30-41_plagiasi.docx

by Turnitin Official

Submission date: 11-Mar-2026 03:45PM (UTC+0900)
Submission ID: 2900235279
File name: 30-41_plagiasi.docx (5.83M)
Word count: 4890
Character count: 35642

Program Jakpreneur dan Dinamika Transformasi Digital UMKM: Analisis Implementasi dan Optimalisasi

***Achmad Barlian[1], Yani Safitri[2], Raisa Drishti A[3], Bisma Widyawan[4]**

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas program Jakpreneur dalam mendorong transformasi digital Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Jakarta. Menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus intrinsik, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi terhadap pelaku UMKM binaan. Analisis dilakukan secara tematik dengan mengacu pada teori efektivitas kebijakan publik William N. Dunn. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi program Jakpreneur telah mencakup dimensi pelatihan, perizinan, akses digital, dan jejaring pasar melalui pendekatan 7P. Program ini berhasil meningkatkan kapasitas digital pelaku UMKM, namun masih menghadapi hambatan seperti kesenjangan literasi digital, resistensi terhadap pembiayaan, dan kendala administratif. Diskusi memperlihatkan pentingnya pendekatan kebijakan yang adaptif, partisipatif, dan berbasis umpan balik dalam meningkatkan efektivitas program. Penelitian ini menyarankan penguatan peran fasilitator, penyempurnaan desain program, dan evaluasi longitudinal sebagai strategi optimalisasi.

Kata Kunci: Jakpreneur; UMKM; Transformasi Digital; Efektivitas Kebijakan; Studi Kasus

Abstract

This study aims to analyze the effectiveness of the Jakpreneur program in promoting the digital transformation of Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) in Jakarta. Employing a qualitative approach with an intrinsic case study design, data were collected through in-depth interviews, observation, and documentation involving MSME participants. Thematic analysis was conducted based on William N. Dunn's theory of public policy effectiveness. The findings reveal that the implementation of the Jakpreneur program encompasses key dimensions such as training, licensing, digital access, and market networking through the 7P framework. While the program has successfully enhanced the digital capacity of MSME actors, it still faces challenges including digital literacy gaps, resistance to financing, and administrative constraints. The discussion highlights the importance of adaptive, participatory, and feedback-based policy approaches to improve program effectiveness. The study recommends strengthening facilitator roles, refining program design, and conducting longitudinal evaluations as optimization strategies.

***Keywords**: Jakpreneur; MSMEs; Digital Transformation; Policy Effectiveness; Case Study*

PENDAHULUAN

Dalam era transformasi digital yang semakin akseleratif, sektor Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memegang peranan strategis dalam struktur perekonomian Indonesia (Supari & Anton, 2022), khususnya di wilayah metropolitan seperti Jakarta. UMKM tidak hanya menjadi tulang punggung perekonomian nasional, tetapi juga berperan dalam penciptaan lapangan kerja, pemerataan pendapatan, dan penguatan inovasi berbasis lokal (Mukherjee & Mukherjee, 2022). Signifikansi tersebut terlihat dari data yang menunjukkan bahwa pada tahun 2025 terdapat sekitar 1,1 juta pelaku UMKM di Jakarta yang berkontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi daerah. Dari jumlah tersebut, lebih dari 412.464 usaha telah tergabung dalam program Jakarta Entrepreneur (Jakpreneur) (Geri Lumban Tobing, 2024). Skala partisipasi ini menunjukkan bahwa Jakpreneur menjadi salah satu instrumen kebijakan daerah yang memiliki peran penting dalam pengembangan kewirausahaan perkotaan.

Di sisi lain, transformasi digital UMKM tidak berlangsung tanpa hambatan. Berbagai kendala struktural dan kultural masih memengaruhi proses adaptasi teknologi, antara lain keterbatasan sumber daya, rendahnya literasi digital, serta ketidakpastian kebijakan (Megawati et al., 2024);

Dao, 2025; Mukherjee & Mukherjee, 2022). Meskipun transaksi digital di Jakarta mengalami peningkatan (Soehandoko, 2025), tingkat adopsi sistem pembayaran digital pada UMKM binaan Jakpreneur masih relatif rendah. Hingga Juli 2024 tercatat sekitar 40.210 pelaku UMKM atau 10,52 persen dari total peserta telah menggunakan QRIS (Antara News, 2024). Data tersebut menunjukkan bahwa peningkatan jumlah peserta program belum sepenuhnya diikuti oleh peningkatan kapasitas digital pada tingkat pelaku usaha.

Pemerintah Provinsi DKI Jakarta merespons kondisi tersebut melalui program Jakpreneur yang dirancang untuk memperkuat daya saing UMKM melalui dukungan permodalan, pelatihan kewirausahaan, fasilitasi legalitas usaha, serta percepatan transformasi digital (Tan et al., 2023; Sánchez et al., 2022). Program ini tidak hanya ditujukan untuk meningkatkan jumlah pelaku usaha binaan, tetapi juga untuk mendorong keberlanjutan usaha dan modernisasi model bisnis agar mampu beradaptasi dengan perkembangan ekonomi digital. Tantangan implementasi tetap muncul dalam pelaksanaannya, seperti resistensi terhadap perubahan, keterbatasan infrastruktur teknologi, serta perbedaan kapasitas antar pelaku usaha. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa efektivitas program tidak dapat dinilai hanya dari tingkat partisipasi peserta (Mladenova, 2024; Farliana et al., 2024).

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa keberhasilan digitalisasi UMKM dipengaruhi oleh dukungan pemerintah, intensitas pelatihan, serta kesiapan infrastruktur teknologi (Ta & Lin, 2023; Katalla & Masele, 2024). Hambatan seperti resistensi terhadap perubahan, keterbatasan sumber daya, dan kompleksitas regulasi juga sering menjadi faktor penghambat utama (Jeza & Lekhanya, 2022; Sharma et al., 2023). Sebagian besar penelitian tersebut masih bersifat konseptual atau berada pada tingkat makro sehingga belum secara khusus mengevaluasi implementasi program kewirausahaan daerah seperti Jakpreneur melalui kerangka analisis efektivitas kebijakan yang terstruktur.

