

Implementasi Kebijakan Program Perlindungan Saksi Dan Korban Berbasis Komunitas

Nunut Amalia^a, Rosita Rosita^b

^{a,b}Politeknik STIA LAN Jakarta

e-mail : anutamalia@gmail.com rosita032017@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini berfokus pada Implementasi Program Perlindungan Saksi dan Korban Berbasis Komunitas karena belum adanya penelitian yang membahas mengenai implementasi kebijakan dari program ini sebelumnya. Penulis menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan belum terpenuhinya semua indikator pada teori implementasi kebijakan menurut Van Meter dan Van Horn. Model ini merupakan salah satu model yang paling komprehensif dan sering digunakan untuk memahami proses implementasi kebijakan publik. Ada enam variabel keberhasilan implementasi kebijakan menurut model ini yaitu Standar dan Tujuan Kebijakan, Sumber Daya, Karakteristik Agen Implementasi, Kegiatan Komunikasi Antar Organisasi, Sikap Para Pelaksana, dan Lingkungan Politik, Sosial, serta Skonomi. Indikator yang belum terpenuhi diantaranya yaitu Sumber Daya, Karakteristik Agen Implementasi, dan Kegiatan Komunikasi Antar Organisasi. Indikator Standar dan Tujuan Kebijakan sudah berjalan dan dilaksanakan dengan baik. Selanjutnya kedua variabel lain yaitu Sikap Para Pelaksana dan Lingkungan Politik, Sosial, dan Ekonomi sudah melakukan beberapa strategi implementasi kebijakan namun masih perlu meningkatkan implementasi pencapaian program agar berjalan sesuai dengan target yang ingin dicapai.

Kata Kunci: Perlindungan Saksi dan Korban; Komunitas; LPSK; SSK.

Policy Implementation Of Community-Based Witness And Victim Protection Programs

Abstract

This research focuses on the Implementation of the Community-Based Witness and Victim Protection Program because there was no research that discussed the policy implementation of this program before. The author uses a descriptive method with a qualitative approach. The results showed that all indicators in the theory of policy implementation according to Van Meter and Van Horn had not been fulfilled. This model is one of the most comprehensive models and is often used to understand the public policy implementation process. There are six variables of successful policy implementation according to this model, which are Policy Standards and Objectives, Resources, Characteristics of Implementation Agents, Inter-Organizational Communication Activities, Attitudes of Implementers, and the Political, Social, and Economic Environment. Indicators that have not been achieved are Resources, Characteristics of Implementation Agents, and Inter-Organizational Communication Activities. Indicators of Policy Standards and Objectives have been running and implemented well. Furthermore, the other two variables, namely the Attitudes of Implementers and the Political, Social, and Economic Environment, have carried out several policy implementation strategies but still need to improve the implementation of program achievements so that it runs according to the intended target.

Keywords : *Witness and Victim Protection; Community; LPSK; SSK.*

A. PENDAHULUAN

Kehadiran Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban (LPSK) selama lebih dari satu dekade merupakan upaya negara untuk hadir dalam upaya perlindungan saksi dan korban, pemenuhan hak – hak korban, serta pemulihan kondisi korban pasca tindak pidana. Sejalan dengan Rencana Strategis LPSK tahun 2020 – 2024, LPSK berkomitmen untuk menjalankan misi yaitu mewujudkan kondisi yang kondusif dengan meningkatkan akses layanan perlindungan, mewujudkan dan mengembangkan jaringan dengan para pemangku kepentingan serta meningkatkan partisipasi Masyarakat dalam rangka pemenuhan hak-hak saksi dan korban (PS. Wibowo & Windari, 2019). Salah satu strategi yang dilakukan yaitu dengan menginisiasi terbentuknya kelompok masyarakat yang peduli terhadap hak - hak saksi dan korban.

Civil society dapat secara langsung memberikan pengaruh kepada saksi/korban untuk menyadari bahwa mereka tidak hanya berhak mendapatkan perlindungan dari segi hukum namun juga berhak mendapatkan rehabilitasi medis, psikologis, dan psikososial (Agnes et al, 2022). LPSK mendorong peran kelompok masyarakat sipil tersebut untuk terlibat secara aktif dalam kerja-kerja perlindungan dan pemulihan saksi dan/atau korban di wilayah tempat tinggalnya. Masyarakat yang memiliki pengetahuan tentang hak dan hukum menjadi aktor yang sangat penting dalam membantu masyarakat lainnya. Mereka umumnya tinggal di antara orang-orang di mana mereka bekerja sama dan menghadapi masalah bersama (Mulyani & David, 2023).

Berlandaskan hal tersebut, maka pada tahun 2022 LPSK mencanangkan sebuah program berkualifikasi prioritas nasional yang bernama Program Perlindungan Saksi dan Korban Berbasis Komunitas (Sahabat Saksi Korban). Program Perlindungan Saksi dan Korban berbasis Komunitas (SSK) adalah program

untuk peningkatan akses masyarakat utamanya masyarakat miskin, marginal dan/atau kelompok rentan lainnya, untuk mendapatkan layanan perlindungan dan hak-hak saksi dan/atau korban melalui peningkatan peran kelompok masyarakat sipil, perluasan masyarakat sipil, perluasan jangkauan layanan, dan penguatan sistem pelayanan melalui masyarakat sekitar (Mulyani & David, 2023). Sahabat Saksi dan Korban (SSK) adalah individu, kelompok masyarakat, penyintas tangguh, dan/atau penyedia layanan yang ditetapkan oleh LPSK sebagai mitra dalam penyelenggaraan layanan perlindungan saksi dan korban berbasis komunitas (LPSK, 2022).

Penelitian terdahulu mengenai LPSK cenderung berfokus pada peran saksi dan korban pada penegakan hukum dan peradilan pidana di Indonesia (Kuba, 2022; Abdillah & Eddyono, 2022; PS. Wibowo & Windari, 2019) khususnya pada tindak pidana yang menjadi kewenangan LPSK seperti tindak pidana kekerasan seksual (Jamaludin, 2021), tindak pidana korupsi (Aulia & Irwansyah, 2023), dan tindak pidana perdagangan orang (Krisnamurti, 2021). Sedangkan penelitian terdahulu mengenai SSK dilakukan oleh (Rahmi & Siregar, 2020) membahas mengenai Himpunan Serikat Perempuan Indonesia (Hapsari), yang didirikan pada tahun 1990 di Desa Sukasari, Kecamatan Perbaungan, Sumatera Utara. Hapsari merupakan salah satu lembaga yang berkonsentrasi pada kasus kekerasan seksual dengan salah satu programnya yaitu layanan berbasis komunitas (LBK) yang bertujuan untuk mencegah kekerasan terhadap perempuan dan anak; melindungi korban, dan menggali dukungan untuk keberlanjutan layanan.

