

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pelayanan publik disebut sebagai wadah dimana negara diwakilkan oleh pemerintah yang berinteraksi dengan lembaga-lembaga non pemerintah. Pelayanan Publik juga merupakan salah satu bentuk dari tanggung jawab serta pemenuhan hak-hak warga Indonesia oleh pemerintah. Hal tersebut juga dibahas didalam salah satu sila Pancasila, yang disebutkan bahwa keadilan sosial merupakan hak bagi seluruh warga Indonesia. Dengan itu maka dalam mewujudkan keadilan sosial yang sebenarnya, Pemerintah Indonesia memiliki kewajiban untuk memenuhi seluruh kebutuhan dasar rakyat Indonesia dengan merata atas pelayanan administratif, barang publik, serta jasa publik. Pemenuhan kebutuhan dasar masyarakat Indonesia dapat diwujudkan oleh pemerintah melalui pelayanan publik yang disediakan dan diselenggarakan oleh penyelenggara pelayanan publik yang mana meliputi institusi-institusi penyelenggara negara, Lembaga Independen, serta korporasi yang dibentuk dengan didasarkan atas undang-undang untuk pelaksanaan kegiatan pelayanan publik. Pelayanan publik diatur didalam UU RI No. 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik. Didalam undang-undang tersebut, dijelaskan bahwa negara memiliki kewajiban untuk memenuhi kebutuhan rakyat Indonesia melalui sistem pemerintahan yang mendukung adanya penyelenggaraan pelayanan publik yang prima. Selain itu, pengaturan tersebut juga dimaksudkan untuk memberikan kepastian hukum didalam hubungan diantara masyarakat dengan penyelenggara dalam pelayanan publik.

Hingga saat ini, Pemerintah Indonesia masih terus melakukan inovasi-inovasi terhadap pelayanan publik agar masyarakat dapat menikmati pelayanan yang terbaik sesuai dengan standar pelayanan yang telah ditentukan. Rakyat berharap kepada pemerintah agar dapat terselenggaranya *Good Governance*, yaitu sistem penyelenggaraan pemerintahan yang efisien, efektif, transparan, bertanggung jawab, serta akuntabel (Maryam, 2016). *Good Governance* juga dapat

diartikan sebagai penyelenggaraan pemerintahan yang tepat sasaran atau yang sesuai dengan perencanaan strategis yang telah ditetapkan. Dalam penyelenggaraan pelayanan publik, Pemerintah Indonesia harus menerapkan nilai serta prinsip dari *Good Governance* agar masyarakat juga ikut andil didalam memberikan penilaian kinerja terhadap pemerintah. Penilaian kinerja tersebut yang nantinya dapat dijadikan pemerintah sebagai bahan evaluasi yang nantinya dapat dijadikan acuan untuk melakukan perubahan didalam pelayanan publik. Oleh karena itu, baik buruknya sebuah pelayanan publik dapat berimplikasi pada kepercayaan masyarakat kepada Pemerintah. Hal tersebut karena baik buruknya suatu pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat dapat menjadi sesuatu yang dapat mendorong munculnya krisis kepercayaan kepada pemerintah. Dengan itu maka perbaikan pelayanan publik sangat diperlukan untuk memperbaiki *image* buruk yang diberikan oleh masyarakat kepada Pemerintah.

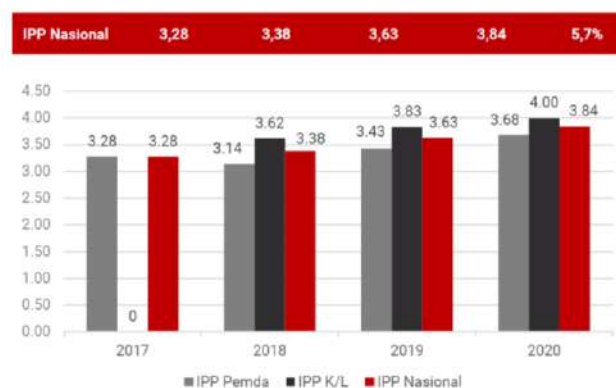
Memperbaiki pelayanan publik merupakan salah satu bentuk dari reformasi birokrasi yang dilakukan oleh pemerintah pada saat ini. Reformasi birokrasi adalah upaya pemerintah didalam mencapai pemerintahan yang baik (*Good Governance*) dengan melakukan perubahan serta pembaharuan secara mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan yang menyangkut pada aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan, serta sumber daya manusia aparatur (KEMENPANRB, 2019). Reformasi birokrasi telah diatur didalam PerPres No.18 Tahun 2010 yang mengatur mengenai *Grand Design* Reformasi Birokrasi tahun 2010-2025 yang mana dijelaskan bahwa pelayanan publik merupakan satu dari tiga sasaran reformasi birokrasi yaitu peningkatan kualitas pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat. Sedangkan terdapat delapan area perubahan dalam reformasi birokrasi yang meliputi: (PerMenko PMK RI No. 7 Tahun 2020)

1. Kelembagaan (*Right Sizing*)
2. Ketatalaksanaan (sistem, proses, serta prosedur kerja yang efektif, terukur, efisien, serta yang sesuai dengan prinsip-prinsip dari *Good Governance*)

3. Kerangka Hukum (menghasilkan regulasi yang tidak tumpang tindih, tertib, serta kondusif)
4. Sumber Daya Manusia Aparatur (berintegritas, kompeten, netral, professional, serta yang berkinerja tinggi)
5. Pengawasan (peningkatan penyelenggaraan pemerintahan yang bersih serta bebas dari KKN)
6. Akuntabilitas (peningkatan akuntabilitas serta kapasitas dari kinerja suatu birokrasi)
7. **Pelayanan publik (mewujudkan pelayanan prima yang sesuai dengan harapan serta kebutuhan dari masyarakat)**
8. Pola pikir (birokrasi yang memiliki integritas dan kinerja yang tinggi)

Dalam mewujudkan pelayanan prima didalam pelayanan publik dibutuhkan adanya peningkatan didalam kualitas pelayanan publik. Pelayanan prima dapat dijadikan sebuah jaminan atas terpenuhinya kebutuhan serta kepuasan dari masyarakat yang memiliki peran sebagai pengguna layanan publik tersebut. Pelayanan prima didalam pelayanan publik harus dimiliki oleh seluruh instansi pemerintah baik Pemerintah Pusat sampai dengan Pemerintah Daerah. Salah satu bentuk adanya peningkatan kualitas pelayanan publik yaitu dengan pengukuran dari Indeks Pelayanan Publik yang merupakan alat evaluasi penyelenggaraan pelayanan publik.

Grafik 1.1 Indeks Pelayanan Publik Nasional



Sumber: LAKIP KEMENPANRB 2020

Dari grafik dapat dilihat bahwa Indeks Pelayanan Publik pada tahun 2020 meningkat dari tahun sebelumnya yaitu sebesar 3.84 secara nasional. Hal tersebut menandakan bahwa pelayanan publik di Indonesia pada saat ini kian membaik. Didalam menentukan Indeks Pelayanan Publik dibutuhkan 6 (enam) aspek yang perlu untuk dipenuhi oleh unit-unit pelayanan publik seperti kebijakan pelayanan, profesionalisme dari sumber daya manusia, sarana dan prasarana, sistem informasi pelayanan publik, konsultasi dan pengaduan, serta inovasi yang dikembangkan (KEMENPANRB, 2021). Meningkatnya indeks pelayanan publik setiap tahunnya telah membuktikan bahwa pemerintah dapat mewujudkan pelayanan yang prima.

Untuk mewujudkan reformasi birokrasi, pemerintah perlu untuk membuat inovasi-inovasi mengenai pelayanan publik yang dapat diterima oleh masyarakat. Keinginan masyarakat dalam menerima pelayanan publik yang prima harus direspon oleh pemerintah dengan melakukan perubahan atau mengadaptasi pola-pola dalam birokrasi. Pada saat ini pelayanan publik telah dituntut untuk tepat, cepat, efisien, serta mengikuti perkembangan zaman yang ada sehingga pemerintah dapat melakukan transformasi dalam berbagai aspek didalam area pemerintahan. Sekretaris KEMENPANRB yaitu Dwi Wahyu mengemukakan bahwa transformasi didalam Pemerintahan akan dilakukan dengan melibatkan peran teknologi komunikasi dan informasi dalam mengubah cara-cara Pemerintah didalam menyelenggarakan pemerintahan serta pelaksanaan pelayanan publik kepada masyarakat (KEMENPANRB, 2019). Pesatnya perubahan teknologi komunikasi dan informasi menuntut birokrasi didalam pemerintahan untuk bereformasi serta beradaptasi yang sesuai dengan dinamika tuntutan dari masyarakat sehingga perlu untuk dilakukan pengambilan Langkah-langkah yang komprehensif serta sistematis agar tujuan serta sasaran yang ingin dicapai dapat terwujud dengan efektif dan efisien (KEMENPANRB, 2009).

Adanya perubahan lingkungan seperti teknologi informasi dan komunikasi menuntut pemerintah untuk bergerak secara dinamis mengikuti perubahan

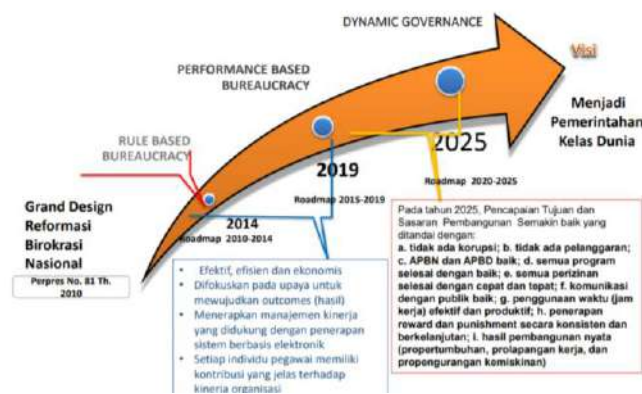
lingkungan. Selain adanya perubahan teknologi, pada saat ini Indonesia juga tengah dihadapkan dengan adanya pandemi Covid-19. Covid-19 merupakan penyakit yang menular disebabkan oleh *coronavirus* yang ditemukan di Wuhan pada bulan Desember 2019 (WHO, 2020). Covid-19 sangat mudah menyebar serta menular terutama dari orang ke orang dengan melalui percikan-percikan yang berasal dari hidung dan mulut yang keluar dari seseorang yang telah terpapar Covid-19 sebelumnya dengan cara berbicara, batuk, ataupun bersin. Oleh karena itu, sangat penting untuk saling menjaga jarak satu sama lain dengan jarak minimal 1 meter. Hingga hari ini, kasus konfirmasi positif Covid-19 di Indonesia telah mencapai 4 juta kasus per tanggal 6 Oktober 2021 dengan jumlah kasus sembuh sebanyak 4 juta kasus, kasus aktif sebanyak 28 ribu kasus, dan kasus meninggal sebanyak 142 ribu kasus (Covid19.go.id, 2021).