Teori efektivitas kebijakan publik yang dikemukakan oleh William N. Dunn menyediakan kerangka analitis untuk menilai ketercapaian tujuan kebijakan melalui evaluasi tujuan, proses, hasil, dan mekanisme umpan balik kebijakan (Park, 2025; Mohiuddin et al., 2023; Neira et al., 2024). Penerapan kerangka tersebut dalam kajian digitalisasi UMKM pada tingkat pemerintah daerah masih terbatas. Hal ini menunjukkan perlunya penelitian yang mengintegrasikan evaluasi empiris program kewirausahaan daerah dengan pendekatan analisis efektivitas kebijakan.

Penelitian ini berfokus pada tiga aspek utama, yaitu: (1) bagaimana implementasi program Jakpreneur mendorong transformasi digital UMKM; (2) hambatan yang dihadapi pelaku usaha dalam memanfaatkan fasilitas digital; dan (3) strategi optimalisasi program agar lebih efektif. Fokus pada transformasi digital menjadi semakin relevan setelah pandemi COVID-19 mempercepat penggunaan teknologi digital sekaligus memperlihatkan ketimpangan kesiapan digital antar pelaku UMKM (Zhao & Liu, 2024; Mukherjee & Mukherjee, 2022).

Secara empiris, penelitian ini dilakukan di Jakarta Pusat. Wilayah ini dipilih karena tingkat partisipasi UMKM dalam program Jakpreneur relatif lebih rendah dibandingkan wilayah lain sehingga memberikan ruang analisis untuk menilai efektivitas implementasi program secara lebih mendalam dengan menekankan kualitas transformasi digital, bukan sekadar pertumbuhan jumlah peserta.

Penelitian ini mengintegrasikan temuan literatur mengenai determinan digitalisasi UMKM dengan evaluasi empiris terhadap implementasi program kewirausahaan daerah. Meskipun berbagai studi telah membahas efektivitas kebijakan transformasi digital secara umum, kajian yang secara khusus mengevaluasi program berbasis daerah seperti Jakpreneur masih terbatas. Penelitian ini berupaya mengisi keterbatasan tersebut melalui pendekatan evaluasi yang berpijak pada teori efektivitas kebijakan publik William N. Dunn dan didukung oleh data empiris pelaku UMKM di Jakarta (Tripathi & Singh, 2024; Utama et al., 2025).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas implementasi program Jakpreneur dalam mendorong transformasi digital UMKM di Jakarta serta mengidentifikasi hambatan dan strategi optimalisasi program berdasarkan temuan empiris dan kerangka teori efektivitas kebijakan publik William N. Dunn.

TINJAUAN PUSTAKA

Perhatian terhadap transformasi digital UMKM semakin meningkat seiring dengan urgensi adaptasi teknologi dalam merespons perubahan ekonomi global. Pandemi COVID-19 menjadi katalisator yang mempercepat proses digitalisasi, terutama bagi sektor usaha mikro, kecil, dan menengah yang sebelumnya relatif lambat dalam mengadopsi teknologi. Dalam konteks kebijakan publik, peran pemerintah menjadi sangat strategis dalam mendorong proses transformasi ini melalui intervensi yang mencakup regulasi, insentif, pelatihan, dan pembangunan infrastruktur pendukung.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan digitalisasi UMKM tidak terlepas dari kualitas intervensi kebijakan yang diterapkan. Tan et al. (2023) dan Tripathi & Singh (2024) menegaskan bahwa kebijakan publik yang dirancang dengan mempertimbangkan kesiapan pelaku UMKM, dukungan finansial, serta ekosistem kolaboratif mampu meningkatkan kesiapan digital dan daya saing usaha. Program pemerintah yang efektif umumnya mengintegrasikan pelatihan digital, dukungan permodalan, dan penyediaan akses terhadap platform digital. Namun demikian, temuan-temuan tersebut masih cenderung menempatkan faktor kebijakan sebagai variabel tunggal dan belum menguraikan secara sistematis bagaimana efektivitas kebijakan diukur serta dioperasionalisasikan dalam konteks implementasi program daerah.

Secara teoretis, evaluasi efektivitas kebijakan publik merujuk pada sejauh mana kebijakan mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara rasional dan terukur. Dunn (2012) mengemukakan bahwa efektivitas kebijakan harus dianalisis melalui penilaian atas tujuan, hasil, dampak, serta mekanisme umpan balik kebijakan (Park, 2025; Neira et al., 2024). Dalam penelitian ini, teori Dunn tidak hanya diposisikan sebagai landasan normatif, tetapi dioperasionalisasikan ke dalam dimensi analitis yang terukur untuk mengevaluasi program Jakpreneur.

Mengacu pada kerangka Dunn (2012), efektivitas program Jakpreneur dianalisis melalui lima dimensi utama berikut:

1. Kejelasan Tujuan dan Sasaran. Dimensi ini menilai sejauh mana tujuan program dipahami oleh pelaku UMKM serta apakah program memiliki target digitalisasi yang jelas dan terkomunikasikan secara efektif. Indikatornya meliputi: (a) tingkat pemahaman pelaku UMKM terhadap tujuan Jakpreneur; dan (b) kejelasan target transformasi digital yang ingin dicapai.
2. Pencapaian Hasil (*Outcome Achievement*). Dimensi ini mengukur sejauh mana program menghasilkan manfaat nyata bagi peserta. Indikatornya meliputi: (a) persepsi pelaku UMKM terhadap manfaat program; dan (b) peningkatan kapasitas digital, seperti penggunaan platform daring, sistem pembayaran digital, atau manajemen berbasis aplikasi.
3. Keterkaitan *Output* dan *Outcome* (*Output–Outcome Linkage*). Dimensi ini menilai hubungan antara output program—seperti pelatihan, pendampingan, dan fasilitasi akses digital—dengan perubahan perilaku dan kemampuan digital pelaku UMKM. Indikator utamanya adalah kontribusi langsung pelatihan dan pendampingan terhadap adopsi praktik bisnis digital.
4. Dampak (*Impact*). Dimensi dampak mengevaluasi perubahan yang lebih luas dan berkelanjutan, seperti peningkatan kemampuan bisnis digital, perluasan pasar melalui platform daring, serta peningkatan penjualan berbasis digital. Indikatornya meliputi: (a) perubahan signifikan dalam kemampuan operasional digital; dan (b) peningkatan omzet melalui kanal digital.
5. Pemanfaatan Sumber Daya (*Resource Utilization*). Dimensi ini menilai efisiensi

penggunaan sumber daya—baik anggaran, tenaga pendamping, maupun infrastruktur digital—dalam mendukung capaian transformasi digital. Indikatornya adalah efektivitas dan efisiensi alokasi sumber daya terhadap hasil yang diperoleh.