Pada penelitian Rahmi & Siregar (2020) ditemukan bahwa partisipasi sosial atau ketersediaan dukungan masyarakat merupakan strategi penguatan bagi korban.

Peran serta dan sinergi pemerintah, lembaga dan masyarakat sangat dibutuhkan dalam proses pemulihan perempuan dan anak yang menjadi korban kekerasan. Pemulihan berbasis komunitas memiliki karakteristik sebagai berikut: kontekstual, dari dan oleh komunitas, dimulai dari akar rumput, berkelanjutan, berbasis kebutuhan dan dilakukan oleh komunitas. Peran dan partisipasi masyarakat sangat berperan dalam memberikan dukungan dan pendampingan yang sesuai dengan kebutuhan korban.

Penelitian mengenai perlindungan berbasis komunitas ini tidak hanya dilakukan di Indonesia tapi juga di Amerika. Banyak korban kejahatan yang memenuhi syarat untuk mendapatkan layanan Program Bantuan Saksi Korban melalui kantor Kejaksaan Wilayah San Benito County tidak mengakses layanan yang diberikan. Penelitian yang dilakukan untuk mendukung proyek ini mengungkapkan bahwa banyak korban kejahatan yang tidak memanfaatkan layanan yang ditawarkan oleh program ini selama mereka menjadi korban. Adanya kolaborasi dari 5 komunitas yang ada di wilayah ini dapat meningkatkan kesadaran akan hak-hak korban di antara organisasi masyarakat dan meningkatkan pengetahuan mereka tentang layanan yang disediakan oleh lembaga tersebut. Sehingga para anggota komunitas tersebut dapat membagikan informasi mengenai program pemulihan saksi dan korban kepada anggota lembaga mereka yang telah menjadi korban (Martinez, 2019).

Hal ini sejalan dengan penelitian perlindungan berbasis komunitas selanjutnya di Indonesia yang dilakukan oleh Mulyani & David (2023) yang menyatakan bahwa pengalaman panjang LPSK sebagai lembaga nasional menunjukkan bahwa peran serta masyarakat sipil sangat dibutuhkan dalam mendukung peningkatan akses saksi dan korban terhadap layanan perlindungan dan pemulihan. Keberadaan SSK menunjukkan bahwa negara harus hadir dalam

memberikan perlindungan kepada saksi dan korban sehingga mereka dapat berkontribusi dalam mengungkap suatu kejahatan.

Lebih lanjut menurut Mulyani & David (2023) SSK dapat memberikan solusi sementara dalam membantu saksi dan korban. Mereka lebih cepat dan lebih mudah diakses, mereka sering dapat menyelesaikan masalah bantuan korban lebih cepat daripada harus menunggu pihak lain untuk berkontribusi. SSK yang telah dibekali pendidikan dan pelatihan oleh LPSK memiliki pengetahuan yang cukup untuk melakukan pendampingan, mereka juga memiliki pengetahuan yang mendalam tentang komunitas dan kebutuhannya, memberdayakan diri mereka sendiri, membantu mencari solusi tidak hanya untuk individu tetapi untuk kelompok secara keseluruhan.

Penelitian terdahulu yang telah dilakukan terkait perlindungan saksi dan korban berbasis komunitas lebih banyak membahas mengenai aspek hukum, tindak pidana dan pemenuhan hak kepada saksi dan korban. Penulis belum menemukan penelitian yang membahas mengenai implementasi kebijakan dari program ini. Penelitian ini penting dilakukan untuk mengisi kekosongan materi tersebut. Menurut Edwards III, sebagaimana diuraikan oleh (Fahturrahman, 2016), menyatakan bahwa implementasi kebijakan publik adalah bagian yang sangat penting dalam studi kebijakan publik. Artinya, tidak peduli seberapa baik suatu kebijakan publik dirumuskan jika tidak dipersiapkan dan direncanakan dengan matang dalam tahap implementasinya maka tujuan kebijakan tersebut tidak akan tercapai. Sebaliknya, meskipun persiapan dan perencanaan untuk implementasi sudah dilakukan dengan baik, jika kebijakan tersebut tidak dirumuskan dengan benar, tujuan kebijakan publik tersebut juga tidak akan bisa terwujud.

Tujuan umum dari dari SSK yaitu untuk meningkatkan akses masyarakat terutama masyarakat miskin dan marginal terhadap layanan perlindungan dan pemulihan saksi korban yang lebih berkualitas. Guna mencapai tujuan tersebut terdapat beberapa indikator keberhasilan program SSK diantaranya yaitu: (1) terbentuknya sahabat saksi dan korban yang tersebar di sejumlah target lokasi SSK, (2) presentasi peningkatan jumlah permohonan perlindungan saksi dan korban yang masuk kepada LPSK melalui sahabat saksi dan korban, (3) indeks kepuasan penerima layanan LPSK yang dilakukan melalui sahabat saksi dan korban, (4) jumlah peningkatan jaringan kerja sahabat saksi dan korban, serta (5) jumlah diseminasi dan/atau sosialisasi yang dilaksanakan sahabat saksi dan korban. Dari kelima indikator tersebut ditemukan fakta bahwa, dua dari tiga indikator program SSK telah sesuai dengan target Fakta pada indikator program SSK nomor (1) disebutkan bahwa pada tahun 2022 LPSK telah mengukuhkan sebanyak 547 relawan SSK yang berada di tujuh provinsi wilayah kerja yaitu Nusa Tenggara Timur, Sulawesi Selatan, Jawa Tengah, Jawa Barat, Jawa Timur, D.I Yogyakarta dan Bangka Belitung. Pengembangan lokasi kegiatan pada 2023 telah ditetapkan untuk dilaksanakan di 3 (tiga) provinsi tambahan, yakni Kalimantan Barat, Sulawesi Utara, dan Sumatera Barat dengan jumlah relawan bertambah menjadi 790 orang (Laporan Tahunan LPSK, 2023). Hal ini melebihi target awal persebaran wilayah SSK yaitu sebanyak 8 wilayah dengan jumlah anggota yaitu 514 dan 648 orang selama tahun 2022-2023. Sedangkan terkait indikator ke (5) ditemukan fakta bahwa telah terlaksananya sosialisasi dan diseminasi SSK melebihi jumlah target awal yaitu 4 tempat di tahun 2022 dan bertambah menjadi 12 tempat di tahun 2023. Hal ini dapat dilihat dari data yang diperoleh yaitu SSK telah banyak melakukan sosialisasi sebanyak 7 tempat sosialisasi di tahun 2022 dan 23 tempat

sosialisasi pada tahun 2023 (Laporan Tahunan LPSK, 2022;2023). Berdasarkan data yang Penulis temukan, ketiga indikator lainnya belum mencapai target sebagaimana telah ditetapkan yaitu:

