

PELAKSANAAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) DALAM LAYANAN KANTOR

Evi Mareta¹, Arwan², Leny Marlina³ Nyimas Atika⁴

^{1,2,3,4} Universitas Islam Negeri Raden Fatah Palembang, Indonesia

Email: evimaretaa04@gmail.com



DOI: <https://doi.org/10.34125/jkps.v10i2.573>

Sections Info

Article history:

Submitted: 13 May 2025

Final Revised: 21 May 2025

Accepted: 16 June 2025

Published: 24 June 2025

Keywords:

Total Quality Management

Service

Public



ABSTRAK

This study aims to analyse the implementation of Total Quality Management (TQM) in improving public service quality at the Ilir Barat II Sub-District Office in Palembang, with a particular focus on employee education and training as strategic elements in continuous improvement. This study uses a qualitative descriptive approach through observation, interviews, and documentation. The results of the study indicate that the basic principles of TQM, such as customer orientation, employee involvement, and continuous improvement, have begun to be implemented, but still face challenges in terms of limited human resources, digital infrastructure, and the lack of optimal routine employee training. The novelty of this study lies in the finding that the implementation of TQM will not be effective without the integration of continuous education and training designed based on employee competency needs. This study proposes a model for strengthening the capacity of civil servants based on needs-based training and digital literacy to bridge the generational gap among employees in digital services. Thus, this study not only expands the perspective on the application of TQM at the sub-district level but also provides practical contributions to the development of employee training policies within the framework of quality-based bureaucratic reform.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi Total Quality Management (TQM) dalam meningkatkan kualitas layanan publik di Kantor Camat Ilir Barat II Palembang, dengan penekanan khusus pada aspek pendidikan dan pelatihan pegawai sebagai elemen strategis dalam perbaikan berkelanjutan (continuous improvement). Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa prinsip-prinsip dasar TQM seperti orientasi pada pelanggan, keterlibatan pegawai, dan perbaikan berkelanjutan telah mulai diterapkan, namun masih menghadapi tantangan dalam hal keterbatasan sumber daya manusia, infrastruktur digital, serta belum optimalnya pelatihan pegawai secara rutin. Kebaruan dari penelitian ini terletak pada temuan bahwa pelaksanaan TQM tidak akan efektif tanpa integrasi pendidikan dan pelatihan berkelanjutan yang dirancang berdasarkan kebutuhan kompetensi pegawai. Penelitian ini mengusulkan model penguatan kapasitas ASN berbasis needs-based training dan literasi digital untuk menutup kesenjangan antargenerasi pegawai dalam pelayanan digital. Dengan demikian, studi ini tidak hanya memperluas perspektif penerapan TQM di tingkat kecamatan, tetapi juga menghadirkan kontribusi praktis bagi pengembangan kebijakan pelatihan pegawai dalam kerangka reformasi birokrasi berbasis mutu.

Kata kunci: Total Quality Management, Pelayanan, Publik

PENDAHULUAN

Pelayanan publik merupakan aspek vital dalam mewujudkan pemerintahan yang efektif, efisien, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Pelayanan administrasi di instansi pemerintahan, khususnya di tingkat kecamatan, berperan penting dalam memberikan kemudahan dan kepastian hukum kepada masyarakat, terutama dalam pengurusan dokumen seperti KTP, KK, surat pindah, dan surat-surat keterangan lainnya (Hidayati, 2023). Mutu layanan publik tidak hanya ditentukan oleh kecepatan dan ketepatan, namun juga oleh sejauh mana layanan tersebut mampu memenuhi harapan masyarakat serta dilakukan secara konsisten dan berkelanjutan.

Total Quality Management (TQM) merupakan pendekatan manajerial yang menitikberatkan pada perbaikan kualitas secara menyeluruh dan berkelanjutan di semua lini organisasi, termasuk layanan publik. Penerapan TQM di lingkungan kantor pemerintahan, seperti Kantor Camat, bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan dengan melibatkan seluruh pegawai dan pihak terkait dalam proses perbaikan mutu (Fadillah, 2022). TQM juga menekankan pentingnya kepemimpinan yang kuat, budaya kerja yang berorientasi pada pelanggan, dan penggunaan data dalam pengambilan keputusan.