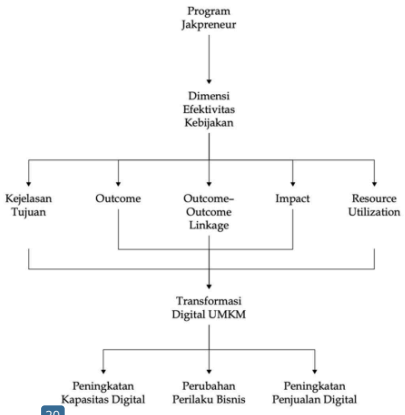
Operasionalisasi kelima dimensi tersebut memungkinkan evaluasi yang lebih sistematis dan terstruktur dibandingkan pendekatan deskriptif semata. Dengan demikian, teori Dunn berfungsi sebagai kerangka analitis yang menjembatani antara tujuan normatif kebijakan dan realitas implementasinya di lapangan.

Selain kerangka teoretis tersebut, literatur terdahulu juga menyoroti berbagai faktor penghambat transformasi digital UMKM. Hambatan digitalisasi sering kali bersumber pada keterbatasan akses teknologi, rendahnya literasi digital, serta persepsi risiko terhadap perubahan (Ragazou et al., 2022; Dallocchio et al., 2024; Jeza & Lekhanya, 2022). Resistensi terhadap inovasi lebih banyak dipicu oleh ketidakpastian dan kekhawatiran terhadap kegagalan dibandingkan ketidakmampuan teknis semata. Temuan ini memperkuat pentingnya dimensi *outcome* dan *impact* dalam kerangka evaluasi, karena keberhasilan program tidak hanya diukur dari pelaksanaan kegiatan, tetapi dari perubahan perilaku dan keberlanjutan adaptasi digital.

Studi lain menekankan pentingnya pelatihan berkelanjutan dan jejaring kolaboratif dalam memperkuat daya tahan UMKM di era digital. Katalla & Masele (2024) dan Dao (2025) menegaskan bahwa pelatihan digital yang berkelanjutan mampu meningkatkan kompetensi teknis sekaligus memperluas akses pasar. Sementara itu, Hakim et al. (2024) menunjukkan bahwa kolaborasi lintas sektor—melibatkan pemerintah, perguruan tinggi, dan sektor swasta—berkontribusi signifikan terhadap keberlanjutan transformasi digital. Sintesis atas berbagai temuan ini menunjukkan bahwa efektivitas kebijakan tidak dapat dilepaskan dari integrasi antara desain program, kualitas implementasi, dan dukungan ekosistem yang lebih luas.

Dalam konteks program daerah seperti Jakpreneur, tantangan implementasi cenderung lebih kompleks dibandingkan kebijakan nasional yang bersifat makro. Meskipun berbagai studi telah mengkaji efektivitas program UMKM secara umum, kajian yang secara spesifik mengevaluasi dinamika lokal dan pengalaman langsung pelaku UMKM dalam program daerah masih terbatas. Selain itu, pendekatan kualitatif yang menggali pengalaman partisipan secara mendalam belum banyak dimanfaatkan, padahal pendekatan ini memungkinkan eksplorasi dimensi kejelasan tujuan, keterkaitan *output–outcome*, serta dampak program secara lebih komprehensif.

Berdasarkan sintesis teori dan penelitian terdahulu, penelitian ini membangun model konseptual yang menempatkan Program Jakpreneur sebagai variabel kebijakan (*policy intervention*) yang memengaruhi Transformasi Digital UMKM melalui lima dimensi efektivitas menurut Dunn. Secara konseptual, hubungan antarvariabel dapat dijelaskan sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Sumber: Diolah Penulis, 2025

Model ini menegaskan bahwa transformasi digital UMKM tidak hanya merupakan hasil langsung dari intervensi program, tetapi dimediasi oleh tingkat efektivitas implementasi kebijakan pada setiap dimensi evaluatif. Dengan kerangka ini,

penelitian tidak hanya menguji apakah program berjalan, tetapi bagaimana dan sejauh mana dimensi efektivitas kebijakan berkontribusi terhadap perubahan nyata pada pelaku UMKM.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus intrinsik untuk mengevaluasi program Jakpreneur di Kecamatan Cempaka Putih, Jakarta Pusat. Studi kasus intrinsik digunakan karena objek yang dikaji memiliki kekhasan lokal yang tidak dimaksudkan untuk digeneralisasi secara luas, melainkan untuk dipahami secara mendalam sebagai dasar refleksi dan pengembangan kebijakan daerah.

Penelitian ini dilaksanakan di Kecamatan Cempaka Putih, Jakarta Pusat, yang merupakan salah satu wilayah implementasi aktif Program Jakpreneur di bawah koordinasi Suku Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah (PPKUKM) Jakarta Pusat. Pemilihan lokasi didasarkan pada pertimbangan bahwa wilayah ini memiliki karakteristik partisipasi UMKM yang tidak dominan dibandingkan kecamatan lain, sehingga relevan untuk menilai efektivitas program secara substantif. Pengumpulan data dilaksanakan selama empat bulan, yaitu pada periode September – Desember 2025, yang meliputi tahap persiapan instrumen, pengumpulan data lapangan (wawancara dan observasi), serta proses transkripsi dan analisis awal.

Informan penelitian ditentukan melalui teknik *purposive sampling*, yaitu pemilihan informan berdasarkan relevansi, pengalaman langsung, dan keterlibatan aktif dalam Program Jakpreneur. Informan terdiri atas:

1. Pelaku UMKM peserta Program Jakpreneur di Kecamatan Cempaka Putih.
2. Pendamping atau fasilitator Program Jakpreneur dari Suku Dinas PPKUKM Jakarta Pusat.
3. Pegawai/staf Kecamatan Cempaka Putih yang terlibat dalam implementasi program.
4. Tokoh masyarakat atau perwakilan komunitas/asosiasi UMKM lokal sebagai informan pendukung.