Tabel 1. Indikator Keberhasilan Program SSK

No	Indikator	Target awal (orang)	Realita (orang)
1	presentasi peningkatan jumlah permohonan perlindungan saksi dan korban yang masuk melalui SSK	2022: (baseline)	2022: 0
		2023: 287.5	2023: 138
		2024: 300	Per bulan Mei 2024: 47
2	indeks kepuasan penerima layanan SSK	2022: 801	2022: -
		2023: 82	2023: -
		2024: 83	2024: -
3	jumlah peningkatan jaringan kerja sahabat saksi dan korban	2022: 12	2022: 9
		2023: 18	2023: 16
		2024: 24	2024: -

Sumber: Dokumen Laporan LPSK (diolah oleh Penulis, 2025)

Dapat dilihat pada Tabel I bahwa ketiga indikator program dari SSK belum sesuai dengan target yang ingin dicapai. Belum terpenuhinya target capaian kinerja ini dapat mengakibatkan tujuan program yang telah ditetapkan tidak dapat tercapai dengan baik. Hal ini tentu dapat mengakibatkan kerugian baik bagi negara, masyarakat maupun LPSK. Penyebab dari belum tercapainya indikator kinerja program tersebut sangat mungkin diakibatkan oleh adanya permasalahan ditataran implementasi kebijakan. Sehingga melalui artikel ini diharapkan Penulis dapat menganalisa bagaimana implementasi kebijakan dari program SSK ini sebagai perbaikan layanan pemenuhan hak saksi dan

korban kepada masyarakat di masa yang akan datang.

B. METODE

Untuk menyusun artikel ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Menurut Prof. Dr. Sugiyono (2013) pada penelitian kualitatif, data yang terkumpul berbentuk kata – kata atau gambar, sehingga tidak menekankan pada angka. Penelitian juga dilakukan pada kondisi yang alamiah (*natural setting*). Implementasi Program Perlindungan Saksi dan Korban Berbasis Komunitas yang menjadi fokus dari penelitian ini tidak dimanipulasi dan berkembang apa adanya. Selanjutnya instrumen dari penelitian adalah orang yaitu penulis artikel yang mampu menganalisis, memotret, dan mengkonstruksi situasi sosial yang diteliti menjadi lebih jelas dan bermakna. Teknik pengumpulan data dilakukan secara gabungan/simultan berdasarkan data literatur dan fakta – fakta yang ditemukan di lapangan. Hal ini sesuai dengan tujuan artikel yaitu untuk mengungkap fakta – fakta implementasi dari Program Perlindungan Saksi dan Korban Berbasis Komunitas sehingga artikel ini lebih menekankan pada makna (analisis data dari objek yang diamati).

Lokasi yang menjadi objek dari artikel ini adalah Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban yang menjalankan agenda prioritas nasional Program Perlindungan Saksi dan Korban Berbasis Komunitas. Jenis data yang digunakan pada penyusunan artikel ini yaitu menggunakan data sekunder. Data sekunder adalah data adalah data yang tidak langsung diperoleh melalui sumber pertama, dan telah tersusun dalam bentuk dokumen tertulis. Dalam hal ini, data sekunder diperoleh melalui (1) Dokumen dan data unit kerja, seperti gambaran umum unit kerja, peraturan, manual prosedur, dan lain-lain, (2) Bahan literatur seperti buku, jurnal, dan internet sebagai bahan referensi; (3) Hasil penelitian terdahulu

yang berkaitan dengan implementasi kebijakan dan Program Perlindungan Saksi dan Korban Berbasis Komunitas yang masih relevan untuk digunakan sebagai bahan pertimbangan dan perbandingan.

C. PEMBAHASAN

Menurut Van Meter & Van Horn (1975), implementasi kebijakan melibatkan serangkaian tindakan dan interaksi yang dimaksudkan untuk mengubah tujuan kebijakan menjadi hasil nyata. Mereka menekankan bahwa implementasi tidak hanya melibatkan prosedur administratif, tetapi juga interaksi kompleks antara berbagai aktor dan konteks lingkungan yang dapat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan kebijakan tersebut. Dengan demikian, proses implementasi membutuhkan perhatian yang sama besar dengan perumusan kebijakan itu sendiri, karena tanpa implementasi yang efektif, tujuan kebijakan publik tidak akan tercapai.

Standar dan Tujuan Kebijakan

Program SSK memiliki standar dan tujuan kebijakan yang jelas sebagaimana tercantum dalam Keputusan Ketua LPSK Nomor KEP-136/1/LPSK/03/2024 tentang Penetapan Peta Jalan (*Roadmap*) Program Perlindungan Saksi dan Korban Berbasis Komunitas. Tujuan umum dari Program SSK adalah meningkatkan akses masyarakat terutama masyarakat miskin dan marginal terhadap layanan perlindungan dan pemulihan saksi korban yang lebih berkualitas.

Lebih lanjut sasaran Program SSK sebagaimana tercantum dalam keputusan tersebut adalah sebagai berikut: (1) meningkatnya jumlah saksi dan korban yang mendapatkan layanan perlindungan dan pemulihan dari LPSK. (2) Meningkatnya peran serta masyarakat sipil dalam memfasilitasi penyelenggaraan layanan dalam perlindungan saksi korban. (3) Meningkatnya kualitas layanan perlindungan dan pemulihan saksi dan korban yang

diselenggarakan oleh LPSK. (4) Meningkatnya pemahaman dan kesadaran Masyarakat tentang layanan perlindungan dan pemulihan saksi dan korban. (5) Terbentuk dan berkembangnya jaringan kerja dan kelembagaan kelompok Masyarakat sipil yang terlibat dalam fasilitasi perlindungan dan pemulihan saksi dan korban. (6) Terjalannya Kerjasama/kemitraan dengan stakeholder terkait dalam rangka peningkatan akses dan mutu layanan perlindungan dan pemulihan saksi dan korban.