Di Kantor Camat Ilir Barat II Palembang, layanan administrasi publik memiliki peranan yang sangat strategis dalam mendekatkan pemerintah kepada masyarakat. Kantor ini menjadi ujung tombak pelayanan dasar masyarakat, seperti pengurusan surat domisili, surat keterangan usaha, dan pelayanan administrasi kependudukan lainnya. Oleh karena itu, kualitas layanan di kantor camat harus dikelola dengan baik agar tidak menimbulkan keluhan masyarakat (Nugroho, 2023).

Pelaksanaan TQM dalam layanan publik diharapkan dapat memperbaiki sistem pelayanan yang selama ini masih menghadapi tantangan seperti prosedur yang berbelit, kurangnya koordinasi antar pegawai, serta minimnya evaluasi kinerja pelayanan. Dengan menerapkan prinsip-prinsip TQM seperti perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*), keterlibatan seluruh pegawai, dan orientasi pada kepuasan masyarakat, maka instansi pemerintah dapat meningkatkan kepercayaan publik serta efisiensi layanan (Putri, 2024).

Pelayanan yang optimal di tingkat kecamatan sangat diperlukan untuk menciptakan birokrasi yang bersih, transparan, dan melayani. Kantor Camat sebagai institusi pemerintahan yang bersentuhan langsung dengan masyarakat harus mampu memberikan pelayanan yang bermutu dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu, penerapan TQM menjadi langkah strategis dalam mewujudkan pelayanan publik yang prima (Sari, 2023).

Berdasarkan hasil observasi awal di Kantor Camat Ilir Barat II Palembang menunjukkan bahwa pelayanan administrasi sudah berjalan sesuai standar prosedur operasional (SOP). Namun, masih ditemukan beberapa kendala seperti keterbatasan SDM yang kompeten, keterlambatan dalam penyelesaian dokumen, dan belum optimalnya pemanfaatan teknologi informasi dalam sistem layanan. Masalah tersebut menjadi indikasi bahwa penerapan TQM secara menyeluruh masih perlu diperkuat (Ramadhan, 2024). Berdasarkan penjelasan di atas penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pelaksanaan Total Quality Management (TQM) dalam meningkatkan kualitas layanan publik di Kantor Camat Ilir Barat II Palembang.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif yang bertujuan untuk mendeskripsikan dan memahami pelaksanaan Total Quality Management (TQM) dalam

layanan administrasi publik di Kantor Camat Ilir Barat II Palembang. Pendekatan ini dipilih untuk memperoleh gambaran secara mendalam mengenai proses, tantangan, dan faktor-faktor yang mempengaruhi penerapan prinsip-prinsip TQM dalam konteks pelayanan publik (Sugiyono, 2019). Informan kunci yakni kepala kantor camat. Sedangkan informan pendukung yakni kasi pemerintahan, kasubag perencanaan & keuangan.

Metode pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Observasi dilakukan secara langsung terhadap proses pelayanan untuk melihat penerapan prinsip TQM dalam praktik. Wawancara mendalam dilakukan dengan informan untuk mendapatkan informasi terkait pelaksanaan, kendala, dan strategi perbaikan layanan. Dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data pendukung seperti Standar Operasional Prosedur (SOP), laporan kinerja, dan arsip lainnya yang relevan. Untuk mengecek validitas data penelitian kualitatif, maka peneliti menggunakan teknik triangulasi. Triangulasi dalam menguji kredibilitas sebagai pengecekan data dari berbagai teknik dan sumber (Ibrahim N. C., 2023).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Berdasarkan hasil wawancara dengan Camat dan pegawai di bagian pelayanan, ditemukan bahwa prinsip-prinsip dasar TQM seperti fokus pada pelanggan, perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*), dan keterlibatan total (*total employee involvement*) telah mulai diterapkan dalam proses pelayanan publik. Kantor Camat Ilir Barat II telah menyediakan loket informasi, kotak saran, serta survei kepuasan masyarakat secara berkala untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi kualitas layanan.