Dalam menghadapi pandemi Covid-19 di Indonesia seperti sekarang ini dibutuhkan penanganan yang tepat. Pemerintah Indonesia sendiri telah mengeluarkan beberapa kebijakan didalam menangani penyebaran Covid-19 seperti membatasi kegiatan masyarakat dengan penetapan kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB). Kebijakan PSBB yang diberlakukan oleh pemerintah Indonesia meliputi pembatasan pada tempat-tempat umum seperti fasilitas umum, kegiatan belajar mengajar hingga bekerja yang dilakukan di rumah. Selama kurun waktu tertentu masyarakat tidak diperkenankan untuk keluar rumah dan keluar rumah hanya untuk membeli kebutuhan sehari-hari tetapi tetap dengan protokol kesehatan yang ketat seperti memakai masker, mencuci tangan, dan saling menjaga jarak satu sama lain. Dengan adanya kebijakan mengenai pembatasan kegiatan masyarakat merupakan sebuah hambatan yang dirasakan oleh pemerintah didalam memberikan pelayanan publik kepada masyarakat. Maka pemerintah harus dapat membuat inovasi-inovasi didalam pelayanan publik untuk tetap dapat memberikan pelayanan publik yang prima kepada masyarakat.

Disaat tuntutan dari masyarakat akan semakin berkembang, pemerintah juga harus dapat berubah seiring dengan adanya perubahan lingkungan. Disaat laju perkembangan teknologi yang nantinya akan semakin cepat maka disaat itu juga

organisasi publik harus bertindak dinamis menyesuaikan dengan keadaan lingkungan yang ada agar dapat mewujudkan pelayanan prima (Pajri, 2018). Pada saat ini pemerintah tengah berupaya untuk mentransformasikan reformasi birokrasi di Indonesia dari *rule based bureaucracy* menjadi *performance based bureaucracy* dan diharapkan akan menjadi tata kelola yang dinamis atau *Dynamic Governance* di tahun 2025 mendatang (LAN RI, 2015). Oleh karena itu diharapkan di tahun-tahun mendatang reformasi birokrasi dapat membuat pemerintahan yang efektif dan efisien, bersih, akuntabel, berkinerja tinggi, serta membuat pelayanan publik yang berkualitas.

Gambar 1.1 Tujuan Jangka Panjang Reformasi Birokrasi



(Sumber: KEMENPANRB)

Kabupaten Sidoarjo merupakan salah satu daerah di Indonesia yang dengan sigap untuk menghadapi adanya perubahan lingkungan. Dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi yang ada, Kabupaten Sidoarjo dapat melaksanakan pelayanan publik sesuai dengan standar pelayanan. Selain itu, Kabupaten Sidoarjo pada saat ini tengah mewujudkan Sidoarjo sebagai *Smart City*. Dengan itu maka Pemkab Sidoarjo melakukan berbagai upaya dalam mewujudkan inovasi pelayanan publik yang dinamis dengan menggunakan Teknologi Informasi Komunikasi (TIK). Penggunaan teknologi informasi dan komunikasi dalam pelayanan publik dapat meningkatkan efektifitas serta efisiensi didalam memberikan pelayanan kepada masyarakat Sidoarjo (KOMINFO JATIM, 2017).

Adanya Pandemi Covid-19 juga memaksa Pemkab Sidoarjo untuk tetap memberikan pelayanan publik yang baik walaupun terdapat kebijakan pembatasan kegiatan masyarakat. Oleh sebab itu, maka teknologi dapat menjadi sebuah media dalam memberikan pelayanan publik kepada masyarakat, karena melalui teknologi Pemerintah Kabupaten Sidoarjo tidak hanya dapat mewujudkan Sidoarjo sebagai *Smart City* saja tetapi juga dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik yang prima kepada masyarakat. Adanya peningkatan kualitas pelayanan publik di Kabupaten Sidoarjo dapat dibuktikan melalui nilai Indeks Pelayanan Publik. Pada tahun 2020, Kabupaten Sidoarjo merupakan salah satu kabupaten di Jawa Timur yang memiliki kualitas pelayanan publik yang baik. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan nilai Indeks Pelayanan Publik yang dimiliki oleh Kabupaten Sidoarjo yaitu dengan nilai sebesar 4.27 dengan kategori A- atau sangat baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa Pemerintah Kabupaten Sidoarjo sangat sadar akan peningkatan kualitas pelayanan publik yang baik khususnya untuk memenuhi kebutuhan dari masyarakat.

Tabel 1.1 Indeks Pelayanan Publik Jawa Timur 2020

No.	PROVINSI	WILAYAH EVALUASI	IPP	
			NILAI	KATEGORI
106		Kab. Tuban	3.41	B-
107		Kota Surabaya	3.98	B
108		Kab. Trenggalek	3.80	B
109		Kota Blitar	3.79	B
110		Kota Mojokerto	4.15	A-
111		Kab. Lamongan	3.70	B
112		Kab. Bojonegoro	3.68	B
113		Kota Batu	3.36	B-
114	Jawa Timur	Kab. Sidoarjo	4.27	A-
115		Kab. Gresik	3.84	B
116		Kab. Bondowoso	3.19	B-

(Sumber: LAKIP KEMENPANRB 2020)

Dalam mewujudkan kualitas pelayanan publik yang baik, dibutuhkan tata kelola pemerintahan yang baik atau *Good Governance*. Hingga saat ini Kabupaten Sidoarjo terus melakukan perubahan-perubahan secara signifikan dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan nilai Indeks Reformasi Birokrasi (IRB) Kabupaten Sidoarjo pada tahun 2019

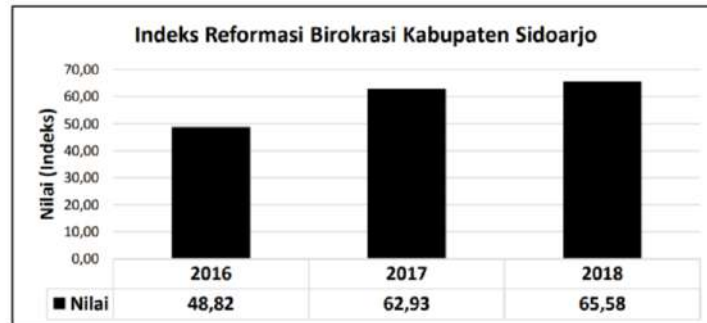
mendapatkan predikat B (baik). Hal tersebut sesuai dengan target yang ingin dicapai oleh Pemkab Sidoarjo yaitu predikat B (baik) dan membuktikan bahwa upaya Pemkab Sidoarjo didalam mencapai *Good Governance* sudah sangat baik. Indeks Reformasi Birokrasi adalah bentuk pengukuran untuk dapat mengetahui upaya-upaya dari pemerintah untuk dapat mencapai tata kelola pemerintahan yang baik dan melakukan perubahan-perubahan dalam sistem penyelenggaraan pemerintahan didalam aspek-aspek ketatalaksanaan, kelembagaan, serta sumber daya manusia aparatur. Hal tersebut karena reformasi birokrasi dapat membuat adanya reformasi pada pelayanan publik sehingga dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik khususnya di Kabupaten Sidoarjo (LAKIP KAB. SIDOARJO, 2019).

Tabel 1.2 Predikat Indeks Reformasi Birokrasi Kabupaten Sidoarjo

Indikator Kinerja Tujuan	Baseline Tahun 2015	Target Tahun 2016	Realisasi Tahun 2016	Target Tahun 2017	Realisasi Tahun 2017	Target Tahun 2018	Realisasi Tahun 2018	Target Tahun 2019	Realisasi Tahun 2019	Target Tahun 2020	Target Tahun 2021
Indeks Reformasi Birokrasi	*)	C	C	B	B	B	B	B	B	B	B

(Sumber: LAKIP KAB. SIDOARJO, 2019)

Berdasarkan grafik, dapat dilihat bahwa Indeks Reformasi Birokrasi (IRB) Kabupaten Sidoarjo pada Tahun 2016 mendapatkan nilai sebesar 48,82, pada tahun 2017 mendapatkan nilai sebesar 62,93, dan pada tahun 2018 mendapatkan nilai sebesar 65,58. Sama halnya dengan tahun 2019, pada tahun 2017 dan 2018 Kabupaten Sidoarjo juga mendapatkan predikat B (baik) dalam Indeks Reformasi Birokrasi. Hal tersebut membuktikan bahwa nilai Indeks Reformasi Birokrasi setiap tahun terdapat peningkatan sehingga menunjukkan bahwa Pemerintah Kabupaten Sidoarjo setiap tahunnya melakukan pembaruan-pembaruan dalam birokrasi khususnya untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Grafik 1.2 Indeks Reformasi Birokrasi Kabupaten Sidoarjo

Sumber Data : Bagian Organisasi Setda Kabupaten Sidoarjo

(Sumber: LAKIP KAB. SIDOARJO, 2019)

Dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik untuk masyarakat dan mewujudkan *Smart City* dibutuhkan tata kelola pemerintahan yang baik dan pelayanan publik yang dinamis sesuai dengan perkembangan teknologi saat ini. Pemkab Sidoarjo melalui Sekretariat Daerah Sidoarjo dalam menjawab tantangan tersebut mengeluarkan inovasi pelayanan publik yaitu suatu program yang diimplementasikan berbasis atas android dan *website* yaitu Program Sistem Pelayanan Rakyat Sidoarjo (SIPRAJA). Sipraja merupakan program inovasi dalam pelayanan publik yang telah diresmikan oleh Pemerintah Kabupaten Sidoarjo pada bulan Februari 2020. Aplikasi tersebut merupakan sistem aplikasi yang dibuat dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan publik bagi masyarakat Sidoarjo dengan berbasis *web* dan android yang dapat diakses oleh seluruh masyarakat Sidoarjo. Sipraja telah terintegrasi pada 18 kecamatan dan desa atau kelurahan di Sidoarjo melalui jaringan internet. Program Sipraja ini diharapkan dapat menjawab kebutuhan masyarakat Sidoarjo karena dengan program ini dapat menjamin pelayanan yang prosesnya lebih cepat, murah, dan mudah (Musaddad et al, 2020).