Dalam pelaksnaan penelitian, proses pengumpulan data dihentikan setelah informan ke-12 karena telah mencapai titik jenuh (*data saturation*), dimana tidak ditemukan lagi tema baru yang signifikan.

Penelitian ini memperhatikan prinsip etika penelitian sosial. Sebelum wawancara dilakukan, peneliti menjelaskan tujuan penelitian, manfaat, serta prosedur pengumpulan data kepada informan. Setiap informan diminta memberikan persetujuan (*informed consent*) secara lisan maupun tertulis untuk berpartisipasi dan direkam selama wawancara. Identitas informan dijaga kerahasiaannya dengan menggunakan kode atau inisial. Seluruh data hanya digunakan untuk kepentingan akademik dan tidak disebarluaskan di luar konteks penelitian.

Teknik Pengumpulan Data Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama, yaitu:

1. Wawancara Mendalam Semi-Terstruktur: Wawancara dilakukan menggunakan pedoman yang disusun berdasarkan dimensi efektivitas kebijakan publik William N. Dunn dan indikator transformasi digital UMKM. Wawancara bersifat fleksibel agar peneliti dapat menggali pengalaman, persepsi, dan refleksi informan secara mendalam.
2. Observasi Partisipatif: Peneliti melakukan observasi pada kegiatan pelatihan, pendampingan, dan bazar UMKM Jakpreneur untuk memahami dinamika implementasi program secara langsung, termasuk interaksi antara fasilitator dan peserta.
3. Studi Dokumentasi: Dokumen yang dianalisis meliputi laporan kegiatan, materi pelatihan, data peserta, serta publikasi resmi dari Dinas PPKUKM dan pihak kecamatan.

Seluruh wawancara direkam dan ditranskrip secara verbatim untuk menjaga keutuhan makna dan konteks narasi informan.

Instrumen utama penelitian adalah peneliti sebagai instrumen kunci (*human instrument*), yang didukung oleh pedoman wawancara. Operasionalisasi teori efektivitas kebijakan Dunn ke

dalam instrumen penelitian disajikan pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Operasionalisasi Dimensi Efektivitas Kebijakan

Dimensi	Indikator	Contoh Pertanyaan
Kejelasan Tujuan dan Sasaran	Pemahaman tujuan program; Kejelasan target digitalisasi	Apakah Anda memahami tujuan utama Program Jakpreneur? Apakah program ini memiliki target *go digital* yang jelas?
Pencapaian Hasil (*Outcome*)	Manfaat nyata; Peningkatan kapasitas digital	Apa manfaat yang Anda rasakan? Apakah terdapat peningkatan penggunaan teknologi digital dalam usaha Anda?
Keterkaitan *Output–Outcome*	Kontribusi pelatihan terhadap perubahan perilaku digital	Apakah pelatihan dan pendampingan membantu Anda mengadopsi pemasaran atau pembayaran digital?
Dampak (*Impact*)	Perubahan signifikan kemampuan bisnis digital; Peningkatan penjualan digital	Apakah terjadi peningkatan omzet atau jangkauan pasar melalui platform digital?
Pemanfaatan Sumber Daya	Efisiensi dukungan anggaran, SDM, dan infrastruktur	Apakah dukungan fasilitas dan pendampingan sudah memadai dan efektif?

Sumber: (Dunn, 2012)

Selain dimensi efektivitas, instrumen juga memuat indikator transformasi digital, seperti adopsi *marketplace*, penggunaan media sosial, sistem pembayaran digital (QRIS/*e-wallet*), dan keberlanjutan strategi digital usaha.

Analisis data menggunakan model analisis interaktif Miles & Huberman (2014) yang meliputi tiga tahapan:

1. Reduksi Data (*Data Reduction*), yaitu proses seleksi, kategorisasi, dan penyederhanaan data berdasarkan dimensi efektivitas kebijakan dan tema transformasi digital.
2. Penyajian Data (*Data Display*), dilakukan dalam bentuk matriks tematik, tabel koding, dan narasi analitis untuk memetakan hubungan antar dimensi.
3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (*Conclusion Drawing/Verification*), dengan mengidentifikasi pola, hubungan kausal, dan konsistensi antar sumber data.

Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber (pelaku UMKM, fasilitator, aparat kecamatan, dan tokoh masyarakat), triangulasi teknik (wawancara, observasi, dokumentasi), serta *member check* dengan mengonfirmasi ringkasan hasil wawancara kepada informan. Proses *audit trail* juga dilakukan dengan mendokumentasikan seluruh tahapan penelitian secara sistematis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Penelitian ini melibatkan 12 pelaku UMKM binaan program Jakpreneur dengan variasi sektor usaha, rentang usia, serta tingkat adopsi teknologi digital yang berbeda. Analisis tematik terhadap data wawancara menghasilkan lima klaster utama temuan, yaitu: (1) strategi dan desain kebijakan, (2) transformasi digital, (3) output program, (4) outcome dan potensi impact kebijakan, serta (5) hambatan struktural dan dinamika kritis implementasi.

1. Strategi dan Desain Kebijakan (Dimensi *Output* Institusional)

Program Jakpreneur diimplementasikan melalui kerangka 7P (Pendaftaran, Pelatihan, Pendampingan, Pemasaran, Permodalan, Produksi, dan Perizinan) sebagai instrumen operasional kebijakan. Mayoritas informan menilai bahwa struktur pembinaan relatif sistematis dan mencakup siklus usaha secara komprehensif. Digitalisasi proses pendaftaran melalui *Google Form* menunjukkan adanya efisiensi administratif dan simplifikasi prosedur. Namun demikian, temuan juga memperlihatkan adanya eksklusi parsial

terhadap pelaku usaha lansia yang mengalami kesulitan dalam mengakses platform digital.

Dalam kerangka evaluasi kebijakan Dunn, aspek ini dapat dikategorikan sebagai *policy output*, yaitu produk langsung dari desain dan implementasi kebijakan. Secara formal, output institusional telah terealisasi melalui penyediaan pelatihan, fasilitasi legalitas, serta mekanisme seleksi berbasis digital. Akan tetapi, efektivitas *output* tersebut menunjukkan variasi bergantung pada kualitas fasilitator dan intensitas keterlibatan peserta.

