakat dan demografi wilayah sehingga kebijakan layanan tepat guna. Di sisi lain, Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota melakukan diskresi atas implementasi

kebijakan digitalisasi layanan yang tidak sesuai dalam kondisi normal, sehingga digitalisasi layanan tetap dapat dipergunakan dalam kondisi apapun menyesuaikan dengan kondisi di lapangan.

4. Ketua tim umum dan hubungan masyarakat melakukan kerja sama dengan bagian hukum dalam rangka merumuskan kebijakan mengenai digitalisasi layanan yang dapat diimplementasikan pada Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP), baik pada tingkat provinsi maupun kabupaten/kota.

REFERENSI

- Agustino, L. (2017). *Dasar-dasar Kebijakan Publik*. Alfabeta.
- Alif, M., & Warsono, H. (2019). *Analisis Pengembangan E-Government dalam Penyediaan Akses Informasi di Perpustakaan Provinsi Jawa Tengah*. Semarang: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro Jl., 8(4), 510–524.
- Armanto, E. H., Salahudin, & Mulyono, H. (2022). “Evaluasi Kebijakan Publik (Studi Evaluasi Program *One Village One Product* di Kabupaten Pasuruan). *Jurnal Kebijakan Publik*, 1–19. Diakses melalui [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjAxMmL7M2EAXFa2wGHc4wCIM4ChAWegQIAxAB&url=https%3A%2F%2Fpemerintahan.umm.ac.id%2Ffiles%2Ffile%2FNASKAH%2520FIX%2520ERICK%2520\(1\)%2520pdf.pdf&usg=AOvVaw1FCmGoojbLPSIzzdrECHZv&opi=89978449](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjAxMmL7M2EAXFa2wGHc4wCIM4ChAWegQIAxAB&url=https%3A%2F%2Fpemerintahan.umm.ac.id%2Ffiles%2Ffile%2FNASKAH%2520FIX%2520ERICK%2520(1)%2520pdf.pdf&usg=AOvVaw1FCmGoojbLPSIzzdrECHZv&opi=89978449)
- Aya Pastrana, N., & Sriramesh, K. (2014). “Corporate Social Responsibility: Perceptions and Practices among SMEs in Colombia”. *Public Relations Review*, 40(1), 14–24. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.10.00>
- Batubara, N. F. (2022). “Nelangsa Layanan Internet di Kepulauan Nias. *Kabar Sumatera*”. Diakses melalui <https://sumatra.bisnis.com/read/20220523/533/1536114/nelangsa-layanan-internet-di-kepulauan-nias>
- Bryson, J. M. (2004). *What Do When Stakeholders Matter: Stakeholder Identification and Analysis Techniques*. Hubert H. Humphrey Institute of Public Affairs.
- Burhanudin Gesi, Rahmat Laan, F. L. (2019). “Manajemen dan Eksekutif”. *Jurnal Manajemen*, 3(2). Diakses melalui http://www.ghbook.ir/index.php?name=فرهنگ و رسانه&option=com_dbook&task=readonline&book_id=13650&page=73&chckhashk=ED9C9491B4&Itemid=218&lang=fa&tmpl=component%0Ahttp://www.albayan.ae%0Ahttps://scholar.google.co.id/scholar?hl=en&q=APLIKASI+PENGENA
- Dunn, W. N. (2000). *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Hanindita Graha Widya.
- Dunn, W. N. (2003). *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Dunn, W. N. (2018). *Public Policy Analysis*. Taylor & Francis.
- Fatmariyanti, Y., & Fauzi, A. (2023). “Kebijakan Publik Versi William Dunn: Analisis dan Implementasi”. *Journal of Humanities and Social Studies*, 1(1), 1–9.
- Fitriasari, F. (2020). “How do Small and Medium Sized Enterprises (SME) Survive the Covid-19 Outbreak?”. *Jurnal Inovasi Ekonomi*, 5(3), 53–62. Diakses melalui <https://doi.org/https://doi.org/10.22219/jiko.v5i3.11838>

- Hawa, P., & Salomo, R. V. (2020). "Kesiapan Digitalisasi Layanan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik pada Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi (BPPT)". *Restorica: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara dan Ilmu Komunikasi*, 6(1), 8–19. <https://doi.org/10.33084/restorica.v6i1.1251>
- Holik. (2024). "Di Panyabungan Timur, Listrik Mati Jaringan Telkomsel dan Indosat Hilang". *Antara News*. Diakses melalui <https://sumut.antaranews.com/berita/519072/di-panyabungan-timur-listrik-mati-jaringan-telkomsel-dan-indosat-hilang>
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). "Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale". *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255. <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
- Kurniawatik, A. T., Khaerunnisa, K., & Tasya, T. (2021). "Melek Information and Communications Technology (ICT) pada Masyarakat Pedesaan di Era Globalisasi". *Cebong Journal*, 1(1), 1–9. <https://doi.org/10.35335/cebong.v1i1.3>
- KWELJU, J. (2019). "Peran Kebijakan Publik dalam Meningkatkan Daya Saing Pariwisata di Kota Ambon Provinsi Maluku". *Badati*, 1(1), 55–71. <https://doi.org/10.38012/jb.v1i1.197>
- Manar, D. G., & Alfirdaus, L. K. (2023). "Analisis Kegagalan Inovasi Pemerintah Daerah". *POLITIKA: Jurnal Ilmu Politik*, 14(1), 18–30. <https://doi.org/10.14710/politika.14.1.2023.18-30>
- Novianto, R., & Novita, M. (2023). "Digitalisasi Layanan Publik: Meningkatkan Responsifitas dan Kecepatan Tanggapan dalam Pengaduan Air Minum PDAM Kabupaten Jepara Melalui Sistem...". *Prosiding Seminar Nasional ...*, 2023, 649–656. <https://conference.upgris.ac.id/index.php/infest/article/download/3840/2496>
- Prabowo, I., & Fanida, E. (2018). "Inovasi Pelayanan Kepegawaian Melalui Aplikasi Sistem Informasi Mobile Kepegawaian Terintegrasi (Simoker) Berbasis Android di Badan Kepegawaian Kota Mojokerto". *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Prihartono, D., & Tuti, R. W. (2023). "Penerapan Pelayanan Publik Berbasis E-Governance pada Era Revolusi Industri 4.0". *Kebijakan: Jurnal Ilmu Administrasi*, 14(2), 192–201. <https://doi.org/10.23969/kebijakan.v14i2.5179>
- Saputro, A., & Martono, B. (2022). "Inovasi Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi Jawa Tengah dalam Menekan KKN di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah". *Journal of Research and ...*, 1(1). <https://journal.lppspsemarang.org/index.php/Jarvic/article/view/43>
- Shalahuddin, P. A., & Mufidah. (2021). "Kepemimpinan Pendidikan Islam". *Cerdika: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 1(7).
- Styareni, A., & Fanida, E. (2021). "Inovasi Pelayanan "Joss Banget Mas" (Jemput Online Single Submission Bersama Instansi Terkait dan Malam Hari Bisa) di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Blitar". *Publika*, 63–76. <https://doi.org/10.26740/publika.v9n1.p63-76>
- Suwitri, S. (2008). *Konsep Dasar Kebijakan Publik*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Sumatera Utara, B. P. S. P. S. (2023). *Provinsi Sumatera Utara Dalam Angka*. Medan: CV. E'Karya.