Pelaksanaan Program Sipraja ini merupakan bentuk implementasi dari PerBup Sidoarjo No. 22 Tahun 2020 Tentang Perubahan Atas PerBup No. 4 Tahun 2019 Tentang Pelimpahan Sebagian Kewenangan Bupati Kepada Camat. Sebelum adanya Program Sipraja, Pemkab Sidoarjo telah mengembangkan layanan berbasis *online*, akan tetapi pada setiap kecamatan memiliki layanan *online* yang berbeda-

beda sehingga tidak terdapat standar teknis yang memudahkan masyarakat Sidoarjo untuk mengakses pelayanan tersebut (PEMKAB SIDOARJO, 2020). Oleh karena itu, didasarkan atas hasil *Monitoring* dan Evaluasi (Monev) pada PerBup Sidoarjo tersebut ditemukan bahwa pelaksanaan pemanfaatan teknologi pada aplikasi pelayanan di 18 kecamatan tidak merata karena belum adanya pemerataan standar teknis pelayanan (PEMKAB SIDOARJO, 2019). Hal tersebut yang membuat Pemkab Sidoarjo membuat Program Sipraja yang digunakan sebagai bentuk dari pemerataan pelayanan publik di seluruh kecamatan di Sidoarjo. Selain itu karena adanya penyebaran Covid-19 di Indonesia juga menyebabkan masyarakat tidak dapat datang dan berkerumun di kantor kecamatan dan kantor desa atau kelurahan. Karena itu maka Program Sipraja ini dibuat oleh Sekretariat Daerah Sidoarjo sesuai dengan instruksi Bupati Sidoarjo berdasarkan atas hasil rapat koordinasi bersama dengan tim inovasi pelayanan publik Kabupaten Sidoarjo selain dalam rangka menyeragamkan standarisasi pelayanan yang digunakan oleh seluruh kecamatan dan percepatan optimalisasi penerapan teknologi pada aplikasi pelayanan, juga dapat mengurangi jumlah kerumunan masyarakat di kantor layanan kecamatan maupun pada desa atau kelurahan. Sehingga Program Sipraja ini dinilai sangat membantu masyarakat Sidoarjo didalam pengurusan ijin dan suat kependudukan di masa pandemi Covid-19 karena sehingga dapat memudahkan masyarakat didalam mengakses layanan dimana saja dan kapan saja sehingga tidak perlu untuk berkerumun di kantor Kecamatan dan Desa atau Kelurahan. (Sidoarjokab.go.id, 2020).

Program Sistem Pelayanan Rakyat Sidoarjo atau Sipraja memiliki tujuan yaitu untuk dapat memberikan kepastian pelayanan publik kepada masyarakat, meningkatkan kepuasan masyarakat, menghadirkan pelayanan publik di rumah, mengintegrasikan layanan menggunakan *Database*, mempercepat pelayanan publik secara digital, serta menghapuskan percaloan. Program Sipraja diatur oleh Pemkab Sidoarjo dalam Surat Edaran Bupati Sidoarjo No: 130/4522/438.1.1.1/2020 Tentang Pelayanan dan Perijinan Desa dan Kecamatan di Kabupaten Sidoarjo. Pada saat ini, Program Sipraja telah menyediakan sebanyak 24 layanan berbasis *online*

yang mana seluruhnya merupakan pelayanan serta perijinan yang telah dilimpahkan oleh Bupati kepada Camat. Terdapat tiga tipe layanan, yang pertama adalah layanan Tipe A yang melayani pelayanan tingkat Desa/Kelurahan. Selanjutnya yaitu Layanan Tipe B yang melayani pelayanan pada tingkat Desa/Kelurahan dan kecamatan. Sedangkan layanan Tipe C melayani pelayanan pada tingkat Kecamatan. Seluruh hasil dari layanan Program Sipraja pada Kecamatan dan Desa/Kelurahan di Sidoarjo ini telah menggunakan tanda tangan serta stempel elektronik yang telah disertifikasi oleh Balai Sertifikasi Elektronik pada Lembaga Sandi Negara yang dilindungi oleh Undang-Undang mengenai Informasi dan Transaksi Elektronik dan terdapat Kode *Barcode* untuk Transaksi Elektronik khusus Program Sipraja yang ada pada seluruh hasil pelayanan di Desa dan Kecamatan di Sidoarjo.

Reformasi birokrasi yang dilakukan oleh Pemkab Sidoarjo didalam meningkatkan kualitas pelayanan publik melalui Program Sipraja ini mendapatkan pengakuan secara nasional. Bagaimana tidak, hal tersebut dapat dibuktikan dengan Program Sipraja yang masuk kedalam Top 30 pada ajang Kovablik atau Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik yang diselenggarakan oleh Pemprov Jawa Timur pada 19 November 2021 yang diberikan langsung oleh Menpan RB kepada Bupati Sidoarjo (JawaPos.com, 2021). Selain itu, Program Sipraja juga mendapatkan penghargaan dengan meraih predikat terinovatif kedua pada kategori Inovasi Daerah pada ajang INOTEK Award 2021 yang diselenggarakan oleh Pemprov Jawa Timur (JawaPos.com, 2021). Program Sipraja juga mendapatkan TOP *Digital Award* di tahun 2021 dari Kominfo RI dan mendapatkan inovasi daerah terbaik Kabupaten Sidoarjo di tahun 2021. Dengan mendapatkan berbagai penghargaan dari daerah maupun nasional, Program Sipraja direncanakan akan direplikasikan ke seluruh kota dan kabupaten di Jawa Timur. Program Sipraja yang dilakukan dengan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi digunakan untuk dapat mengatasi tren perkembangan lingkungan di masa depan. Konsep dari *Dynamic Governance* menjadi sebuah kebutuhan untuk dapat diterapkan di setiap instansi pelayanan publik.

Konsep dari *Dynamic Governance* merupakan suatu bentuk upaya dari pemimpin yang merencanakan terkait masa depan mereka dengan mengkombinasikan kapabilitas dengan budaya sehingga dapat membuat suatu perubahan kearah yang lebih baik (Fauzi & Iryana, 2017). *Dynamic Governance* juga dapat disebut sebagai kemampuan dari pemerintah yang dinamis untuk dapat terus menyesuaikan dengan dinamika perubahan yang terjadi di lingkungan yang khususnya terjadi pada lingkungan yang mengalami perubahan dengan sangat cepat. Oleh karena itu, untuk dapat mencapai tata kelola pemerintahan yang dinamis dengan perkembangan jaman, organisasi publik harus memiliki kapabilitas yang dinamis didalam menghadapi perubahan di lingkungan dan kebutuhan dari masyarakat. Kapabilitas yang dinamis oleh organisasi publik sangat diperlukan terutama untuk memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat. Piening (Dalam Vani, 2021) menyebutkan bahwa apabila kapabilitas dinamis tidak selalu diperbarui, maka organisasi publik tersebut dapat mengalami kesulitan didalam merespon perubahan lingkungan yang terjadi.

Dari latar belakang yang telah dipaparkan pada pembahasan yang sebelumnya, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai bagaimana kapabilitas dinamis didalam Program Sistem Pelayanan Rakyat Sidoarjo (SIPRAJA) guna untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik di Kabupaten Sidoarjo. Adapun alasan peneliti memilih tema pelayanan Sipraja yaitu karena Program Sipraja merupakan salah satu inovasi pelayanan publik dalam bidang administrasi pendudukan di Kabupaten Sidoarjo yang dalam implementasinya dapat menyeragamkan standar pelayanan dan percepatan optimalisasi penerapan teknologi. Hal tersebut karena pada saat ini tidak seluruh kecamatan di Sidoarjo belum memiliki inovasi pelayanan publik yang menggunakan teknologi sehingga percepatan pelayanan publik dapat lebih merata, efektif, dan efisien serta tujuan dari adanya aplikasi ini yaitu untuk memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat dengan memanfaatkan perkembangan serta perubahan lingkungan yang dinamis. Selain itu program Sipraja juga mendapatkan banyak penghargaan yang

mana juga telah masuk kedalam Top 30 pada ajang Kovablik oleh Pemprov Jawa Timur.

Kemudian alasan peneliti melakukan penelitian di Kabupaten Sidoarjo yaitu karena Program Sipraja sendiri dibuat oleh Pemkab Sidoarjo melalui Sekretariat Daerah yaitu pada bagian Administrasi Pemerintahan dan Kesejahteraan Masyarakat untuk meningkatkan pelayanan publik khususnya pada layanan administrasi. Adapun sebagai bahan pertimbangan yang lainnya dalam peneliti memilih tema ini yaitu dengan beberapa penelitian terdahulu yang dinilai masih memiliki keterkaitan dan juga memiliki perbedaan dengan penelitian yang akan diteliti oleh peneliti yaitu tentang kapabilitas dinamis dalam pelaksanaan Sistem Pelayanan Rakyat (SIPRAJA).

Tabel 1.3 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Andara dan Muslim (2019)	Kapabilitas Dinamis Dalam Kepemimpinan Studi Atas Kepemimpinan Bupati Purwakarta Dedi Mulyadi	<i>Post Positivist</i>	Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk melihat bagaimana kapabilitas dinamis terkait kepemimpinan dari Bupati Purwakarta yaitu Dedi Mulyadi. Adapun hasil penelitian ini menjelaskan bahwa terdapat proses kapabilitas dinamis didalam kepemimpinan Bupati Dedi Mulyadi, meskipun kapabilitas dinamis tersebut belum dimiliki seutuhnya.

				Proses kapabilitas dinamis Bupati Dedi Mulyadi dapat dilihat dari 3 (tiga) dimensi yaitu <i>Thinking Ahead</i> , <i>Thinking Again</i> , dan <i>Thinking Across</i> . Bupati Purwakarta Dedi Mulyadi telah melakukan keseluruhan dimensi kapabilitas dinamis tersebut meskipun <i>output</i> yang dihasilkan belum diterima secara langsung oleh masyarakat.
2.	Vani dan Maryani (2020)	Kapabilitas <i>Dynamic Governance</i> Pemeirntah Kota Pekanbaru Dalam Pemberlakuan New Normal di Masa Pandemi Covid-19	Kualitatif Deskriptif	Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk melihat bagaimana kapabilitas dinamis dari Pemkot Pekanbaru dimasa pemberlakuan kebijakan <i>New Normal</i> dalam menghadapi pandemi Covid-19. Adapun hasil penelitian ini yaitu kapabilitas dinamis yang dilakukan oleh Pemkot Pekanbaru didasarkan atas 3 (tiga) pola pikir yaitu <i>Thinking Ahead</i> , <i>Thinking Again</i> , dan <i>Thinking Across</i> . Berdasarkan atas pelaksanaan 3 (tiga) pola

				<p>pikir kapabilitas dinamis tersebut, Kota Pekanbaru sudah melaksanakan tugasnya dalam menanggulangi Covid-19 di masa <i>New Normal</i> dengan memanfaatkan teknologi serta mengadopsi inovasi, meskipun masih terdapat hambatan-hambatan yang dirasakan.</p>
3.	Vani (2021)	<p><i>Dynamic Capabilities</i> Dalam Demokratisasi Pelayanan Publik di Indonesia Pada Masa Pandemi Covid-19</p>	<p>Kualitatif dengan jenis penelitian <i>Library Research</i></p>	<p>Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk melihat bagaimana Pemerintah Indonesia dapat menerapkan tata kelola pemerintahan yang dinamis melalui kapabilitas dinamis untuk dapat merumuskan dan melaksanakan kebijakan yang adaptif serta memberikan pelayanan publik yang baik khususnya pada masa pandemi Covid-19 sekarang ini. Adapun hasil penelitian ini yaitu demokratisasi pelayanan publik dapat tercapai apabila menerapkan pola pikir kapabilitas dinamis yaitu</p>