2. Transformasi Digital (*Output* Program dan Transisi Menuju *Outcome*)

Kewajiban penggunaan QRIS yang terintegrasi dengan platform Toko Netzme merupakan instrumen digital utama dalam program ini. Sebagian informan menilai sistem ini meningkatkan keamanan transaksi dan mendorong disiplin keuangan, sebagaimana diungkapkan: "uang menjadi lebih aman dan bisa ditabung." Dari perspektif *output*, kebijakan berhasil mendorong adopsi teknologi pembayaran nontunai.

Namun, pada level implementasi, muncul ketegangan antara desain kebijakan dan kebutuhan riil pelaku usaha. Beberapa informan mengeluhkan kesulitan pencairan saldo yang berdampak langsung pada arus kas usaha. Kesenjangan literasi digital pada pelaku lansia juga memperlihatkan bahwa adopsi formal teknologi tidak selalu identik dengan kapasitas pemanfaatan optimal. Temuan ini menunjukkan bahwa transisi dari *output* (adopsi sistem) menuju *outcome* (efisiensi usaha dan peningkatan kinerja) belum sepenuhnya konsisten.

3. *Output* Program: Peningkatan Kapasitas dan Akses Sumber Daya

Pada dimensi kapasitas usaha, informan melaporkan peningkatan pemahaman terkait harga pokok produksi (HPP), akses terhadap bantuan alat produksi (*mixer, chiller*), serta peluang mengikuti pameran berskala nasional. Pernyataan seperti "Produk saya menjadi lebih dikenal, bahkan dicicipi peserta dari berbagai daerah" mengindikasikan peningkatan visibilitas merek dan perluasan jaringan pasar.

Dalam terminologi evaluasi kebijakan, temuan ini mengonfirmasi tercapainya *immediate outputs* berupa pelatihan, fasilitasi promosi, dan dukungan sarana produksi. Secara normatif, output tersebut selaras dengan tujuan program dalam memperkuat fondasi manajerial dan teknis UMKM.

4. *Outcome* dan Potensi *Impact* Kebijakan

Meskipun *output* program relatif tercapai, diferensiasi pada level *outcome* dan *impact* menunjukkan dinamika yang lebih kompleks. *Outcome* yang diharapkan berupa peningkatan pendapatan, kemandirian usaha, serta keberlanjutan bisnis belum terdistribusi secara merata. Sebagian informan menunjukkan peningkatan kapasitas manajerial, namun belum semua mengalami lonjakan pendapatan yang signifikan.

Lebih lanjut, indikasi mentalitas bantuan (bansos) dan resistensi terhadap pinjaman modal mengungkap bahwa perubahan perilaku kewirausahaan sebagai *behavioral outcome* belum sepenuhnya terbentuk. Dalam konteks impact jangka panjang—seperti transformasi struktur ekonomi lokal atau penguatan ekosistem UMKM digital—data menunjukkan potensi, tetapi belum dapat diklaim secara konklusif.

Dengan demikian, efektivitas kebijakan lebih kuat pada level *output* dibandingkan *outcome* dan *impact*. Hal ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara desain program dan internalisasi nilai kewirausahaan oleh sebagian peserta.

5. Hambatan Struktural dan Dinamika Kritis

Temuan juga mengungkap sejumlah dinamika kritis yang memperkaya analisis. Rendahnya disiplin dalam mengikuti bazar, kekhawatiran terhadap risiko pinjaman, serta ketidaksinkronan data antara dinas dan kecamatan menunjukkan problem koordinasi lintas lembaga. Kondisi ini berdampak pada ketepatan sasaran pembinaan dan konsistensi *monitoring*.

Kontradiksi muncul ketika di satu sisi program mendorong digitalisasi dan profesionalisasi usaha, namun di sisi lain sebagian peserta masih memposisikan program sebagai sumber bantuan

sosial. Ketegangan ini mencerminkan persoalan kultural dan struktural yang tidak sepenuhnya terakomodasi dalam desain kebijakan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi Jakpreneur telah menghasilkan *output* institusional dan teknis yang signifikan, tetapi efektivitas pada level *outcome* dan *impact* masih memerlukan penguatan strategi adaptif dan mekanisme evaluasi berkelanjutan.

Pembahasan

Temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa efektivitas program Jakpreneur perlu dianalisis secara bertingkat sesuai indikator evaluasi kebijakan William N. Dunn, yakni efektivitas, efisiensi, kecukupan, pemerataan (*equity*), responsivitas, dan ketepatan (*appropriateness*). Integrasi konsep 7P dalam desain program merepresentasikan upaya sistematis pemerintah daerah dalam memastikan keselarasan antara tujuan kebijakan dan instrumen implementasi (Mohiuddin et al., 2023; Park, 2025).

Pada level efektivitas, *output* program—seperti pelatihan, fasilitasi legalitas, adopsi QRIS, dan dukungan alat produksi—telah terealisasi sesuai perencanaan. Hal ini menunjukkan konsistensi antara tujuan formal kebijakan dan hasil langsung yang dicapai. Literatur menegaskan bahwa dukungan kebijakan dan infrastruktur merupakan determinan penting adopsi digital UMKM (Tan et al., 2023; Sharma et al., 2023). Temuan penelitian ini mengafirmasi proposisi tersebut pada konteks Jakarta.

Namun demikian, jika efektivitas dipahami sebagai kesesuaian antara tujuan substantif dan hasil aktual, maka capaian pada level *outcome* masih bersifat parsial. Hambatan literasi digital, keterbatasan akses likuiditas akibat mekanisme pencairan saldo, serta resistensi terhadap pinjaman menunjukkan bahwa rasionalitas kebijakan belum sepenuhnya terinternalisasi oleh seluruh peserta. Sebagaimana ditegaskan Dunn, evaluasi kebijakan harus mempertimbangkan kesenjangan antara desain normatif dan realitas empiris (Neira et al., 2024).