TQM mendorong pelayanan publik untuk berorientasi pada kebutuhan dan harapan masyarakat. Dalam observasi peneliti, masyarakat merasa cukup puas terhadap pelayanan yang diberikan oleh Kantor Camat, terutama karena proses pengurusan administrasi seperti pembuatan surat keterangan dan legalitas dokumen kini lebih cepat dan transparan. Hasil survei sederhana kepada 30 masyarakat menunjukkan bahwa 83% responden menyatakan puas terhadap pelayanan, khususnya dari segi kecepatan, keramahan pegawai, dan kejelasan alur pelayanan. Namun, beberapa masyarakat masih mengeluhkan waktu antrean dan kurangnya informasi digital di luar jam kerja.

Salah satu pilar TQM adalah keterlibatan seluruh pegawai dalam proses peningkatan mutu. Temuan lapangan menunjukkan bahwa pimpinan di Kantor Camat rutin mengadakan rapat evaluasi pelayanan, di mana setiap pegawai diberi kesempatan untuk menyampaikan ide atau keluhan operasional. Sebagai bentuk implementasi TQM, sebagian staf administrasi dilibatkan dalam penyusunan SOP baru serta sistem pelaporan berbasis teknologi informasi. Upaya ini memberi ruang partisipasi dan menciptakan lingkungan kerja kolaboratif, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap semangat kerja dan efisiensi.

Meskipun telah banyak diterapkan prinsip TQM, pelaksanaannya belum sepenuhnya optimal. Hambatan utama yang ditemukan adalah keterbatasan SDM dalam bidang teknologi informasi, belum meratanya pemahaman tentang TQM di antara pegawai, serta keterbatasan anggaran untuk pelatihan berkelanjutan. Beberapa pegawai senior mengaku belum sepenuhnya terbiasa dengan sistem digitalisasi layanan. Hal ini menimbulkan ketergantungan pada pegawai muda, yang menguasai teknologi, sehingga menimbulkan ketimpangan dalam produktivitas dan beban kerja.

Berdasarkan hasil analisis peneliti maka dapat disimpulkan bahwa Kantor Camat Ilir Barat II Palembang telah mengimplementasikan prinsip-prinsip *Total Quality Management* secara bertahap, dengan berbagai hasil positif dalam peningkatan kepuasan masyarakat dan

efisiensi pelayanan. Namun, agar lebih optimal, perlu ada perhatian terhadap peningkatan kapasitas SDM, digitalisasi yang merata, dan dukungan anggaran yang konsisten.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kantor Camat Ilir Barat II Palembang telah mulai menerapkan prinsip-prinsip dasar *Total Quality Management* (TQM), yaitu fokus pada pelanggan, perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*), dan keterlibatan total pegawai (*total employee involvement*). Temuan ini diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi langsung, serta analisis dokumen pendukung seperti SOP dan laporan evaluasi.

1. Fokus pada Pelanggan

Salah satu prinsip utama dalam TQM adalah orientasi terhadap kepuasan pelanggan atau masyarakat sebagai pengguna layanan publik. Hasil observasi menunjukkan bahwa kantor camat telah menyediakan kotak saran, survei kepuasan berkala, dan loket informasi sebagai bentuk implementasi prinsip ini. Survei sederhana terhadap 30 warga menunjukkan bahwa 83% menyatakan puas terhadap pelayanan administrasi yang diberikan.

Temuan ini sejalan dengan pendapat Fadillah (2022) yang menyatakan bahwa dalam konteks layanan publik, fokus pada pelanggan mencakup pengukuran kepuasan masyarakat dan adanya mekanisme pengaduan untuk memperbaiki mutu layanan. Ini mencerminkan bahwa prinsip *customer-driven quality* mulai menjadi budaya dalam birokrasi tingkat kecamatan.