				<i>Ahead, Thinking Again, dan Thinking Across</i> sebagai bentuk dalam merespon perubahan-perubahan karena adanya pandemi sehingga digunakan dalam upaya pencegahan penyebaran Covid-19.
5.	Pajri dan Asmorowati	<i>The Move Toward Dynamic Governance in Indonesia (Case Study of The Dynamic Capabilities of The Immigration Office Class I Surabaya Regions, in Passport Service)</i>	Kualitatif Deskriptif	Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk melihat bagaimana proses kapabilitas dinamis Kantor Imigrasi Kelas I Surabaya didalam penyelenggaraan pelayanan paspor. Adapun hasil penelitian ini yaitu proses kapabilitas dinamis di Kantor Imigrasi Kelas I Surabaya terjadi karena adanya kemampuan <i>Thinking Ahead, Thinking Again, dan Thinking Across</i> dari pegawai mereka. Oleh karena itu, adanya proses kapabilitas dinamis di Kantor Imigrasi Kelas I Surabaya dalam penyelenggaraan pelayanan pelayanan paspor dapat menghasilkan

				perubahan dan peningkatan kualitas pelayanan paspor.
6.	Musaddad, Ahzani, Susilowati, dan Arif (2020)	Implementasi Sistem Pelayanan Rakyat Sidoarjo (SIPRAJA) Sebagai Inovasi Pelayanan Publik	Kualitatif Deskriptif	Tujuan dari penelitian ini untuk melihat bagaimana implementasi dari Program Sipraja di Kelurahan Pucanganom sebagai bentuk dari inovasi pelayanan publik di Kabupaten Sidoarjo. Adapun hasil penelitian ini yaitu implementasi dari Program Sipraja di Kelurahan Pucanganom tidak semua layanan surat-menyurat dapat diproses melalui Program Sipraja, sehingga terdapat beberapa layanan yang harus diproses secara manual, serta banyak masyarakat yang belum mengenal dan mengetahui akan adanya Program Sipraja dan juga masih banyak kendala teknis dalam pelaksanaan Program Sipraja.
7.	Saputra dan Widiyarta (2021)	Efektivitas Program SIPRAJA	Kualitatif Deskriptif	Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk melihat bagaimana efektivitas dari

		<p>Sebagai Inovasi Pelayanan Publik di Kecamatan Sidoarjo Kabupaten Sidoarjo</p>		<p>pelaksanaan Program Sipraja khususnya pada Kecamatan Sidoarjo dalam pelayanan publik dengan membandingkan antara perencanaan program yang telah dibuat dengan hasil implementasi program. Adapun hasil penelitian ini yaitu apabila dilihat dari keseluruhan aspek yang digunakan dalam mengukur efektivitas Program Sipraja ini dapat dikatakan sudah efektif. Hal tersebut karena pada Program Sipraja ini sudah sesuai dengan tujuan dan harapan dari Pemkab Sidoarjo.</p>
--	--	--	--	--

Penelitian terdahulu pertama dilakukan oleh Andara dan Muslim (2019) memiliki kesamaan dalam penggunaan teori dengan peneliti yaitu membahas mengenai proses *Dynamic Capabilities* milik Neo dan Chen (2007) dengan pembahasan komponen *Thinking Ahead*, *Thinking Again*, dan *Thinking Across* sebagai alat analisis (Andara & Muslim, 2019). Adapun terdapat perbedaan dalam penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu perbedaan fokus dan lokus. Pada penelitian ini berfokus untuk meneliti terkait kepemimpinan dari Bupati Purwakarta yaitu Dedi Mulyadi. Sedangkan peneliti berfokus terkait pelaksanaan Program Sipraja dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik yang berlokasi di Kabupaten Sidoarjo.

Penelitian terdahulu kedua dilakukan oleh Vani dan Mayarni (2020) memiliki kesamaan dalam penggunaan teori dengan peneliti yaitu *Dynamic Capabilities* milik Neo dan Chen (2007). Selain itu dalam penelitian ini juga menggunakan komponen *Thinking Ahead*, *Thinking Again*, dan *Thinking Across* sebagai alat analisis (Vani dan Mayarni, 2020). Adapun perbedaan pada penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu terkait fokus dan lokus penelitian. Fokus penelitian ini yaitu membahas terkait bagaimana Pemkot Pekanbaru dalam memberlakukan kebijakan *New Normal* di masa pandemi, sedangkan fokus penelitian yang akan dilakukan yaitu terkait pelaksanaan Program Sipraja dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik di Kabupaten Sidoarjo.

Penelitian terdahulu ketiga dilakukan oleh Vani (2021) memiliki kesamaan dalam penggunaan teori dengan peneliti yaitu mengenai *Dynamic Capabilities* milik Neo dan Chen (2007) yang mana menggunakan komponen *Thinking Ahead*, *Thinking Again*, dan *Thinking Across* sebagai alat analisis (Vani, 2021). Adapun terdapat perbedaan pada penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu mengenai fokus penelitian. Pada penelitian ini membahas mengenai proses kapabilitas dinamis dalam demokrasi pelayanan publik khususnya di masa pandemi Covid-19. Sedangkan peneliti meneliti terkait kapabilitas dinamis didalam pelaksanaan Program Sipraja dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik di Kabupaten Sidoarjo.

Penelitian terdahulu keempat dilakukan oleh Subekti, Nurhaeni, dan Hariyanti (2020) memiliki kesamaan dalam penggunaan teori dengan peneliti yaitu terkait *Dynamic Capabilities* milik Neo dan Chen (2007) yang mana menggunakan komponen *Thinking Ahead*, *Thinking Again*, dan *Thinking Across* sebagai alat analisis (Subekti et al, 2020). Adapun perbedaan dalam penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti yaitu terkait fokus penelitian. Pada penelitian ini berfokus pada *dynamic capabilities* dalam pelaksanaan pemilu 2020 di masa pandemi Covid-19. Sedangkan peneliti meneliti terkait *dynami capabilities* dalam pelaksanaan Program Sipraja dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik di Kabupaten Sidoarjo.

Penelitian terdahulu kelima dilakukan oleh Pajri dan Asmorowati (2018) memiliki kesamaan dalam penggunaan teori dengan peneliti yaitu mengenai *dynamic capabilities* milik Neo dan Chen (2007) dengan menggunakan komponen *Thinking Ahead*, *Thinking Again*, dan *Thinking Across* sebagai alat analisis (Pajri dan Asmorowati, 2018). Adapun perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti yaitu terletak pada fokus dan lokus penelitian. Pada penelitian ini berfokus pada *dynamic capabilities* pelaksanaan pelayanan paspor di Kantor Imigrasi Kelas I Surabaya. Sedangkan peneliti meneliti terkait *dynamic capabilities* dalam Program Sipraja dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik di Kabupaten Sidoarjo.

Penelitian terdahulu keenam dilakukan oleh Musaddad, Ahzani, Susilowati, dan Arif (2020) memiliki kesamaan dalam penelitian ini yaitu berfokus pada pelaksanaan Program Sipraja di Kabupaten Sidoarjo (Musaddad et al, 2020). Adapun perbedaan dalam penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti yaitu teori yang digunakan. Pada penelitian yang dilakukan oleh Musaddad dkk (2020) menggunakan teori implementasi *e-Government* untuk melihat bagaimana implementasi Program Sipraja. Sedangkan pada penelitian ini peneliti menggunakan *dynamic capabilities* milik Neo dan Chen (2007) dalam pelaksanaan Program Sipraja dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik di Kabupaten Sidoarjo.

Penelitian terdahulu ketujuh dilakukan oleh Saputra dan Widiyarta (2021) memiliki kesamaan dalam penelitian ini yaitu berfokus pada pelaksanaan Program Sipraja di Kabupaten Sidoarjo (Saputra dan Widiyarta, 2021). Adapun terdapat perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Saputra dan Widiyarta yaitu ingin melihat bagaimana efektivitas dalam Program Sipraja. Sedangkan dalam penelitian ini peneliti ingin melihat *dynamic capabilities* dalam Program Sipraja dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik di Kabupaten Sidoarjo.

Berdasarkan atas 7 (tujuh) penelitian terdahulu yang dipaparkan diatas, peneliti belum menemukan penelitian terkait memahami *dynamic capabilities* pada program-program pelayanan publik seperti Program Sipraja untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik. Pada penelitian-penelitian terdahulu membahas mengenai *dynamic capabilities* pada organisasi publik dalam melihat bagaimana suatu kebijakan dapat berjalan sehingga belum terdapat penelitian yang membahas mengenai bagaimana *dynamic capabilities* dalam pelaksanaan dan keberlanjutan suatu program. Selanjutnya alasan lain yang menjadikan Program Sipraja ini layak untuk diteliti karena Program Sistem Pelayanan Rakyat Sidoarjo (SIPRAJA) ini dinilai merupakan suatu program dalam bidang administrasi kependudukan yang dibentuk oleh Kabupaten Sidoarjo dalam rangka untuk mewujudkan pelayanan publik agar lebih efektif dan efisien sehingga masyarakat Sidoarjo tidak perlu untuk mengantri atau datang ke kantor kecamatan atau kelurahan sehingga dalam penelitian ini memberikan tawaran berupa analisis mengenai *dynamic capabilities* pemerintah Kabupaten Sidoarjo terhadap pelaksanaan Program SIPRAJA.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan atas pemaparan yang telah dijelaskan, maka permasalahan yang diangkat oleh peneliti yaitu bagaimanakah *dynamic capabilities* dalam program Sistem Pelayanan Rakyat Sidoarjo (Sipraja) dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik di Kabupaten Sidoarjo?

1.3 Tujuan Penelitian

Dalam suatu penelitian, tujuan penelitian merupakan suatu bentuk untuk mengidentifikasi serta menggambarkan suatu konsep yang digunakan untuk menjawab rumusan masalah. Berdasarkan atas latar belakang yang telah dipaparkan, tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mendeskripsikan dan memahami secara mendalam mengenai *dynamic capabilities* dalam program Sistem Pelayanan Rakyat Sidoarjo (SIPRAJA) dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik di Kabupaten Sidoarjo.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Akademis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan kajian serta penjelasan secara komprehensif mengenai fenomena-fenomena yang terdapat didalam kajian administrasi publik. Selain itu dapat memberikan informasi yang objektif yang nantinya dapat digunakan sebagai bahan pengembangan dan menambah pengetahuan dalam ilmu administrasi publik dan bahan rujukan bagi penelitian serupa di masa yang akan datang khususnya mengenai aspek *dynamic capabilities* yang berkaitan dengan pelayanan publik.

1.4.2 Manfaat Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dalam pelaksanaan Sistem Pelayanan Rakyat Sidoarjo (SIPRAJA) guna meningkatkan kualitas pelayanan publik yang lebih baik di Kabupaten Sidoarjo sehingga dapat dijadikan sebagai masukan oleh Pemerintah Kabupaten Sidoarjo untuk menghasilkan pelayanan publik yang efektif dan efisien.