Dari sisi efisiensi, digitalisasi administrasi dan transaksi berpotensi menekan biaya transaksi dan meningkatkan transparansi. Namun, apabila kendala teknis justru memperlambat arus kas usaha, maka efisiensi operasional di tingkat mikro menjadi relatif. Di sinilah terlihat adanya paradoks kebijakan: inovasi digital yang dirancang untuk meningkatkan efisiensi dapat menghasilkan beban adaptasi tambahan bagi kelompok dengan literasi rendah.

Dimensi responsivitas dan *equity* juga menjadi isu sentral. Ketidaksiapan sebagian pelaku lansia mengindikasikan perlunya diferensiasi strategi pendampingan berbasis segmentasi usia dan kapasitas teknologi. Literatur kewirausahaan menekankan pentingnya komitmen partisipan dan koordinasi lintas lembaga dalam memastikan keberhasilan program (Lingappa et al., 2023; Farliana et al., 2024). Dalam konteks ini, rekomendasi informan mengenai hibah modal awal, penguatan atraksi bazar, serta pendekatan kolaboratif pentahelix menunjukkan tuntutan terhadap kebijakan yang lebih adaptif dan partisipatif (Hakim et al., 2024; Berrío et al., 2022).

Secara teoretis, penelitian ini memperkaya aplikasi kerangka Dunn dalam konteks kebijakan kewirausahaan lokal. Temuan memperlihatkan bahwa keberhasilan *output* tidak secara otomatis menjamin tercapainya *outcome* dan *impact*. Transformasi digital UMKM bukan semata persoalan adopsi teknologi, melainkan proses perubahan perilaku, budaya usaha, dan struktur insentif ekonomi.

Implikasi praktisnya adalah perlunya penguatan mekanisme *monitoring* berbasis data yang mampu membedakan capaian *output*, *outcome*, dan *impact* secara periodik. Pemerintah daerah perlu mengintegrasikan evaluasi kuantitatif kinerja ekonomi (misalnya pertumbuhan omzet dan profitabilitas) dengan asesmen kualitatif terkait perubahan perilaku kewirausahaan. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip *evidence-based policy* dan responsivitas kebijakan.

Keterbatasan penelitian terletak pada cakupan informan yang terbatas dan fokus wilayah pada Jakarta, sehingga generalisasi harus dilakukan

secara hati-hati. Meskipun demikian, pendekatan studi kasus intrinsik memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap dinamika implementasi kebijakan. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengombinasikan metode kuantitatif guna mengukur dampak ekonomi secara longitudinal.

Dengan demikian, efektivitas program Jakpreneur lebih menonjol pada dimensi *output* institusional dan teknis, sementara capaian *outcome* dan *impact* masih memerlukan konsolidasi strategi, penguatan literasi digital, serta penyesuaian desain kebijakan agar lebih kontekstual, inklusif, dan berorientasi pada perubahan struktural jangka panjang.

PENUTUP

Penelitian ini menegaskan bahwa efektivitas program Jakpreneur dalam mendorong transformasi digital UMKM di Jakarta lebih kuat pada level *output* kebijakan dibandingkan pada level *outcome* dan *impact* jangka panjang. Melalui kerangka 7P, integrasi sistem pembayaran QRIS, serta fasilitasi pelatihan dan akses jejaring pasar, pemerintah daerah berhasil merealisasikan instrumen kebijakan secara operasional dan sistematis. Namun, capaian tersebut belum sepenuhnya terkonversi menjadi perubahan perilaku kewirausahaan, peningkatan pendapatan yang merata, maupun kemandirian usaha yang berkelanjutan. Dengan demikian, penelitian ini menjawab rumusan masalah dengan menunjukkan adanya kesenjangan antara desain normatif kebijakan dan internalisasi substansial di tingkat pelaku usaha.

Kontribusi ilmiah utama penelitian ini terletak pada pendalaman aplikasi kerangka evaluasi kebijakan William N. Dunn dalam konteks kebijakan kewirausahaan digital di tingkat lokal Indonesia. Studi ini tidak hanya mengonfirmasi relevansi indikator efektivitas, efisiensi, responsivitas, dan *equity* dalam menilai program UMKM, tetapi juga memperlihatkan pentingnya diferensiasi analitis antara *output*, *outcome*, dan *impact* dalam menghindari klaim efektivitas yang bersifat normatif. Secara teoretis, temuan ini memperkaya literatur evaluasi kebijakan dengan menunjukkan bahwa keberhasilan digitalisasi UMKM merupakan proses bertahap yang mensyaratkan transformasi kapasitas, perilaku, dan struktur insentif ekonomi secara simultan.

Implikasi kebijakan dari penelitian ini bersifat operasional dan terukur. Pertama, pemerintah daerah perlu menyusun indikator kinerja berbasis tiga level evaluasi (*output–outcome–impact*) yang dimonitor secara periodik, termasuk pengukuran pertumbuhan omzet, profitabilitas, dan tingkat adopsi digital lanjutan. Kedua, diperlukan segmentasi pendampingan berbasis usia dan tingkat literasi digital untuk meminimalkan eksklusi peserta lansia. Ketiga, mekanisme pencairan dana pada platform pembayaran digital perlu disederhanakan guna menjaga stabilitas arus kas pelaku usaha. Keempat, model pembiayaan sebaiknya mengombinasikan skema hibah terbatas berbasis kinerja dengan akses kredit bertahap untuk mendorong tanggung jawab dan mengurangi mentalitas ketergantungan. Kelima, integrasi data lintas dinas dan kecamatan harus diperkuat melalui sistem monitoring terpadu guna meningkatkan ketepatan sasaran dan akuntabilitas program.

Secara praktis, efektivitas Jakpreneur akan sangat ditentukan oleh kualitas fasilitator, konsistensi *monitoring* berbasis data, serta desain evaluasi partisipatif yang melibatkan pelaku UMKM sebagai subjek evaluasi. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan responsivitas kebijakan, tetapi juga memperkuat legitimasi publik terhadap program pemerintah daerah.

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada cakupan wilayah dan jumlah informan, sehingga generalisasi temuan perlu dilakukan secara hati-hati. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan studi longitudinal guna mengukur dampak ekonomi program secara kuantitatif dalam jangka menengah dan panjang, serta memperluas unit analisis pada berbagai daerah untuk menguji konsistensi temuan dalam konteks kebijakan yang berbeda. Dengan penguatan desain evaluasi dan perluasan cakupan empiris, kajian mengenai efektivitas kebijakan kewirausahaan digital akan semakin komprehensif

dan kontributif terhadap pengembangan teori maupun praktik kebijakan publik.