Standar dan tujuan Kebijakan pada program SSK ini memberikan petunjuk yang jelas kemana arah kebijakan dilaksanakan. SSK menempatkan diri sebagai kepanjangan tangan pemerintah untuk memudahkan akses kepada Masyarakat yang membutuhkan layanan perlindungan saksi dan korban. Salah satu kegiatan yang telah berhasil dilaksanakan oleh SSK untuk mendukung hal ini adalah melaksanakan kegiatan sosialisasi sebanyak 7 kali pada tahun 2022, 23 kali pada tahun 2023 dan sebanyak 18 kali pada tahun 2024. Berdasarkan hal ini dapat disimpulkan bahwa standar dan tujuan kebijakan dari program SSK telah tersusun dengan baik.

Sumber Daya

Program SSK sebagai program prioritas nasional mendapat dukungan penuh dari LPSK baik dari segi anggaran maupun dari segi sumber daya manusia. Saat ini Tim Pelaksana Program SSK berjumlah 23 orang yang berasal dari profesional. Kuantitas SDM yang mengelola program juga masih dirasakan kurang. Hal ini disebabkan karena hanya sedikit pegawai LPSK yang memiliki pengalaman dalam mengelola program yang relatif besar dan menjangkau wilayah yang luas serta melibatkan para pihak yang juga relatif banyak. Oleh sebab itu LPSK terus melakukan pengembangan kapasitas pengelola program dan layanan dengan menyusun struktur dan meningkatkan kapasitas Tim Pelaksana

Program SSK dengan bantuan sarana prasarana yang lebih memadai. Hal ini sejalan dengan penelitian implementasi kebijakan yang dilakukan oleh (Rahmawati et al., n.d., 2024) dimana ditemukan bahwa Sumber Daya yang tidak optimal menjadi salah satu penyebab tidak berjalannya implementasi kebijakam dengan baik.

Lebih lanjut anggaran pendukung kegiatan Program SSK bersumber dari Anggaran Pendapatan Belanja Negara (APBN). Adapun jumlah anggaran yang diperoleh oleh SSK selama tahun 2022 – 2024 dapat dilihat pada Tabel 2 sebagai berikut.

Tabel 2. Jumlah Anggaran Program SSK

No	Tahun	Jumlah Anggaran (Rp)
1.	2022	9.177.046.000
2.	2023	9.429.625.000
3.	2024	12,294,060,000

Sumber: RKA KL LPSK Tahun 2022-2024 dioleh oleh Penulis (2024)

Dapat dilihat alokasi anggaran untuk program SSK semakin meningkat dari tahun ke tahun. Realisasi anggaran SSK pada tahun 2022 dan 2023 masing – masing berhasil terserap sebesar 99.95% dan 100%. Pada *Roadmap* SSK tercantum bahwa melalui anggaran ini, SSK merencanakan beberapa rencana kerja diantaranya yaitu penyusunan manajemen/tata kelola program, penguatan tatakelola layanan di Tingkat LPSK, pelaksanaan pilot program di daerah terpilih, serta peningkatan kesadaran dan akses masyarakat terhadap layanan LPSK pada tahun anggaran 2022, Sedangkan pada tahun anggaran 2023, SSK berfokus pada pengembangan kapasitas pengelolaan program dan layanan, perluasan daerah kerja, pengembangan kelembagaan pendukung program dan layanan di tingkat daerah dan pengembangan kerjasama dengan pemerintah,

DPR RI, pemerintah daerah dan lembaga donor.

Pada realitanya rencana kerja anggaran tahun 2022 terdiri dari kegiatan peningkatan kapasitas sahabat saksi dan korban serta penggalangan komunitas dan penyediaan infrastruktur sahabat saksi dan korban. Sedangkan pada tahun 2023 rencana kegiatan yang dilakukan yaitu peningkatan kapasitas SSK, pelaksanaan layanan pendampingan saksi dan korban oleh SSK, penggalangan komunitas dan penyediaan infrastruktur SSK, serta monitoring dan evaluasi sahabat saksi dan korban. Berdasarkan data-data tersebut dapat dilihat bahwa program SSK sudah memiliki sumber daya yang cukup untuk melaksanakan sasaran kinerjanya namun masih ada ketidaksesuaian antara mata anggaran yang direncanakan dan mata anggaran yang direalisasikan.

Karakteristik Agen Implementasi

Program SSK merupakan sebuah program prioritas nasional yang pelaksanaannya dipimpin oleh Seorang Ketua Umum dan Ketua Harian yang membawahi para anggota tim. Terdapat beberapa pola hubungan antara pengelola program dan mitra pelaksana program. Pertama adalah hubungan antara unsur Pimpinan LPSK dalam pengelolaan program. Ketua dan seluruh Wakil Ketua LPSK berperan sebagai pengarah program. Ketua LPSK akan berperan sebagai ketua pengarah, sedangkan Wakil Ketua LPSK menjadi anggota pengarah.

Lebih lanjut Sekretaris Jenderal memiliki peran sebagai penanggung jawab dalam pengelolaan Program SSK. Penanggung jawab Program SSK menerima dan merealisasikan arahan dan petunjuk dari pengarah program. Sedangkan ketua tim adalah orang setingkat kepala biro yang menangani fungsi hukum, kerja sama dan hubungan masyarakat yang diangkat oleh Ketua LPSK berdasarkan surat keputusan

Ketua LPSK. ketua tim saat ini dijabat oleh Kepala Biro Hukum, Kerjasama, dan Hubungan Masyarakat.

Pengelola program adalah salah satu Biro di Lingkungan Sekretariat Jenderal LPSK yang memiliki tugas melaksanakan, tugas penyusunan peraturan perundang-undangan, advokasi hukum, penataan organisasi dan tata laksana, kerja sama, hubungan masyarakat, serta keprotokolan. Pada awal SSK terbentuk, pengelola program ini merupakan sebuah entitas sendiri yang tidak termasuk ke dalam struktur organisasi LPSK. Pada fase pemantapan SSK Tahun 2024, terdapat upaya penguatan kerja kolaboratif antara SSK dan LPSK dalam pemberian layanan perlindungan. Perlu adanya komunikasi dan koordinasi yang komprehensif diatur dalam sebuah skema dan mekanisme agar dapat bersinergi antara SSK, Pengelola Program serta LPSK maupun kantor perwakilan demi mencapai tujuan bersama untuk kepentingan perlindungan saksi/korban.