1.5 Landasan Teori

1.5.1 *Dynamic Governance*

1.5.1.1 Pengertian *Dynamic Governance*

Pemerintah dituntut untuk dinamis sesuai dengan perkembangan atau perubahan lingkungan yang ada sehingga dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik dan dapat mewujudkan pelayanan yang prima. *Dynamic Governance* merupakan sebuah konsep yang mendorong adanya penyesuaian-penyesuaian terhadap suatu perubahan yang terus terjadi sehingga melihat permasalahan dalam sudut pandang dinamis dengan konsep yang adaptif serta solutif (Sururi et al, 2019). Tata kelola organisasi yang dinamis merujuk kepada perubahan dalam sistem institusional Lembaga-lembaga pemerintah dengan

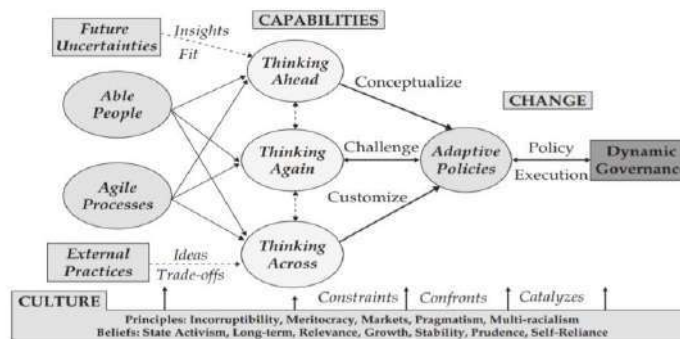
reformasi birokrasi, perubahan pada kebijakan-kebijakan pemerintah, serta devolusi (desentralisasi) strategis (Andhika, 2017). Penjelasan mengenai *dynamic governance* diperkuat oleh Neo dan Chen yang mendefinisikan *dynamic governance* sebagai kemampuan dari pemerintah untuk dapat terus menyesuaikan kebijakan publik dan program-program publik dan mengubah cara perumusan dan pengimplementasiannya sehingga dapat tercapai kepentingan publik yang jangka panjang (Neo & Chen, 2007). Dinamisme didalam pemerintahan sangat penting untuk ekonomi yang berkelanjutan dan pembangunan sosial dalam kondisi lingkungan yang cepat berubah dan tidak pasti serta didalam masyarakat yang semakin berpendidikan dan paham akan kecanggihan teknologi.

Neo dan Chen juga mencirikan dinamisme sebagai bentuk dari ide-ide baru, persepsi yang baru, peningkatan yang berkelanjutan, Tindakan cepat, adaptasi yang fleksibel, serta inovasi kreatif. Oleh karena itu pemerintahan yang dinamis dapat meningkatkan pembangunan dan kemakmuran negara dengan terus meningkatkan dan menyesuaikan dengan lingkungan sosial ekonomi (Neo & Chen, 2007). Pemerintahan yang dinamis juga memerlukan proses pembelajaran yang terus menerus didalam memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai masa mendatang yang nantinya dapat mempengaruhi negara dengan meninjau kebijakan dan program publik yang tidak sesuai karena adanya perubahan keadaan dan kemampuan untuk beradaptasi dengan pengetahuan global yang disesuaikan dengan negara (Rahmatunnisa, 2019). Oleh karena itu adanya konsep *dynamic governance* dapat mendorong pemerintah untuk melakukan upaya-upaya penyesuaian kebijakan publik serta program-program publik dengan beradaptasi dengan kemajuan teknologi dan dampak dari globalisasi agar dapat mewujudkan tata Kelola pemerintahan yang baik (*good governance*).

1.5.1.2 Komponen *Dynamic Governance*

Dalam konsep *dynamic governance* terdapat dua komponen yang utama yaitu kapabilitas dinamis (*dynamic capabilities*) dan budaya organisasi. Kedua komponen tersebut dapat menggerakkan sumber daya manusia dan proses-proses yang mengarah kepada perubahan dalam berbagai kebijakan yang adaptif dengan kondisi lingkungan yang digunakan untuk meningkatkan kesejahteraan. Didalam membudayakan nilai-nilai kapabilitas dinamis pada aktivitas-aktivitas pemerintahan dapat memunculkan orang-orang yang mampu (*able people*) dan proses yang tangkas (*agile process*) sebagai komponen pengungkit didalam munculnya tata Kelola pemerintahan yang dinamis. Neo dan Chen dalam bukunya menjelaskan proses dari terbentuknya *dynamic governance* dengan mengembangkan kerangka pemikiran yang sederhana yang digambarkan sebagai berikut:

Gambar 1.2 Kerangka Pemikiran *Dynamic Governance*



Sumber: Neo dan Chen (2007)

1.5.1.2.1 Kapabilitas Dinamis

Teece et al (1997) menjelaskan bahwa kapabilitas dinamis merupakan kemampuan dari suatu organisasi dalam mengintegrasikan, membangun, serta mengatur ulang kompetensi internal dan eksternal didalam menghadapi perubahan-perubahan lingkungan yang cepat (Darusman & Wijaya, 2020). Plening (2003) mengungkapkan bahwa apabila kapabilitas dinamis tidak diperbarui secara terus menerus, maka organisasi sektor publik dapat

mengalami kesulitan didalam merespon perubahan lingkungan (Vani, 2021). Neo dan Chen (2007) menjelaskan bahwa komponen-komponen penting didalam *dynamic governance* mencakup tiga hal yaitu *thinking ahead*, *thinking again*, dan *thinking across* yang dapat membuat organisasi publik menciptakan kebijakan yang adaptif yang pada akhirnya dapat mewujudkan tata kelola pemerintahan yang dinamis (*dynamic governance*). Selain itu terdapat pengaruh dari lingkungan luar (*external environment*) yang berupa ketidakpastian masa depan (*uncertainties future*) serta praktek-praktek yang berasal dari lingkungan eksternal (*external practices*) yang dapat mempengaruhi pelaksanaan tata Kelola pemerintahan yang dinamis (*dynamic governance*).

1.5.1.2.2 Institutional Culture

Komponen kedua didalam *dynamic governance* yaitu *culture* atau budaya. Budaya menunjukkan keyakinan dan nilai kelompok tertentu yang dimiliki bersama sehingga dapat dianggap sebagai pembelajaran bersama (Neo & Chen, 2007). Sebuah kultur pada dasarnya adalah bentuk dari pola pikir yang dapat membawa keberhasilan dimasa sebelumnya yang kemudian pola pikir tersebut akan ditanamkan sehingga menjadi acuan bagi organisasi dalam menentukan arah penyusunan suatu strategi dan kebijakan dimasa selanjutnya. Keyakinan dari pemimpin dapat membentuk aturan, norma informal, dan mekanisme penegakan hukum.

Neo dan Chen (2007) dalam bukunya menjelaskan terdapat lima prinsip yang mendasari *dynamic governance*. Yang pertama adalah prinsip antikorupsi yang didasarkan pada keyakinan akan nilai-nilai integritas dan pelayanan kepada masyarakat (*incorruptibility*). Yang kedua adalah prinsip meritokrasi didasarkan pada keyakinan yang kuat bahwa pembangunan ekonomi bergantung pada nilai pengetahuan dan keterampilan masyarakat daripada dari latar belakang dan status sosial (*meritocracy*). Yang ketiga yaitu prinsip rasionalitas dengan pragmatisme bertumpu pada nilai kinerja yang kuat dan fokus pada hasil (*rationality*). Yang keempat yaitu prinsip menggunakan harga pasar yang disesuaikan dengan keadilan sosial yang didasarkan pada

kepercayaan pada harga pasar sebagai cara yang terbaik untuk memastikan efisiensi didalam alokasi sumber daya dengan campur tangan pemerintah (*use of market*). Dan yang kelima adalah asas multi rasialisme didasarkan pada keyakinan bahwa stabilitas rumah tangga hanya dapat dicapai apabila terdapat hubungan yang harmonis antar masyarakat (*multi racialism*). Budaya dapat bersinergi dengan kemampuan dari suatu organisasi yang kuat sehingga dapat menciptakan tata Kelola pemerintahan yang dinamis yang dapat memungkinkan terjadinya perubahan.

1.5.1.2.3 Komponen Pengungkit (*Able People* dan *Agile Process*)

Dalam *dynamic governance*, selain komponen kapabilitas dinamis (*dynamic capabilities*) dan kultur (*institutional culture*), terdapat komponen pengungkit yang mendukung ketiga aspek dalam kapabilitas dinamis (*thinking ahead, thinking again, thinking across*) yaitu orang yang memiliki kemampuan (*able people*) dan proses yang harus dilakukan dengan cepat dan benar (*agile process*). Orang yang memiliki kemampuan atau *able people* merupakan orang-orang yang mampu serta dapat melihat masa yang akan datang didasarkan atas fakta, gejala, serta perkembangan pada saat ini ditambah dengan proyeksi akibat adanya perubahan global yang cepat (Putra, 2020). *Able people* juga memiliki makna orang yang memiliki kewenangan karena banyak terdapat orang yang memiliki kemampuan tetapi tidak memiliki kesempatan dan kewenangan. Sedangkan proses yang harus dilakukan dengan cepat dan benar atau *agile process* merupakan hal yang berkaitan dengan cara, prosedur atau mekanisme yang benar atau tepat didalam melakukan *thinking ahead, thinking again, dan thinking across*. Yang dimaksud dengan cara yang benar atau tepat yaitu berdasarkan atas prinsip-prinsip ilmiah yang tidak bercampur dengan perasaan pribadi atau terkontaminasi dengan kepentingan politik dari kelompok tertentu atau sekedar bentuk formalitas untuk menghabiskan anggaran (Putra, 2020).

1.5.2 *Dynamic Capabilities* (Kapabilitas Dinamis)

1.5.2.1 Pengertian *Dynamic Capabilities*

Konsep dari kapabilitas dinamis pertama kali dikenalkan oleh Teece & Pisano (1994) dan merupakan sebuah lanjutan dari konsep *Resource-based View* (RBV) dari Penrose (1959). Konsep dari RBV itu sendiri merupakan suatu kerangka teoritis yang berpengaruh didalam memahami bagaimana suatu perusahaan dapat mencapai suatu keunggulan serta bagaimana keunggulan tersebut seiring berjalannya waktu dapat terus untuk dipertahankan (Darusman & Wijaya, 2020). Cao (2011) menyebutkan bahwa kapabilitas dinamis (*Dynamic Capabilities*) merupakan suatu kemampuan dari perusahaan untuk memperbarui kompetensi-kompetensi internal perusahaan sehingga perusahaan tersebut dapat mencapai keunggulan untuk dapat bersaing serta dapat bertahan didalam lingkungan bisnis (Rufaidah & Sutisna, 2015). Selain itu, Teece (1997) juga menjelaskan bahwa kapabilitas dinamis adalah kemampuan dari organisasi untuk dapat mengintegrasikan, mengatur ulang, serta membangun dari kompetensi internal dan eksternalnya didalam menghadapi perubahan lingkungan (Darusman & Wijaya, 2020). Sedangkan Eisenhardt & Martin (2000) juga mengungkapkan bahwa kapabilitas dinamis merupakan suatu proses dari perusahaan yang memanfaatkan sumber dayanya untuk mengintegrasikan, mengkonfigurasi ulang, serta memperoleh dan melepaskan sumber-sumber dayanya untuk dapat menciptakan perubahan yang besar, sehingga kapabilitas dinamis juga dapat diartikan dengan rutinitas strategis suatu organisasi untuk mencapai konfigurasi sumber daya yang baru (Darusman & Wijaya, 2020).