REFERENSI

Antara News. (2024, July 18). *UMKM Jakpreneur didorong terapkan pembayaran QRIS*. Antara News. https://www.antaranews.com/berita/4204836/umkm-jakpreneur-didorong-terapkan-pembayaran-qris

Berrío, S. P. R., Rincón-Novoa, J. L., Sánchez-Monrroy, M., Ascúa, R., & Restrepo, L. A. M. (2022). Factors Influencing 4.0 Technology Adoption in Manufacturing SMEs in an Emerging Country. *Journal of Small Business Strategy*, *32*(3). https://doi.org/10.53703/001c.34608

Dallocchio, M., Lambri, M., Sironi, E., & Teti, E. (2024). The Role of Digitalization in Cross-Border E-Commerce Performance of Italian SMEs. *Sustainability*, *16*(2), 508. https://doi.org/10.3390/su16020508

Dao, T. H. A. (2025). Digital Workforce Training, Employee Motivation, Job Satisfaction, Digital Behavior as Determinants of Employee Performance: Empirical Research From Vietnam. *Sage Open*, *15*(4). https://doi.org/10.1177/21582440251395698

Dinas PPKUKM DKI Jakarta. (2026). *Data Mingguan Dinas PPKUKM Jakarta per 13 Februari 2026*. https://disppkukm.jakarta.go.id/detailinfografik/20260213102220-Data%20Mingguan%20Dinas%20PPKUKM%20-%2013%20Februari%202026-20260213

Dunn, W. N. (2012). *Public policy analysis: An introduction* (5. ed). Pearson.

Farliana, N., Murniawaty, I., & Hardianto, H. (2024). Sustainability of the Digital Economy in Indonesia: Opportunities, Challenges and Future Development. *Review of Business and Economics Studies*, *11*(4), 21–28. https://doi.org/10.26794/2308-944x-2023-11-4-21-28

Geri Lumban Tobing, A. (2024). *40.210 UMKM Binaan Telah Terapkan Transaksi Pembayaran QRIS*. beritajakarta.id. https://m.beritajakarta.id/read/138235/40210-umkm-binaan-telah-terapkan-transaksi-pembayaran-qris

Hakim, A. I., Sukimi, M. F., & Rahman, A. (2024). Exploring the Role of Business Incubators to Sustainable Startups: A Systematic Literature Review. *PaperASIA*, *40*(5b), 307–320. https://doi.org/10.59953/paperasia.v40i5b.250

Jeza, S., & Lekhanya, L. M. (2022). The Influence of Digital Transformation on the Growth of Small and Medium Enterprises in South Africa. *Problems and Perspectives in Management*, *20*(3), 297–309. https://doi.org/10.21511/ppm.20(3).2022.24

Katalla, R. J., & Masele, J. J. (2024). Digital Technologies Usage for SMEs Businesses' Continuity in Developing Countries Amidst COVID-19 Pandemic: Technology Strategies and Associated Challenges in Tanzania. *Information Discovery and Delivery*. https://doi.org/10.1108/idd-04-2024-0058

Lingappa, A. K., Rodrigues, L. L. R., & Shetty, D. K. (2023). Performance Differentials of Necessity and Opportunity Entrepreneurs: Through the Lens of Motivation to Learn and Female Entrepreneurial Competencies. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, *16*(1), 159–187. https://doi.org/10.1108/jeee-01-2023-0011

Megawati, S., Herdiansyah, H., Machmud, A., Antriyandarti, E., & Sudirman, S. (2024). Integrating Circular Economy, Digital Economy, and Social Protection Policies to Drive Green Business Innovation: Insights From Indonesia's Culinary SMEs. *Problems and Perspectives in Management*, *22*(4), 368–381. https://doi.org/10.21511/ppm.22(4).2024.28

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (Third edition). SAGE Publications, Inc.

Mladenova, I. (2024). SMEs in a Digital Era: The Role of Management. *Administrative Sciences*, *14*(11), 296. https://doi.org/10.3390/admsci14110296

Mohiuddin, M., Reza, M. N. H., Jayashree, S., Al-Azad, Md. S., & Ed-Dafali, S. (2023). The Role of Governments in Driving Industry 4.0 Adoption in Emerging Countries. *Journal of Global Information Management*, *31*(1), 1–31. https://doi.org/10.4018/jgim.323439

Mukherjee, S., & Mukherjee, A. (2022). Indian SMEs in Global Value Chains: Status, Issues and Way Forward. *Foreign Trade Review*, *57*(4), 473–496. https://doi.org/10.1177/00157325221092609

Neira, F. G., Ramos-Maldonado, M., Ascúa, R., Revale, H., & Fernández, V. (2024). Digital Technologies 4.0 in Small and Medium-Sized Manufacturing Industries: Cases of the Central Region of Argentina and the Biobio Region of Chile. *Sage Open*, *14*(2). https://doi.org/10.1177/21582440241249285

Park, S. (2025). Evaluating the Economic Impact of Smart Factory Policies: A Causal Inference Approach Using Propensity Score Matching. *Systems*, *13*(11), 970. https://doi.org/10.3390/systems13110970

Ragazou, K., Passas, I., & Sklavos, G. (2022). Investigating the Strategic Role of Digital Transformation Path of SMEs in the Era of COVID-19: A Bibliometric Analysis Using R. *Sustainability*, *14*(18), 11295. https://doi.org/10.3390/su141811295

Sánchez, D. T. P., Sarmiento, L. H. T., Cuadros, J. D. O., & Guerrero, C. D. (2022). Chief Information Officer's Role for IoT-based Digital Transformation in Colombian SMEs. *Revista Colombiana De Computación*, *23*(2), 43–54. https://doi.org/10.29375/25392115.4607

Sharma, G. D., Kraus, S., Talan, A., Srivastava, M., & Theodoraki, C. (2023). Navigating the Storm: The SME Way of Tackling the Pandemic Crisis. *Small Business Economics*, *63*(1), 221–241. https://doi.org/10.1007/s11187-023-00810-1