Komitmen Pimpinan juga menjadi salah satu hal yang menjadi perhatian pada aspek ini. Pada saat program ini disahkan di tahun 2022, Pimpinan LPSK memberikan dukungan yang besar terhadap keberhasilan program ini. Pimpinan LPSK selalu mengingatkan agar pemberian layanan kepada saksi dan korban dapat mengikutsertakan relawan dari SSK. Pada bulan Mei Tahun 2024, terdapat pergantian Pimpinan LPSK untuk periode 2024-2029. Pimpinan yang baru tentu membawa arah kebijakan yang baru. Hal ini tentu menjadi tantangan terhadap keberlanjutan dari program SSK.

Kegiatan Komunikasi Antar Organisasi

Terdapat beberapa temuan yang terjadi di lapangan terkait variabel kegiatan komunikasi antar organisasi dan kaitannya dengan implementasi kebijakan program SSK. Terdapat beberapa hal yang menjadi temuan

dari upaya ini yaitu koordinasi yang tertutup atas pengajuan dari SSK terkait keberlanjutan penanganan pengajuan permohonan korban. Pengelola Program SSK beserta Biro PP dan PHSK diharapkan dapat menginfokan terkait perkembangan dan *update* permohonan kasus yang diajukan oleh SSK, tidak berhenti di Biro PP/PHSK saja. Karena posisi SSK disini adalah sebagai penghubung langsung dan pintu utama komunikasi dengan Saksi dan Korban. Pada saat turun bersama petugas LPSK, SSK mengalami kesulitan untuk berkomunikasi karena pembawaannya yang kaku. Petugas LPSK yang berganti juga menyulitkan dalam membangun komunikasi.

Lebih lanjut domisili calon SSK tersebar di hampir seluruh wilayah Indonesia. Kondisi ini menyulitkan LPSK dalam mengorganisir, mengendalikan dan memberikan dukungan yang dibutuhkan untuk kelancaran pelaksanaan tugas SSK. Berdasarkan belum Komunikasi yang belum optimal ini menjadi salah satu penyebab belum terpenuhinya indikator keberhasilan kinerja SSK. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Ahmad et al., 2024) dimana jarak dan akses menjadi salah satu tantangan dalam pencapaian implementasi kebijakan.

LPSK telah membangun kerja sama dengan instansi di bidang penegakan hukum, seperti Mahkamah Agung, Kejaksaan, Kepolisian RI, Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK), dan Badan Narkotika Nasional (BNN). Dalam rangka pelaksanaan program *Whistleblowing System* (WBS), LPSK juga telah bekerja sama dengan 17 kementerian/lembaga yang bertujuan untuk memberikan perlindungan bagi pelapor, saksi atau saksi pelaku yang bekerja sama dalam mengungkap tindak pidana korupsi di masing-masing instansinya. LPSK juga telah bekerja sama dengan lembaga negara yang mengawasi pelaksanaan hak asasi manusia dan kinerja penegak hukum, antara lain Komnas HAM, Komnas Perempuan, Komisi

Perlindungan Anak Indonesia (KPAI), Ombudsman RI, Komisi Kepolisian Nasional (Kopolnas), dan Komisi Kejaksaan. LPSK juga telah bekerjasama dengan banyak penyedia layanan di daerah seperti penyediaan layanan medis dimana LPSK telah bekerjasama dengan 137 RS yang pernah menjadi rujukan, 38 Puskesmas, dan 51 Klinik di 31 Provinsi di Indonesia. Disamping itu, LPSK juga telah menjalin kerja sama dengan sebanyak 174 penyedia layanan psikologis swasta, 108 psikolog P2TP2A dan juga 40 psikiater di berbagai daerah.

Kerja sama yang telah dilakukan oleh LPSK selaku pengelola program SSK seharusnya dapat menjadi modal bagi SSK untuk melakukan kerja sama dan koordinasi dengan para *stakeholders*. Namun realitanya hubungan antara LPSK selaku pengelola program dan instansi lain selaku *stakeholders* masih perlu penguatan khususnya dalam hal koordinasi dan dukungan implementasi kebijakan. Contohnya dalam melakukan koordinasi dengan Aparat Penegak Hukum, SSK sering diragukan kredibilitasnya sehingga menyulitkan SSK dalam memperoleh informasi seputar penanganan kasus.

Sikap Para Pelaksana

Pelaksana utama dan penerima manfaat yang memiliki peran penting dalam pelaksanaan Program Perlindungan Saksi dan Korban Berbasis Komunitas yang pertama adalah LPSK yang memiliki dua peran strategis yaitu: (a). Sebagai pengelola program; dan (b). Sebagai penyedia layanan perlindungan saksi dan korban. Untuk mendukung peran strategis tersebut, maka LPSK membentuk suatu gugus manajemen yang bertanggung jawab mengelola Program Perlindungan Saksi dan Korban Berbasis Komunitas. Dalam kerangka pelaksanaan program dan penyelenggaraan layanan, LPSK menjalin Kerjasama/kemitraan dengan: (a). Sahabat Saksi dan Korban; (b). Penyedia Layanan; dan (c). Penyintas.

Pelaksana selanjutnya yaitu Sahabat Saksi-Korban (SSK), yaitu individu atau kelompok masyarakat yang ditetapkan oleh LPSK sebagai mitra dalam penyelenggaraan layanan perlindungan saksi dan korban. Dalam melaksanakan perannya, SSK akan bekerja erat dengan penyedia layanan terutama terkait dengan fasilitasi penyediaan layanan yang dibutuhkan oleh saksi dan korban. Di samping itu, SSK juga akan bekerjasama dengan penyintas dalam mendesiminasikan nilai-nilai dan layanan perlindungan saksi dan korban, serta fasilitasi akses layanan perlindungan dan pemulihan saksi dan korban. Dalam hal ini, Sahabat Saksi dan Korban akan menerima manfaat melalui pelaksanaan program ini seperti berkembangnya jaringan kerja dan kelembagaan para Sahabat Saksi dan Korban yang berada di masing-masing wilayah, terciptanya simpul kemitraan strategis baik sesama SSK maupun dengan kelompok penyedia layanan dan penyintas tangguh, peningkatan kapasitas, insentif dan penghargaan.