Neo dan Chen (2007) menyebutkan bahwa kapabilitas dinamis merupakan suatu kemampuan yang dinamis yang dikonseptualisasikan sebagai kapasitas untuk mengubah sumber daya atau rutinitas dari organisasi untuk dapat beradaptasi dengan perubahan teknologi dan lingkungan yang ada. Konsep dari kapabilitas dinamis yaitu menekankan peran kepemimpinan yang strategis didalam mengadaptasi, mengintegrasikan, serta mengkonfigurasi ulang sumber daya, keterampilan, dan kompetensi dari internal dan eksternal

organisasi secara tepat agar sesuai dengan perubahan lingkungan. Pada saat ini kapabilitas dinamis tidak hanya digunakan dalam konteks manajemen strategis pihak sektor privat saja, tetapi kapabilitas dinamis juga dapat dikembangkan untuk organisasi sektor publik. Menurut Neo dan Chen (2007), ciri-ciri dari kapabilitas yang tercipta di sektor publik yaitu adanya pengembangan kompetensi yang memanfaatkan sumber daya seperti pengetahuan, keterampilan, serta teknologi untuk merancang struktur, proses, dan sistem yang dapat menghasilkan peningkatan kinerja serta inovasi yang berkelanjutan (Neo & Chen, 2007).

Dalam meningkatkan kinerja serta membuat inovasi yang berkelanjutan, Neo dan Chen (2009) juga menyebutkan bahwa dalam menghadapi tantangan global dan perubahan lingkungan dibutuhkan tata kelola pemerintahan yang dinamis (*dynamic governance*) yang mana berbagai kebijakan, struktur, serta institusi yang dibangun dapat menyesuaikan atau beradaptasi dengan perubahan-perubahan lingkungan yang terjadi dengan sangat cepat (Darusman & Wijaya, 2020). Oleh karena itu, didalam sektor publik diharapkan dapat beradaptasi dengan adanya perubahan seperti lingkungan dan teknologi agar dapat mencapai pengambilan yang adaptif (*adaptive policies*). Kapabilitas dinamis dapat dipelajari dan proses organisasi yang sistemik dapat dirancang, diimplementasikan, serta dipertahankan untuk dapat membangun, mengintegrasikan, mengadaptasi, dan mengkonfigurasi ulang rutinitas organisasi dan kemampuan didalam mengejar peningkatan efektivitas kinerja. Neo dan Chen (2007) menyebutkan bahwa kapabilitas dinamis bertumpu pada tiga proses dalam organisasi, yaitu yang pertama koordinasi dan integrasi organisasi melalui koherensi dalam desain dan pelaksanaan, yang kedua yaitu pembelajaran organisasi melalui pengulangan, eksperimen, dan pencarian sosial, yang ketiga yaitu transformasi organisasi yang dilakukan dengan merekonfigurasi kemampuan dari organisasi (Neo & Chen, 2007).

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan konsep *dynamic capabilities* dalam kerangka kerja *Dynamic Governance*. Adapun alasan peneliti

menggunakan konsep *dynamic capabilities* karena peneliti ingin melihat bagaimana kapasitas atau kemampuan dari internal organisasi Setda Sidoarjo dalam melaksanakan Program Sipraja sehingga dapat digunakan secara berkelanjutan oleh masyarakat di Kabupaten Sidoarjo dalam mengakses pelayanan publik. Peneliti ingin berfokus kepada kemampuan berpikir internal Setda Sidoarjo selaku inisiator dan *leading sector* dalam pelaksanaan Program Sipraja sehingga menggunakan komponen-komponen dalam *dynamic capabilities* seperti *Thinking Ahead*, *Thinking Again*, dan *Thinking Across*.

1.5.2.2 Jenis *Dynamic Capabilities*

Konsep *dynamic governance* yang digagas oleh Neo dan Chen (2007) menjelaskan bahwa kapabilitas dinamis mencakup sumber daya dari suatu organisasi seperti sikap organisasi, keterampilan, dan pengetahuan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Oleh karena itu Neo dan Chen (2007) merumuskan bahwa terdapat tiga komponen yang utama dalam kapabilitas dinamis, yaitu *Thinking Ahead*, *Thinking Again*, dan *Thinking Across*.

1. *Thinking Ahead*

Komponen *thinking ahead* merupakan suatu kemampuan organisasi publik dalam mengidentifikasi perkembangan-perkembangan lingkungan dan kebutuhan dari masyarakat dimasa depan, memahami implikasinya di masa yang akan datang terhadap tujuan-tujuan sosial dan ekonomi serta mengidentifikasi investasi yang strategis dan pilihan yang diperlukan masyarakat agar dapat memanfaatkan peluang-peluang dan menghadapi potensi ancaman. Neo dan Chen (2007) menjelaskan mengenai proses *thinking ahead* yang meliputi:

- a. Mengeksplorasi dan mengantisipasi trend perkembangan dimasa depan yang memiliki dampak secara signifikan terhadap tujuan kebijakan.
- b. Memahami bagaimana suatu perkembangan dapat mempengaruhi pencapaian tujuan saat ini, menguji keefektifan strategi, program, serta kebijakan yang ada

- c. Menyusun strategi-strategi pilihan yang dapat digunakan untuk menghadapi ancaman yang muncul serta memanfaatkan peluang baru.
- d. Mempengaruhi pengambil keputusan serta berbagai pemangku kepentingan untuk memikirkan isu-isu yang muncul dan melibatkan mereka didalam percakapan mengenai respon yang tanggap (Neo & Chen, 2007:3).

2. *Thinking Again*

Komponen *thinking again* merupakan suatu kemampuan dalam menghadapi kenyataan yang ada mengenai kinerja strategi, program dan kebijakan publik yang ada dan kemudian didesain ulang agar mencapai kualitas dan hasil yang lebih baik. Selanjutnya dalam *thinking again* juga sebagai bentuk kemampuan dari organisasi publik dalam memanfaatkan data aktual, informasi, pengukuran dan umpan balik terhadap masalah-masalah yang menghambat kinerja, meninjau berbagai turunan program dan kebijakan publik dari masa lalu untuk mencari cara dalam meningkatkan kinerja. Komponen *thinking again* memiliki tujuan yaitu untuk mengidentifikasi perubahan yang diperlukan untuk perbaikan. Neo dan Chen (2007) menjelaskan mengenai proses *thinking again* yang meliputi:

- a. Meninjau dan menganalisis data kinerja aktual dan memahami umpan balik yang diberikan oleh masyarakat
- b. Menganalisis penyebab munculnya umpan balik atau fakta yang diamati, informasi dan perilaku baik yang gagal atau yang telah berhasil mencapai target.
- c. Meninjau Kembali strategi, program, serta kebijakan agar dapat diidentifikasi karakter dan aktivitas yang berfungsi dengan baik ataupun yang tidak.
- d. Mendesain ulang program dan kebijakan publik baik hanya Sebagian atau bahkan seluruhnya sehingga kinerja dapat ditingkatkan dan tujuan organisasi dapat tercapai

- e. Menerapkan kebijakan dan sistem yang baru sehingga masyarakat mendapatkan pelayanan yang baik dan menikmati hasil yang bermakna (Neo & Chen, 2007:37).

3. *Thinking Across*

Komponen *thinking across* merupakan suatu kemampuan didalam melintasi batas dan batas tradisional untuk belajar dari pengalaman orang lain sehingga ide-ide yang baik serta relevan dapat diadopsi dan disesuaikan untuk memungkinkan kebijakan atau program dan inovatif baru untuk dicoba dan dilembagakan. *Thinking across* lebih dari sekedar hanya mengadopsi pengalaman orang lain, tetapi wawasan yang diperoleh kemudian akan disesuaikan dengan kebutuhan. Konsep dari *thinking across* juga dapat diartikan sebagai kemampuan tata Kelola pemerintahan yang dinamis yang memperkenalkan ide-ide baru dan inovasi kepada masyarakat. Neo dan Chen (2007) menjelaskan mengenai proses *thinking across* yang meliputi:

- a. Mencari praktik-praktik yang baru dan menarik yang diadopsi serta diimplementasikan oleh organisasi publik dalam mengatasi masalah yang serupa
- b. Merefleksikan tentang apa yang mereka lakukan, mengapa dan bagaimana mereka melakukannya dan apa yang mereka pelajari dari pengalaman tersebut
- c. Mengevaluasi apa yang mungkin dapat diterapkan pada konteks lokal dengan mempertimbangkan kondisi dan keadaan unik serta apa yang akan diterima oleh masyarakat local
- d. Menemukan hubungan baru antar ide dan mengkombinasi ide-ide tersebut dengan gagasan baru lainnya sehingga dapat menciptakan pendekatan inovatif untuk masalah-masalah yang muncul
- e. Mencocokkan program dan kebijakan agar sesuai dengan tuntutan kebijakan lokal dan kebutuhan masyarakat

1.5.3 Kualitas Pelayanan Publik

1.5.3.1 Pengertian Kualitas Pelayanan Publik

Didalam pemberian pelayanan publik kepada masyarakat, tentunya diharapkan bahwa apa yang menjadi tujuan penyelenggaraan pelayanan publik dapat disampaikan kepada masyarakat. Didalam mencapai kepuasan masyarakat, pemerintah dituntut untuk memberikan kualitas pelayanan prima. Dengan itu maka keberhasilan suatu Lembaga dalam memberikan pelayanan publik dapat ditentukan oleh kualitas pelayanan publik. Menurut Triguno (1997) kualitas merupakan suatu standar yang harus dicapai oleh organisasi mengenai kualitas cara kerja, proses, maupun hasil dari kinerja atau produk yang berupa barang atau jasa yang dapat memuaskan tuntutan dari masyarakat (Nurdin, 2019). Fitzsimmons dan Fitzsimmons (1994) menjelaskan bahwa kualitas pelayanan publik dapat diketahui dengan membanding-bandingkan pandangan masyarakat atas pelayanan yang mereka terima dengan pelayanan yang mereka harapkan (Masdar et al, 2012). Apabila pelayanan yang diterima oleh masyarakat melebihi apa yang mereka harapkan, maka pelayanan tersebut dapat dikatakan sebagai pelayanan yang bermutu. Sebaliknya, apabila pelayanan tersebut kurang dari apa yang diharapkan oleh masyarakat maka tidak dapat dikatakan sebagai pelayanan yang bermutu.

Davidow dan Uttal menjelaskan bahwa kualitas pelayanan publik merupakan segala upaya atau usaha yang digunakan dalam rangka untuk meningkatkan kepuasan masyarakat (Kurniawan, 2016). Sedangkan berdasarkan atas Parasuraman dalam Samosir (2005) menjelaskan bahwa kualitas pelayanan publik adalah suatu perbandingan yang diharapkan oleh masyarakat dengan pelayanan yang diterimanya. Sehingga dapat dipahami bahwa masyarakat didalam memberikan penilaian mengenai kualitas pelayanan publik berdasarkan dengan pengalaman yang dirasakan didalam mendapatkan pelayanan publik tersebut karena konsep kualitas pelayanan merupakan suatu ukuran keberhasilan organisasi didalam menyediakan pelayanan publik (Rezha et al).