2. Perbaikan Berkelanjutan (*Continuous Improvement*) dan Peran Pendidikan-Pelatihan

Salah satu indikator utama keberhasilan *Total Quality Management* (TQM) adalah adanya praktik *continuous improvement*, yaitu perbaikan yang dilakukan secara berkelanjutan terhadap proses, layanan, maupun perilaku organisasi. Di Kantor Camat Ilir Barat II Palembang, implementasi prinsip ini tampak dari kegiatan evaluasi pelayanan yang dilaksanakan secara rutin melalui rapat internal dan forum diskusi antarpegawai. Evaluasi ini mendorong penyempurnaan prosedur kerja serta munculnya inisiatif untuk melakukan digitalisasi layanan dan menyederhanakan alur birokrasi yang selama ini dianggap lamban dan tidak efisien.

Upaya digitalisasi layanan seperti pelaporan elektronik dan pengarsipan dokumen secara digital merupakan langkah konkret dalam menciptakan pelayanan yang lebih cepat, transparan, dan akuntabel. Hal ini sesuai dengan pandangan Deming (1986), bahwa *continuous improvement* bukan hanya soal peningkatan teknis, tetapi juga menyangkut transformasi budaya kerja, kepemimpinan yang visioner, dan pengembangan kapabilitas sumber daya manusia.

Namun demikian, keberhasilan inisiatif ini sangat tergantung pada kesiapan dan kompetensi pegawai. Hambatan yang dihadapi Kantor Camat mencakup keterbatasan infrastruktur teknologi informasi dan minimnya pelatihan rutin yang dapat membekali pegawai dengan keterampilan baru. Pegawai senior misalnya, cenderung mengalami kesulitan dalam mengadopsi teknologi baru akibat tidak adanya pelatihan formal atau pendampingan berkelanjutan. Sementara itu, pegawai muda yang lebih adaptif terhadap teknologi menjadi tumpuan utama dalam operasional digital. Ketimpangan ini bukan hanya menghambat efisiensi kerja, tetapi juga menimbulkan kesenjangan produktivitas antar generasi pegawai.

Dalam kerangka manajemen pendidikan, kondisi ini menunjukkan perlunya penyusunan program pelatihan dan pendidikan berkelanjutan yang sistematis dan terstruktur. Pendidikan dan pelatihan harus dimaknai bukan hanya sebagai transfer keterampilan teknis, tetapi sebagai proses pembentukan kompetensi profesional, sikap adaptif, serta etika pelayanan yang berorientasi pada kepuasan masyarakat.

Pelatihan berbasis kebutuhan (*needs-based training*) menjadi strategi kunci untuk mendukung perbaikan berkelanjutan. Misalnya, pelatihan penggunaan sistem informasi pelayanan, pengelolaan aduan masyarakat berbasis digital, dan evaluasi mutu layanan berbasis data. Selain itu, pelatihan *soft skill* seperti komunikasi publik, manajemen waktu, dan pengambilan keputusan juga sangat dibutuhkan agar pegawai mampu merespon perubahan birokrasi secara efektif.

Astuti & Hasan (2022) menyatakan bahwa tanpa adanya pelatihan yang terjadwal dan sesuai kebutuhan pelayanan, prinsip *continuous improvement* dalam TQM akan mandek pada tataran kebijakan tanpa menyentuh praktik riil di lapangan. Oleh karena itu, lembaga publik seperti kantor camat perlu membangun sistem manajemen pelatihan terpadu, yang mengintegrasikan proses asesmen kebutuhan pelatihan, pelaksanaan kegiatan, serta evaluasi dampaknya terhadap kinerja pelayanan.

Dari perspektif Manajemen Pendidikan Islam, pelatihan pegawai juga harus menyentuh nilai-nilai spiritual dan integritas kerja, karena ASN bukan hanya pelayan publik, tetapi juga pemegang amanah yang harus menjunjung tinggi nilai keadilan dan tanggung jawab. Dalam hal ini, *continuous improvement* bukan hanya peningkatan teknis, melainkan juga peningkatan akhlak kerja dan komitmen pelayanan yang Islami.