Selanjutnya adalah Penyedia Layanan yaitu para pihak yang telah ditetapkan oleh LPSK sebagai mitra yang menyediakan layanan yang dibutuhkan oleh saksi dan korban. Lingkup layanan yang disediakan oleh penyedia layanan berupa layanan medik, rehabilitasi psikologis, rehabilitasi psikososial, dan sebagainya. Pelaksana terakhir adalah Penyintas Tangguh; yaitu saksi dan/atau korban yang telah mendapatkan layanan dari LPSK, dan ditetapkan oleh LPSK sebagai mitra dalam pelaksanaan Program Perlindungan Saksi dan Korban Berbasis Komunitas. Penyintas Tangguh akan mendapatkan manfaat melalui program ini seperti penguatan simpul jaringan dan komunikasi antar penyintas, aktualisasi diri, dan peningkatan kapasitas.

Sikap para pelaksana berpengaruh terhadap kebijakan diimplementasikan dan seberapa

efektif kebijakan mencapai tujuan. Sikap yang positif dapat mendorong implementasi kebijakan yang efektif dan efisien. Sementara sikap yang negatif dapat menghambat pelaksanaan dan mengurangi dampak kebijakan. Mengelola sikap para pelaksana dengan baik melalui pelatihan, komunikasi, partisipasi, insentif, dan lingkungan kerja yang mendukung adalah kunci untuk mencapai keberhasilan dalam mencapai kebijakan. Sesuai dengan hal tersebut relawan SSK telah berupaya meningkatkan kapasitas relawan dengan melaksanakan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) bagi calon relawan SSK. Berikut adalah pelaksanaan diklat yang telah dilakukan pada tahun 2022.

Tabel 3. Tabel Pelaksanaan Diklat Relawan SSK Tahun 2022

No	Provinsi	Tanggal Pelaksanaan	Jumlah Peserta (orang)
1	D. I. Yogya	19-22 Sept 2022	79
2	Jateng	3-6 Oktober 2022	74
3	Jatim	3-6 Oktober 2022	83
4	Babel	18-21 Okt 2022	81
5	NTT	18-21 Okt 2022	68
6	Jawa Barat	13-16 Nov 2022	107
7	Sulsel	21-24 Nov 2022	91

Sumber: Laporan Tahunan LPSK Tahun 2022.

Sebagai catatan, pada bulan Maret 2023, Tim Pengelola Program mengadakan kembali kegiatan diklat SSK gelombang kedua untuk wilayah Jawa Barat sebagai bentuk respon dari melonjaknya pendaftar SSK wilayah Jawa Barat. Berdasarkan Tabel 4 terlihat bahwa SSK telah melakukan upaya peningkatan kapasitas para relawannya melalui diklat terkait perlindungan saksi dan korban. Namun masalah di lapangan ditemukan bahwa relawan SSK berpendapat bahwa mereka memiliki keterbatasan dalam pemahaman

hukum. Keterbatasan ini berpengaruh juga terhadap kepercayaan diri dan keberanian SSK ketika hendak melakukan pendampingan di lapangan. Oleh karena itu mereka perlu dilakukan penguatan lanjutan dan pembinaan berkala agar para SSK bisa mendapatkan peningkatan kapasitas sebagai penunjang dalam melakukan akses dan pendampingan kepada korban. Para relawan SSK perlu mendapatkan tambahan pembinaan terkait penambahan kapasitas berupa materi pendampingan, advokasi serta mitigasi SSK dalam menilai ancaman yang dihadapi dalam mengakses korban/saksi yang membutuhkan bantuan.

Tabel 4. Tabel Pelaksanaan Diklat Relawan SSK Tahun 2023

No	Provinsi	Tanggal Pelaksanaan	Jumlah Peserta (orang)
1	Jawa Barat	8 – 12 Maret 2023	90
2	Kalbar	24 – 27 Agust 2023	99
3	Sulut	3 – 6 Oktober 2023	52
4	Sumbar	22 – 27 Nov 2023	71

Sumber: Laporan Tahunan LPSK Tahun 2023.

Lingkungan Politik, Sosial, dan Ekonomi

Program SSK sejalan dengan kebijakan pemerintah dalam upaya memperkuat sektor hukum, supremasi hukum dan menegakkan Hak Asasi Manusia di Indonesia. Salah satu tujuan dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Indonesia tahun 2005-2025 adalah “terciptanya supremasi hukum dan penegakkan hak asasi manusia yang bersumber pada Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia 1945 serta tertatanya sistem hukum nasional yang mencerminkan kebenaran, keadilan, akomodatif, dan aspiratif”. Secara tidak langsung program SSK berperan dalam pembangunan sektor hukum dan keadilan juga

akan menciptakan lingkungan yang kondusif serta tercapainya *Sustainable Development Goals* (SDGs) yang mendorong pembangunan yang inklusif dan berkelanjutan di Indonesia. Program SSK juga dapat membangun kepercayaan terhadap kapasitas lembaga-lembaga negara demi memfasilitasi kelompok rentan untuk menyampaikan keluhannya dan mendukung pembangunan masyarakat sipil yang kuat dan majemuk. Oleh sebab itu program SSK mendapatkan dukungan dari pemerintah dalam hal anggaran dan pelaksanaannya.

Lebih lanjut program SSK ini menitikberatkan pada keadaan Masyarakat sipil di Indonesia yang lekat dengan prinsip gotong royong dan saling membantu pada kehidupan sosial bermasyarakat. Hal ini tentu menjadi suatu keunggulan tersendiri bagi implementasi dari kebijakan ini. Dimana LPSK menggunakan kekuatan Masyarakat sipil untuk membantu Masyarakat lain yang membutuhkan. SSK dapat membantu meningkatkan pengetahuan dan kesadaran Masyarakat akan pemulihan saksi dan korban dari tindak pidana yang menjadi wewenang LPSK serta membantu dalam memberikan penguatan kepada para Saksi dan Korban untuk mampu menghadapi masalah yang dihadapinya.