Menurut Trilestari, pada dasarnya terdapat tiga orientasi kualitas yang konsisten satu dengan yang lainnya yaitu persepsi pelanggan, produk, dan proses (Kurniawan, 2016). Ketiga persepsi tersebut dapat menyumbangkan keberhasilan dari suatu organisasi apabila dilihat dari kepuasan dari masyarakat. Norman menjelaskan terdapat beberapa karakteristik dari pelayanan yang dapat dipahami sebagai dasar untuk menuju kesuksesan dalam pelaksanaan kualitas pelayanan (Kurniawan, 2016), yaitu:

- a. Pelayanan tidak dapat diraba dan memiliki sifat yang sangat berlawanan dari barang jadi.
- b. Pelayanan terdiri dari Tindakan yang nyata dan merupakan pengaruh yang sifatnya merupakan tindak sosial
- c. Produksi dan konsumsi dari suatu pelayanan tidak dapat dipisahkan secara nyata. Hal tersebut karena pada umumnya terjadi secara bersamaan dan terjadi di tempat yang sama.

Dari beberapa penjelasan yang sudah dijelaskan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kualitas pelayanan publik merupakan suatu standar yang digunakan untuk mengukur kepuasan masyarakat atas pelayanan publik yang mereka dapatkan. Tidak hanya itu, kualitas pelayanan publik juga merupakan suatu perbandingan antara pelayanan publik yang mereka dapatkan dengan pelayanan yang diharapkan.

1.5.4 Sistem Pelayanan Rakyat Sidoarjo (SIPRAJA)

Sistem Pelayanan Rakyat Sidoarjo atau yang dapat disebut dengan Sipraja merupakan suatu inovasi dalam pelayanan publik yang dibuat oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Sidoarjo yang berfokus pada pelayanan administrasi kependudukan yang berbasis *web* dan android di desa, kelurahan dan kecamatan. Program Sipraja memiliki tujuan sebagai perwujudan implementasi dari optimalisasi pemerataan pemanfaatan teknologi didalam pelaksanaan pelayanan publik di seluruh desa, kelurahan, dan kecamatan di Kabupaten Sidoarjo, sehingga dapat memudahkan masyarakat untuk mengakses pelayanan

khususnya pelayanan dalam administrasi kependudukan. Program Sipraja telah diresmikan oleh Pemkab Sidoarjo pada bulan Februari 2020. Hingga saat ini Program Sipraja telah terintegrasi pada 18 kecamatan dan desa atau kelurahan di seluruh Sidoarjo melalui jaringan internet. Program Sipraja ini diharapkan dapat menjawab kebutuhan masyarakat Sidoarjo karena dengan program ini dapat menjamin pelayanan yang prosesnya lebih cepat, murah, dan mudah (Musaddad et al, 2020)

Program Sipraja merupakan salah satu bentuk perwujudan *smart city* yang pada saat ini tengah menjadi target Kabupaten Sidoarjo. Hal tersebut telah diamanatkan melalui PerBup Sidoarjo No. 46 Tahun 2018 yang mengatur mengenai Tata Kelola Teknologi Informasi dan Komunikasi Untuk Menuju Smart City di Kabupaten Sidoarjo. Selain itu penggunaan teknologi dalam pemberian pelayanan juga dapat memudahkan pemberian pelayanan kepada masyarakat karena lebih murah dan cepat. Terlepas dari kemudahan yang didapatkan, adanya Program Sipraja juga sebagai bentuk untuk mengurangi adanya interaksi fisik pada masa pandemi Covid-19 seperti sekarang ini yang menuntut untuk melakukan *physical distancing* (Sidoarjonews, 2020). Masyarakat hanya perlu untuk mengunduh aplikasi dan mengakses *web* Sipraja dan kemudian aplikasi tersebut dengan mudah untuk diakses dimana saja dan kapan saja sehingga masyarakat tidak perlu untuk mengantri atau bahkan sampai menimbulkan kerumunan di kantor kecamatan, desa, dan kelurahan. Program Sipraja dapat dengan sangat mudah di akses di *web* Sipraja yaitu *sipraja.sidoarjokab.go.id* atau *mobile SIPRAJA* yang dapat diunduh di aplikasi *PlayStore*. Program Sipraja memiliki tujuan yaitu untuk dapat memberikan kepastian dalam pelayanan publik, memberikan pelayanan pemerintah di rumah, untuk mengintegrasikan pelayanan publik dengan *Database*, menghapus percaloan, untuk meningkatkan kepuasan masyarakat akan pelayanan publik, dan sebagai bentuk percepatan pelayanan publik secara digital (PEMKAB Sidoarjo, 2021).

Pada per September 2021, jumlah keseluruhan operator SIPRAJA di Kecamatan telah mencapai sejumlah 54 operator di Kecamatan dan 353 operator di Kelurahan/Desa. Sedangkan jumlah masyarakat pengguna hingga September 2021 telah mencapai sebanyak 456 ribu masyarakat pengguna (PEMKAB Sidoarjo, 2021). Keunggulan dari Program Sipraja ini yaitu sangat mudah serta praktis didalam pengaplikasiannya. ketika surat yang diajukan oleh masyarakat mendapatkan tanda tangan elektronik oleh camat atau kepala desa, pemohon surat tersebut kemudian akan menerima notifikasi terkait surat yang diajukan berupa pesan elektronik Sipraja dan email Sipraja sehingga masyarakat dapat mengurus serta mencetak sendiri surat yang telah ditanda tangani oleh kepala desa, lurah, atau camat melalui menu unduh dan cetak dalam aplikasi Sipraja dalam bentuk dokumen *Pdf*. Selain itu masyarakat juga dapat memantau secara langsung didalam proses pengajuan surat dengan melacak atau *mentracking* seluruh proses layanan dalam menu lacak dokumen yang telah disiapkan didalam aplikasi Sipraja. Hal tersebut dilakukan karena Pemkab Sidoarjo berkomitmen untuk meningkatkan kualitas pelayanan menjadi lebih efektif, efisien, murah, dan cepat dalam genggaman (Liputan6.com, 2020).

Pada saat ini, SIPRAJA telah menyediakan sebanyak 24 layanan berbasis *online* yang dapat diakses 24 jam yang mana seluruhnya merupakan pelayanan serta perijinan yang telah dilimpahkan oleh Bupati kepada Camat. Terdapat tiga tipe layanan, yang pertama adalah layanan Tipe A yang melayani pelayanan tingkat Desa/Kelurahan seperti Surat Kelahiran, Surat Kematian, Surat Keterangan Tidak Mampu, Surat Keterangan Biodata Penduduk, Surat Keterangan Waris, Surat Keterangan Umum untuk Desa atau Kelurahan, dan Surat Keterangan Domisili Usaha baik untuk masyarakat Sidoarjo maupun untuk diluar Sidoarjo. Selanjutnya yaitu Layanan Tipe B yang melayani pelayanan pada tingkat Desa/Kelurahan dan kecamatan seperti Surat Pengantar KTP, Surat Pengantar Kartu Keluarga, Surat Keterangan Tidak Mampu Keperluan Rawat Inap, Surat Keterangan Pindah, Surat Keterangan Tidak

Mampu Tanda Tangan Camat, Surat Keterangan Umum Kecamatan, Surat Keterangan Tidak Mampu Keringanan Tarif Listrik, dan Surat Keterangan Tidak Mampu untuk Keperluan Bantuan Sosial. Sedangkan layanan Tipe C melayani pelayanan pada tingkat Kecamatan seperti Kartu Pencari Kerja (AK1), Izin Mendirikan Bangunan (IMB) 200 M2, Izin Mendirikan Bangunan (IMB) Maksimal 400 M2, Izin mendirikan Bangunan (IMB) 2 Lantai Maksimal 400 M2, Izin Usaha atau Tanda Daftar Usaha (TDU) Usaha Mikro, dan Izin Usaha Mikro Mikro kecil. Seluruh hasil dari layanan SIPRAJA pada Kecamatan dan Desa/Kelurahan di Sidoarjo ini telah menggunakan tanda tangan serta stempel elektronik yang telah disertifikasi oleh Balai Sertifikasi Elektronik Lembaga Sandi Negara yang dilindungi oleh Undang-Undang mengenai Informasi dan Transaksi Elektronik dan terdapat Kode *Barcode* Transaksi Elektronik khusus Program Sipraja yang ada pada seluruh hasil pelayanan di Desa dan Kecamatan di Sidoarjo. Adapun pemangku kepentingan didalam program SIPRAJA ini meliputi:

- a. Kepala Daerah yakni Bupati dan Wakil Bupati sebagai penanggung jawab
- b. Sekretariat Daerah Sidoarjo sebagai pembina
- c. SETDA bagian Administrasi Pemerintahan Dan Kesejahteraan Masyarakat Sebagai Ketua
- d. Camat, Kepala Desa/Lurah, dan Teknis sebagai administrator
- e. Kecamatan, Desa/Lurah sebagai operator
- f. Masyarakat sebagai pengguna Sipraja

1.6 Definisi Konsep

Berdasarkan atas pemaparan konsep-konsep yang telah dijelaskan didalam landasan teori pada pembahasan yang sebelumnya, dalam mempermudah pemahaman konsep yang digunakan didalam penelitian ini, maka disusunlah pengertian-pengertian tersebut keadalanm definisi konsep yang merupakan bentuk dari penarikan kesimpulan dari pemaparan berbagai konsep dan teori yang telah

dijelaskan sebelumnya. Definisi konsep tersebut dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. **Kapabilitas Dinamis (*Dynamic Capabilities*)** merupakan kemampuan dari suatu organisasi dalam mengantisipasi perkembangan, mengatur ulang, serta memperbarui potensi-potensi internal dan eksternal organisasi dalam menghadapi perubahan-perubahan lingkungan yang cepat.
2. ***Dynamic Governance*** merupakan sebuah konsep yang mendorong adanya penyesuaian-penyesuaian terhadap suatu perubahan yang terus terjadi sehingga melihat permasalahan dalam sudut pandang dinamis dengan konsep yang adaptif serta solutif.
3. **Kualitas Pelayanan Publik** merupakan suatu standar yang digunakan untuk mengukur kepuasan masyarakat atas pelayanan publik yang mereka dapatkan serta perbandingan antara pelayanan publik yang mereka dapatkan dengan pelayanan yang diharapkan.
4. ***Thinking Ahead*** merupakan identifikasi serta kapasitas berpikir yang dimiliki oleh pemerintah didalam memetakan kondisi lingkungan dan merumuskan kondisi pada masa yang akan datang.
5. ***Thinking Again*** merupakan kemampuan pemerintah dalam meninjau ulang data dan informasi dari suatu kebijakan dan program yang tengah berlangsung yang kemudian mengevaluasi perubahan untuk menciptakan kebijakan yang lebih baik.
6. ***Thinking Across*** merupakan kemampuan pemerintah didalam melintasi batas-batas organisasi untuk belajar dari organisasi lainnya sehingga memunculkan ide-ide baru yang inovatif untuk dicoba dan diadopsikan.
7. **Sistem Pelayanan Rakyat Sidoarjo (SIPRAJA)** merupakan suatu inovasi dalam pelayanan publik yang dibuat oleh Sekretaris Daerah Kabupaten Sidoarjo yang berfokus pada pelayanan administrasi kependudukan yang berbasis web dan android di desa, kelurahan dan kecamatan