Dengan demikian, keberlanjutan dalam perbaikan mutu layanan publik sangat erat kaitannya dengan sistem pendidikan dan pelatihan pegawai. Tanpa pendidikan yang memadai dan pelatihan yang terarah, prinsip TQM tidak akan mampu menciptakan transformasi birokrasi yang diharapkan oleh masyarakat.

3. Keterlibatan Total Pegawai

Peneliti menemukan bahwa pimpinan kantor camat berupaya menciptakan lingkungan kerja kolaboratif dengan melibatkan seluruh pegawai dalam evaluasi dan pengembangan SOP baru. Ini sejalan dengan prinsip TQM bahwa kualitas merupakan tanggung jawab semua orang dalam organisasi (Goetsch & Davis, 2014).

Dalam implementasinya, staf muda yang lebih melek teknologi banyak mengambil alih fungsi digitalisasi, sedangkan sebagian pegawai senior masih belum terbiasa menggunakan sistem layanan berbasis teknologi informasi. Ketimpangan ini menunjukkan bahwa pelatihan berkelanjutan sangat diperlukan untuk menghindari *productivity gap* antargenerasi (Ramadhan, 2024).

4. Hambatan Implementasi Total Quality Management (TQM)

Meskipun Kantor Camat Ilir Barat II Palembang telah mengadopsi sejumlah prinsip dasar dalam TQM, pelaksanaannya masih menghadapi berbagai kendala yang signifikan. Hambatan ini menunjukkan bahwa transformasi menuju pelayanan publik berbasis mutu tidak hanya bergantung pada kebijakan, tetapi juga pada kesiapan sumber daya dan sistem pendukung yang memadai. Beberapa hambatan utama yang teridentifikasi dalam penelitian ini antara lain:

a. Keterbatasan Sumber Daya Manusia dalam Penguasaan Teknologi Informasi

Kecakapan pegawai dalam mengoperasikan sistem informasi manajemen pelayanan masih belum merata. Pegawai senior cenderung mengalami hambatan dalam beradaptasi dengan teknologi baru, sementara beban digitalisasi layanan lebih banyak ditangani oleh pegawai muda. Ketimpangan ini berimplikasi pada ketergantungan yang tinggi terhadap individu tertentu dan menimbulkan kesenjangan dalam efisiensi kerja antar lini.

Hal ini sejalan dengan temuan Wibowo & Pratama (2023) yang menyatakan bahwa rendahnya literasi digital di kalangan ASN merupakan salah satu tantangan utama dalam penerapan manajemen mutu berbasis digital di instansi pemerintahan.

Penguatan kompetensi teknologi harus menjadi agenda prioritas dalam pelatihan aparatur negara untuk mendukung keberhasilan implementasi TQM.

b. Minimnya Pelatihan Rutin dan Evaluasi Berbasis Kinerja Terstandar

Implementasi TQM menuntut adanya siklus perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) yang berbasis pada sistem evaluasi kerja yang terstruktur dan transparan. Namun, hasil wawancara menunjukkan bahwa Kantor Camat Ilir Barat II belum memiliki sistem evaluasi kinerja yang konsisten dan berbasis indikator mutu. Pelatihan yang bersifat insidental dan tidak terjadwal menyebabkan proses pembelajaran organisasi berjalan lambat.

Astuti & Hasan (2022) menekankan bahwa pelatihan berkelanjutan yang diarahkan pada peningkatan kompetensi fungsional dan pelayanan berbasis standar operasional prosedur (SOP) merupakan fondasi penting dalam membangun budaya mutu di sektor publik. Tanpa adanya pelatihan rutin, prinsip perbaikan berkelanjutan dalam TQM akan sulit tercapai secara optimal.

c. Belum Optimalnya Integrasi Sistem Digital dalam Layanan Publik

Meskipun terdapat upaya digitalisasi pelayanan seperti pelaporan elektronik dan pengarsipan digital, sistem yang digunakan masih bersifat parsial dan belum terintegrasi antar bidang pelayanan. Hal ini menyebabkan duplikasi data, kesalahan input, dan keterlambatan dalam proses pelayanan publik. Selain itu, belum tersedianya layanan digital berbasis *self-service* juga menjadi hambatan dalam memenuhi kebutuhan masyarakat yang semakin mengharapkan akses pelayanan yang cepat dan fleksibel.