D. PENUTUP DAN REKOMENDASI

Implementasi kebijakan berperan penting pada proses penyusunan kebijakan publik. Tujuan kebijakan publik yang tercapai merupakan salah satu akibat dari implementasi kebijakan yang berjalan dan terealisasi dengan baik. Kesimpulan dari artikel ini yaitu implementasi kebijakan dari program perlindungan saksi dan korban berbasis komunitas atau SSK di LPSK belum dilaksanakan secara optimal dan menyeluruh. Hal ini dapat dilihat dari belum terpenuhinya semua indikator pada teori implementasi kebijakan menurut Van Meter dan Van Horn. Indikator yang belum terpenuhi diantaranya

yaitu Sumber Daya khususnya Sumber Daya Manusia, Karakteristik Agen Implementasi, dan Kegiatan Komunikasi Antar Organisasi. Berdasarkan hasil penelitian untuk indikator Standar dan Tujuan Kebijakan sudah berjalan dan dilaksanakan dengan baik. Untuk kedua variabel lain yaitu Sikap Para Pelaksana dan Lingkungan Politik, Sosial, dan Ekonomi, LPSK sudah melaksanakan beberapa strategi implementasi kebijakan namun masih perlu meningkatkan implementasi pencapaian program agar berjalan lebih optimal. Diperlukan upaya monitoring serta evaluasi secara berkala untuk mengendalikan kebijakan yang dijalankan agar selaras dengan tujuan yang ingin dicapai.

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang telah dijelaskan, maka terdapat beberapa strategi dan kegiatan SSK yang dapat dirumuskan yaitu pertama dengan strategi peningkatan kapasitas LPSK dalam pengelolaan program SSK. Strategi ini dapat dilaksanakan melalui kegiatan monitoring dan evaluasi implementasi regulasi pendukung pengelolaan program, monitoring dan evaluasi implementasi penataan gugus manajemen dan penguatan kapasitas dan kuantitas pengelola program, monitoring dan evaluasi penataan sistem, proses, prosedur dan mekanisme pengelolaan program, serta monitoring dan evaluasi implementasi penerapan teknologi informasi pendukung pengelolaan program. Kedua yaitu strategi peningkatan kualitas tatakelola penyelenggaraan layanan di tingkat LPSK. Strategi ini dilaksanakan dengan cara penguatan proses, prosedur, dan mekanisme penyelenggaraan layanan perlindungan saksi dan korban, pengembangan teknologi informasi pendukung penyelenggaraan layanan perlindungan saksi dan korban, dan peningkatan kapasitas dan kuantitas pengelola layanan perlindungan saksi dan korban.

Strategi ketiga yaitu dengan meningkatkan kapasitas dan kelembagaan mitra daerah

dalam rangka perluasan cakupan dan mutu layanan SSK. Strategi ini dilaksanakan dengan kegiatan peningkatan kapasitas SSK dan Penyintas, pembentukan dan penguatan jaringan antar SSK dan jaringan antar penyintas, penyediaan sarana dan prasarana pendukung kerja SSK dan Penyintas, penguatan peran penyintas sebagai Duta LPSK, dan penyediaan rewards/insentif untuk SSK dan Penyintas. Strategi selanjutnya yaitu peningkatan kesadaran Masyarakat dan para *stakeholder* mengenai kebijakan program SSK yaitu dengan diseminasi informasi tentang program dan hasil – hasil kerja SSK.

REFERENSI

- Abdillah, I., & Eddyono, S. W. (2022). The Role of Witness and Victim Protection Against Organized Crime: A Comparative Study Between the Indonesian Witness and Victim Protection Agency and United States WITSEC Program. *Universitas Gadjah Mada*, 2–4. <http://etd.repository.ugm.ac.id/>
- Abubakar, R. R. T. , Nurhaliza, G.A.(2023). Upaya Peningkatan Partisipasi Masyarakat dalam Pemanfaatan Aplikasi Layanan Aspirasi dan Pengaduan Online Rakyat di Kota Cimahi. *Ministrate: Jurnal Birokrasi dan Pemerintahan Daerah*, 5 (2), 82 – 92.
- Abubakar, R. R. T. , Ginka, K.R. (2024). Implementasi Kebijakan Pemungutan Pajak Hotel Atas Kamar Kos di Kota Bandung. *Jurnal Wacana Kinerja: Kajian Praktis-Akademis Kinerja dan Administrasi Pelayanan Publik*, 27 (1), 45– 64.
- Abubakar, R. R. T., Prasetya, D.D. (2025). Penerapan E-Government melalui Aplikasi Masagi Musrenbang di Desa Ciburial. *Jurnal Wacana Kinerja: Kajian Praktis-Akademis Kinerja dan Administrasi Pelayanan Publik*, 28 (1), 25 – 42.
- Abubakar, R. R. T., Sudrajat, A. S., Maulana, R. R., & Taufik, N. I. (2021). Penyusunan regulasi tentang penyelenggaraan perpustakaan dalam upaya menumbuhkan budaya gemar membaca