Soehandoko, J. G. (2025). *Transaksi Digital di Jakarta Tembus Rp2,2 Miliar hingga Juni 2025, Meningkat 180%*. Bisnis.com. https://jakarta.bisnis.com/read/20250722/77/1895237/transaksi-digital-di-jakarta-tembus-rp22-miliar-hingga-juni-2025-meningkat-180

Supari, S., & Anton, H. (2022). The Impact of the National Economic Recovery Program and Digitalization on MSME Resilience During the COVID-19 Pandemic: A Case Study of Bank Rakyat Indonesia. *Economies*, *10*(7), 160. https://doi.org/10.3390/economies10070160

Ta, V. A., & Lin, C. (2023). Exploring the Determinants of Digital Transformation Adoption for SMEs in an Emerging Economy. *Sustainability*, *15*(9), 7093. https://doi.org/10.3390/su15097093

Tan, B., Nguyen, P. V, Ton, U. N. H., & Ahmed, Z. U. (2023). Government Policy, IT Capabilities, Digital Transformation, and Innovativeness in Post-Covid Context: Case of Vietnamese SMEs. *International Journal of Organizational Analysis*, *32*(2), 333–356. https://doi.org/10.1108/ijoa-11-2022-3480

Tripathi, A., & Singh, A. (2024). SMEs Awareness and Preparation for Digital Transformation: Exploring Business Opportunities for Entrepreneurs in Saudi Arabia's Ha'il Region. *Sustainability*, *16*(9), 3831. https://doi.org/10.3390/su16093831

Utama, A. N. B., Hidayat, I., Mutia, R., Rasna, R., & Judijanto, L. (2025). Evaluation of Cloud-Based Financial Information System in Overcoming Company Liquidity Crisis. *International Journal of Engineering Science and Information Technology*, *5*(2), 297–303. https://doi.org/10.52088/ijesty.v5i2.831

Zhao, J., & Liu, X. (2024). ICT, Supply Chain Digital Integration Capability, and Firm Financial Performance: The Antagonistic Effects of Perceived Government Support and Cognitive Constraints on Digital

Transformation. *Sage Open, 14*(2). https://doi.org/10.1177/21582440241241887

30-41_plagiasi.docx

ORIGINALITY REPORT

12%	11%	6%	3%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	digilib.uin-suka.ac.id Internet Source	1%
2	ejournal.appisi.or.id Internet Source	1%
3	Submitted to Fakultas ISIP Student Paper	1%
4	Submitted to UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Student Paper	1%
5	bmj.esc-id.org Internet Source	<1%
6	Adnan Syah Sitorus, Muh. Wasith Achadi. "Strategi, Implementasi dan Evaluasi Pendidikan Karakter di SD IT Anak Soleh", Innovative: Journal Of Social Science Research, 2025 Publication	<1%
7	core.ac.uk Internet Source	<1%
8	"Efek Program Pendampingan UMKM terhadap Performa Ketahanan Pendapatan dan Penyerapan Tenaga Kerja UMKM : Studi kasus Program JakPreneur DKI Jakarta", Jurnal Kebijakan Ekonomi, 2025 Publication	<1%
9	Mukti Setiana, Carolus Borromeus Mulyatno. "Faktor Pendukung dan Penghambat Minat Orang Tua pada Kegiatan Parenting: Studi	<1%

Kasus di TK Santa Theresia Ungaran", Jurnal Obsesi : Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini, 2025
Publication

10	Nirma Rosalia, Husen Bahasoan, Isnawati Latif, Fia Royyana, Kusuma Arumsari. "Scale Up UMKM melalui Pendampingan Pemasaran Digital Berbasis Media Sosial dan E-Commerce", Journal of Community Development, 2025 Publication	<1 %
11	cdn.juris.id Internet Source	<1 %
12	Submitted to Universitas Muhammadiyah Gombong Student Paper	<1 %
13	Submitted to Universitas Muhammadiyah Jember Student Paper	<1 %
14	jer.or.id Internet Source	<1 %
15	journalversa.com Internet Source	<1 %
16	ojs.selodangmayang.com Internet Source	<1 %
17	www1.dti.gov.ph Internet Source	<1 %
18	Berta Adel Wella, Dian Ratu Ayu Uswatun Khasanah, Ronald Jolly Pongantung. "Evaluasi Kebijakan Perizinan Usaha Berbasis Risiko Pada Usaha Mikro", JURNAL USM LAW REVIEW, 2025 Publication	<1 %
19	ejournal.yayasanpendidikandzurriyatulquran.id Internet Source	<1 %

20	ejurnal.poliban.ac.id Internet Source	<1 %
21	jurnal.permapendis-sumut.org Internet Source	<1 %
22	newinera.com Internet Source	<1 %
23	docobook.com Internet Source	<1 %
24	journal.kalibra.or.id Internet Source	<1 %
25	ojs.ukipaulus.ac.id Internet Source	<1 %
26	repository.upi.edu Internet Source	<1 %
27	researchhub.id Internet Source	<1 %
28	thejournalish.com Internet Source	<1 %
29	www.republika.co.id Internet Source	<1 %
30	Fania Jamilatul Rahmah, Nandang Alamsah Deliarnoor. "Pengendalian dan Kerusakan DAS Citarum Melalui Program Citarum Harum dalam Penanganan Lahan Kritis di Hulu DAS Citarum Kecamatan Kertasari, Kabupaten Bandung Tahun 2024-2025", Transparansi : Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi, 2025 Publication	<1 %
31	batincity.blogspot.com Internet Source	<1 %
32	ejournal.warunayama.org Internet Source	<1 %
	eprints.bbg.ac.id	

33	Internet Source	<1 %
34	journal-laaroiba.com Internet Source	<1 %
35	journal.lppmunindra.ac.id Internet Source	<1 %
36	jurnal.syntaxliterate.co.id Internet Source	<1 %
37	online-journal.unja.ac.id Internet Source	<1 %
38	pdp-journal.hangtuah.ac.id Internet Source	<1 %
39	prin.or.id Internet Source	<1 %
40	rio.upo.es Internet Source	<1 %
41	pusat.jakarta.go.id Internet Source	<1 %

Exclude quotes	On	Exclude matches	Off
Exclude bibliography	On		