Menurut Yuliani & Hidayat (2024), integrasi sistem informasi pelayanan publik yang bersifat *end-to-end* sangat penting dalam mendukung efisiensi birokrasi dan transparansi layanan. Tanpa integrasi sistem, lembaga pemerintah rentan mengalami fragmentasi informasi yang menghambat pengambilan keputusan berbasis data.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa penerapan *Total Quality Management* (TQM) di Kantor Camat Ilir Barat II Palembang telah berjalan secara bertahap dan menunjukkan dampak positif terhadap peningkatan kualitas layanan publik. Prinsip-prinsip TQM seperti fokus pada pelanggan, perbaikan berkelanjutan, dan keterlibatan total pegawai mulai diinternalisasi dalam proses pelayanan, tercermin dari meningkatnya kepuasan masyarakat dan upaya perbaikan layanan secara berkelanjutan.

Namun demikian, implementasi tersebut belum sepenuhnya optimal. Hambatan yang dihadapi antara lain keterbatasan sumber daya manusia dalam penguasaan teknologi informasi, kurangnya pelatihan berkala, belum terintegrasinya sistem digital layanan publik secara menyeluruh, serta belum tersusunnya evaluasi kinerja yang berbasis mutu dan terukur. Tantangan-tantangan ini menunjukkan bahwa penerapan TQM membutuhkan dukungan komprehensif, baik dari sisi sumber daya, sistem, maupun budaya organisasi.

Secara umum, penerapan TQM di tingkat kecamatan merupakan langkah strategis untuk mewujudkan birokrasi yang responsif, efisien, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat. Peningkatan kapasitas SDM, pengembangan sistem pelayanan digital yang terintegrasi, serta pembentukan indikator kinerja berbasis mutu menjadi hal yang mendesak untuk ditindaklanjuti dalam rangka memperkuat tata kelola pelayanan publik yang prima.

REFERENSI

- Astuti, L., & Hasan, M. (2022). Pelatihan berkelanjutan dan standar operasional prosedur dalam peningkatan pelayanan publik. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 10(2), 88–97.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Fadillah, S. (2022). Implementasi Total Quality Management di instansi pemerintah. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 9(2), 45–56.
- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2014). *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality* (7th ed.). Boston: Pearson Education.
- Hidayati, R. (2023). Pelayanan publik berbasis mutu di lingkungan pemerintah kecamatan. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 8(1), 77–89.
- Ibrahim, N. C. (2023). Implementasi manajemen mutu terpadu di Madrasah Ibtidaiyah Swasta Islamiyah Tarbiyah Sekar Jaya Ogan Komering Ulu. *Jurnal Dirasah*.
- Nugroho, A. (2023). Evaluasi kinerja layanan publik kecamatan. Palembang: Universitas Sriwijaya.
- Putri, D. M. (2024). Manajemen mutu pelayanan publik: Studi kasus kantor camat. *Jurnal Reformasi Administrasi*, 11(1), 33–41.
- Ramadhan, T. (2024). Analisis hambatan pelayanan administrasi di kecamatan. Jakarta: Rajawali Press.
- Sari, M. (2023). Strategi peningkatan layanan publik berbasis TQM di tingkat kecamatan. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kualitatif, kuantitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Wibowo, A., & Pratama, D. (2023). Strategi penguatan literasi digital ASN dalam layanan publik berbasis TQM. *Jurnal Reformasi Birokrasi*, 12(1), 44–58.
- Yuliani, R., & Hidayat, R. (2024). Integrasi sistem informasi layanan publik untuk efisiensi birokrasi. *Jurnal E-Government Indonesia*, 5(1), 23–35.