- masyarakat Kabupaten Pangandaran. *Setia Mengabdikan: Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat*, 2(1), 13-19.
- Agnes, F., Kemala, R., & Sutrisno, A. (2022). Fulfilling the Rights of Victims of Sexual Violence against Women through the Witness Friends Program and Victim. *PUNDIMAS: Publikasi Kegiatan Abdimas*, 106-114.
<https://doi.org/https://doi.org/10.37010/pnd.v2i3.1321>
- Ahmad, T., Roni Ekha Putera, & Hendri Koeswara. (2024). Implementasi Program Pengurangan Risiko Bencana Oleh BPBD Kabupaten Pasaman. *Journal of Social and Policy Issues*, 4 No. 1, 45-53.
<https://doi.org/10.58835/jspi.v4i1.303>
- Anggraeni, H. N., Nurliawati, N., Sufianti, E., & Taryono, O. (2023). Collaborative Strategies in Efforts to Increase the Innovation Index in Cimahi City Government. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi*, 20(1), 11-28.
- Aulia, W., & Irwansyah, I. (2023). Perlindungan HAM bagi saksi pelaku yang bekerja sama dalam memberi keterangan (justice collaborator) dalam tindak pidana korupsi. *Jurnal EDUCATIO: Jurnal Pendidikan Indonesia*, 9(1), 582.
<https://doi.org/10.29210/1202323111>
- Fahturrahman, M. (2016). Faktor Birokrasi Dalam Keberhasilan Implementasi Kebijakan Publik. *Jurnal TARBAWI*, 2(02).
- Hisanah, F.A., Ramdani, E.M., Rahmawati, A., Ramdani, D.F. (2024). Pemberdayaan Masyarakat Dalam Program Penyediaan Air Minum dan Sanitasi Berbasis Masyarakat di Desa Lamajang Kecamatan Pangalengan Kabupaten Bandung. *Konferensi Nasional Ilmu Administrasi*, 8 (1), 430-438.
- Jamaludin, A. (2021). Perlindungan Hukum Anak Korban Kekerasan Seksual. *JCIC: Jurnal CIC Lembaga Riset Dan Konsultan Sosial*, 3(2), 1-10.
<https://doi.org/10.51486/jbo.v3i2.68>
- Krisnamurti, H. (2021). Pemenuhan Hak Korban Tindak Pidana Perdagangan Orang Melalui Pemberian Restitusi Menurut Undang- Undang No. 21 Tahun 2007 Tentang Pemberantasan Tindak Pidana Perdagangan Orang. *Wacana Paramarta Jurnal Ilmu Hukum*, 20(July), 1-23.
- Kuba, S. (2022). Optimalisasi Perlindungan Saksi dan Korban Dalam Rangka Memantapkan Penegakan Hukum Di Indonesia. *Jurnal Kajian Ilmiah*, 22(1), 89-100.
<https://doi.org/10.31599/jki.v22i1.1020>
- LPSK, K. (2022). *Keputusan Ketua LPSK Nomor KEP-095/1/LPSK/02/2022 tentang Pedoman Umum Pengelolaan Perlindungan Saksi dan Korban Berbasis Komunitas*.
- Maharani, H.K., Abubakar, R. R. T. , Sufianti, E., Rahmawati, A. (2023). Collaboration Model of Masagi Bersih Program in Supporting the Village Sustainable Development (Study Case: Ciburial Village, Cimenyan District, Bandung Regency, West Java). *Fourth International Conference on Administrative Science (ICAS 2022)*, 71-82.
- Maharani, H.K., Abubakar, R. R. T. (2024). Pembangunan Desa Berkelanjutan: Inovasi Kolaborasi Program Masagi Bersih. *Matra Pembaruan: Jurnal Inovasi Kebijakan*, 8 (2), 131-144.
- Martinez, E. R. (2019). Ensuring Victims ' Rights and Inspiring Hope through Community Collaboration. *Capstone Projects and Master's Theses*, 625.
https://digitalcommons.csumb.edu/cap_s_thes_all/625
- Mulyani, L. W., & David, D. (2023). Civil Society'S Inclusivity in Providing Access To Justice Through the Witness and Victims' Community-Based Program. *Litigasi*, 24(24), 110-129.
<https://doi.org/10.23969/litigasi.v24i1.7374>
- Pitriyanti, S., Dawud, J., & Abdullah, S. (2022). Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Administrasi Umum di Kelurahan Pasirjati Kecamatan Ujungberung Kota Bandung. *Jurnal Media Administrasi*

- Terapan, 3(1), 73–89.
<https://doi.org/10.31113/jmat.v3i1.40>
- Rahmawati, R., Hidayat, & Rusliandy. (2024). Implementasi Kebijakan Kampung Wisata. *Ekonometrika: Jurnal Ilmiah Ekonomi Terapan*, 4(2), 12–27.
<https://journalpedia.com/1/index.php/jiet>
- Rahmi, A., & Siregar, H. (2020). Community-Based Recovery For Sexual Violence Victims: The Case of Hapsari. *Ahkam: Jurnal Ilmu Syariah*, 20(1), 1–18.
<https://doi.org/10.15408/ajis.v20i1.13520>
- Rosmalawati, R., Dawud, J., & Abdullah, S. (2024). EVALUASI KEBIJAKAN KERJA SAMA DAERAH DI PROVINSI JAWA BARAT. *Jurnal Media Administrasi Terapan*, 5(1), 72–78.
<https://doi.org/10.31113/jmat.v5i1.98>
- Subarsono, A. G. (2013). Analisis Kebijakan Publik: Konsep, Teori dan Praktik. *Yogyakarta: Pustaka Pelajar*.
- Sudrajat, A. S., & Hanifah Rahayu, R. (2025). Implementasi Kebijakan Kelas Rawat Inap Standar Jaminan Kesehatan Nasional (KRIS-JKN) di RSUD Kota Bandung. *Journal of Governance Innovation*, 7(1), 372–391.
<https://doi.org/10.36636/jogiv.v7i1.5256>
- Sufianti, E., Jubaedah, E., Abdullah, S. (2021). Building Sustainability of Public Service Innovation in Bandung City, West Java, Indonesia. *Proceedings of the 2nd International Conference on Administration Science 2020 (ICAS 2020)*, pp. 19 – 24.
[10.2991/assehr.k.210629.005](https://doi.org/10.2991/assehr.k.210629.005)
- Sugiyono. (2013). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D. In *Alfabeta, CV* (Cetakan ke, Issue April). CV ALFABETA.
- Susiawati, M., Nugraha, H., Priyantoro, A. (2025). Bureaucratic Simplification: Changes in Organizational Structure From Structural to Functional in the Central Java Provincial Government. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 9(1).
<https://doi.org/10.29040/ijebar.v9i1.16764>
- Taryono, O., Sufianti, E., & Jubaedah, E. (2025). How do Stakeholders Participate in Waste and Water Security Management? Insights from West Java Province, Indonesia. *Jurnal Borneo Administrator*, 21(1), 75–90.
- Taryono, O., Mursalim, S.W., Anwar, S. (2021). Strategy for Handling Covid-19 in the Perspectives of Policy Implementation, Community Institutions and Community Participation in Cileunyi Sub-District. *2nd International Conference on Administration Science 2020 (ICAS 2020)*, 140 – 145.
- Tahir, A. (2011). *Kebijakan Publik dan Transparansi Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah*. 978–979.
- Van Meter, D. S., & Van Horn, C. E. (1975). The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework. In *Administration & Society* (Vol. 6, Issue 4). Sage Publication Ltd.
<https://doi.org/10.1177/009539977500600404>
- Wibowo, A., & Windari, R. (2019). *The Role of Victim and Witnesses Protection Agency in Achieving Sustainable Development Goals: The Best Practice of Indonesia*. 363(Icils), 166–174.
<https://doi.org/10.2991/icils-19.2019.30>
- Widajanto, A., & Abdullah, S. (2024). Model Budaya Organisasi Dalam Upaya Peningkatan Kualitas Pelayanan di Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Malang. *Jurnal Media Administrasi Terapan*, 4(2), 132–142.
<https://doi.org/10.31113/jmat.v4i2.94>