1.7 Metode Penelitian

Metode penelitian merupakan salah satu instrumen yang sangat penting dalam suatu penelitian. Sugiyono menjelaskan bahwa metode penelitian merupakan cara-cara ilmiah dalam mendapatkan data dengan kegunaan atau tujuan tertentu (Sugiyono, 2013). Didalam suatu metode penelitian terdapat empat kata kunci yang terdiri atas cara ilmiah, data, tujuan, dan kegunaan. Cara ilmiah yaitu kegiatan penelitian tersebut didasarkan pada rasional, empiris, serta sistematis. Rasional berarti penelitian tersebut dilakukan dengan hal-hal yang masuk akal sehingga dapat menjangkau penalaran manusia. Empiris berarti cara-cara yang dilakukan dalam penelitian tersebut dapat diamati dengan indera manusia sehingga orang lain dapat mengamati serta mengetahui. Sistematis yang berarti proses yang digunakan didalam melakukan penelitian menggunakan Langkah-langkah yang bersifat logis (Sugiyono, 2013). Pada penelitian ini digunakan cara-cara ilmiah yang mana peneliti bersikap rasional, empiris, serta sistematis khususnya dalam mendapatkan data-data seperti primer dan sekunder di lapangan. Selain itu, dalam penelitian ini berusaha untuk mencapai tujuan-tujuan dan kegunaan penelitian ini yaitu bagaimana *dynamic capabilities* dalam pelaksanaan Program Sistem Pelayanan Rakyat Sidoarjo (Sipraja) dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik.

Menurut Sugiyono (2013), metode penelitian kualitatif merupakan metode yang berlandaskan atas filsafat postpositivisme yang digunakan untuk meneliti pada kondisi-kondisi obyek yang alamiah yang digunakan untuk mendapatkan data-data yang mendalam atau data yang mengandung makna. Sedangkan Creswell memiliki pendapat bahwa metode penelitian kualitatif merupakan metode dengan asumsi serta menggunakan kerangka penafsiran atau teoritis yang dapat mempengaruhi studi tentang permasalahan riset yang terkait dengan makna yang dikenakan oleh kelompok maupun individu dalam suatu permasalahan sehingga dapat menghadirkan informasi yang dapat membantu mengatasi masalah atau meningkatkan taraf hidup manusia (Creswell, 2015).

Dalam menjawab rumusan masalah yang telah dijabarkan didalam penelitian ini, maka diperlukan menggunakan metode penelitian yang tepat agar permasalahan tersebut dapat terjawab dengan tepat sasaran. Oleh karena itu metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif. Metode penelitian kualitatif merupakan penelitian interpretative sehingga didalamnya peneliti akan terlibat langsung dalam pengalaman yang berkelanjutan dan akan terus menerus dengan para partisipan (Creswell, 2016). Adapun alasan peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif ini yaitu sebagai bentuk untuk mendeskripsikan serta menganalisis secara mendalam terkait data yang mencakup data primer dan data sekunder yang nantinya dapat digunakan untuk dapat mendeskripsikan serta mengetahui *dynamic capabilities* dalam Program Sistem Pelayanan Rakyat Sidoarjo (Sipraja) dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik di Kabupaten Sidoarjo.

1.7.1 Tipe Penelitian

Berdasarkan atas permasalahan yang telah dijabarkan, maka dalam penelitian ini peneliti menggunakan tipe penelitian deskriptif. Hal tersebut karena dalam penelitian ini, peneliti ingin mendeskripsikan secara mendalam mengenai konsep *dynamic capabilities* dalam pelaksanaan Sistem Pelayanan Rakyat Sidoarjo (SIPRAJA) guna meningkatkan kualitas pelayanan publik. Penelitian deskriptif didasarkan atas pertanyaan dasar yaitu bagaimana dan di dalam temuan-temuan penelitian deskriptif mengandung informasi yang lebih luas dan terperinci. Menurut Neuman (2014) penelitian deskriptif merupakan penelitian yang menyajikan gambaran detail spesifik dari suatu situasi, latar sosial, atau sebuah hubungan yang berfokus pada “bagaimana?”, “siapa?”, dan “bagaimana itu dapat terjadi?” (Neuman, 2014). Dalam penelitian deskriptif menggunakan Teknik pengumpulan data, penelitian lapangan, dan menganalisis untuk menyajikan gambaran dengan menggunakan kata-kata.

1.7.2 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat dimana peneliti mendapatkan informasi mengenai data-data yang diperlukan didalam suatu penelitian. Penentuan lokasi penelitian ini dilakukan secara *purposive* yang mana dilakukan dengan adanya unsur kesengajaan didalam memilih lokasi penelitian dan dapat melebar didalam penentuan lokasi karena didasarkan atas perumusan masalah dan tujuan penelitian yang telah dijabarkan diatas. Oleh karena itu dalam hal yang terkait dengan pelaksanaan Program Sistem Pelayanan Rakyat Sidoarjo (SIPRAJA) maka lokasi penelitian yang dituju adalah Kantor Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah (Setda) Kabupaten Sidoarjo dan Kantor Kecamatan Sidoarjo dan Kecamatan Tarik. Adapun lokasi penelitian dipilih berdasarkan atas masalah-masalah yang telah dijabarkan, sebagai berikut:

a. Kabupaten Sidoarjo

Kabupaten Sidoarjo merupakan salah satu daerah di Provinsi Jawa Timur yang saat ini tengah mengembangkan inovasi pelayanan publik dengan berbasiskan teknologi informasi dan komunikasi sebagai bentuk dari perkembangan teknologi yang saat ini semakin dinamis. Salah satunya yaitu Program Sipraja yang mana dalam pengimplementasiannya berbasiskan *Android* dan *website*, sehingga dapat memudahkan masyarakat dalam mengakses pelayanan publik khususnya dimasa pandemi Covid-19.

b. Sekretariat Daerah Kabupaten Sidoarjo

Program Sipraja merupakan program dalam pelayanan administrasi kependudukan, perijinan, dan non yang dikembangkan oleh Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kab. Sidoarjo sebagai bentuk dari pemenuhan kebutuhan masyarakat akan pelayanan publik sehingga masyarakat Sidoarjo tidak perlu lagi untuk mengantri ke kantor pelayanan publik untuk dapat mengakses pelayanan.

c. Kecamatan Sidoarjo

Dalam pelaksanaan Program Sidoarjo di Kab. Sidoarjo, Kecamatan Sidoarjo merupakan daerah yang memiliki jumlah pengguna Program Sipraja terbanyak di Sidoarjo yaitu sebanyak 22 ribu pengguna.

d. Kecamatan Tarik

Dalam pelaksanaan Program Sidoarjo di Kab. Sidoarjo, Kecamatan Tarik merupakan daerah yang memiliki jumlah pengguna Program dengan jumlah paling sedikit yaitu sebanyak 2 ribu pengguna.

1.7.3 Teknik Penentuan Informan

Dalam penelitian kualitatif, informan merupakan salah satu aspek yang penting karena informan merupakan seseorang yang memiliki informasi yang informasi tersebut nantinya dapat digali secara mendalam untuk mendapatkan jawaban yang dibutuhkan didalam penelitian. Pada penelitian kualitatif ini, teknik penentuan informan yang dilakukan yaitu menggunakan *purposive sampling*. Neuman mengemukakan bahwa *purposive sampling* merupakan suatu bentuk sampel non-acak dimana peneliti menggunakan berbagai metode didalam menemukan informasi dari lingkungan yang spesifik (Neuman, 2014). Selain itu Sugiyono juga menjelaskan bahwa *purposive sampling* merupakan penentuan informan dengan adanya pertimbangan-pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2013). Peneliti menggunakan teknik *purposive sampling* karena telah memilih secara sengaja serta dilakukan berdasarkan atas perencanaan didalam memilih informan yang nantinya dapat membantu didalam menjawab rumusan permasalahan yang telah dijabarkan. Adapun, informan ditentukan berdasarkan atas masalah-masalah yang telah dijabarkan sebelumnya.

Adapun yang menjadi *key informan* didalam penelitian ini yaitu:

1. Bu Vira Murti selaku Analis Kebijakan di Bagian Pemerintahan Setda Kabupaten Sidoarjo.

Bagian Pemerintahan Setda Kab. Sidoarjo merupakan *leading sector* dan developer dari Program Sipraja dan Bu Vira Murti merupakan salah satu anggota dan bagian dari pengembang Program Sipraja.

2. Pak Zainul selaku Operator Sipraja di Kec. Tarik

Operator Sipraja merupakan operator layanan yang mengurus serta menerima permohonan surat dari masyarakat pada aplikasi dan *website* Sipraja.

3. Pak Dadang selaku Operator Sipraja di Kec. Sidoarjo

Operator Sipraja merupakan operator layanan yang mengurus serta menerima permohonan surat dari masyarakat pada aplikasi dan website Sipraja.

4. Bu Ivon selaku Masyarakat Pengguna Sipraja di Kec. Sidoarjo

Masyarakat yang pernah menggunakan fitur-fitur dalam Program Sipraja untuk mengurus surat-surat pada kantor Desa, Kelurahan, dan Kecamatan.

5. Mbak Farah selaku Masyarakat Pengguna Sipraja di Kec. Sidoarjo

Masyarakat yang pernah menggunakan fitur-fitur dalam Program Sipraja untuk mengurus surat-surat pada kantor Desa, Kelurahan, dan Kecamatan.

6. Bu Silvika selaku Masyarakat Pengguna Sipraja di Kec. Sidoarjo

Masyarakat yang pernah menggunakan fitur-fitur dalam Program Sipraja untuk mengurus surat-surat pada kantor Desa, Kelurahan, dan Kecamatan.

7. Bu Nadya selaku Masyarakat Pengguna Sipraja di Kec. Sidoarjo

Masyarakat yang pernah menggunakan fitur-fitur dalam Program Sipraja untuk mengurus surat-surat pada kantor Desa, Kelurahan, dan Kecamatan.

8. Mas Wahyu selaku Masyarakat Pengguna Sipraja di Kec. Candi

Masyarakat yang pernah menggunakan fitur-fitur dalam Program Sipraja untuk mengurus surat-surat pada kantor Desa, Kelurahan, dan Kecamatan.

9. Mbak Dinda selaku Masyarakat Pengguna Sipraja di Kec. Candi

Masyarakat yang pernah menggunakan fitur-fitur dalam Program Sipraja untuk mengurus surat-surat pada kantor Desa, Kelurahan, dan Kecamatan.

10. Mbak Nara selaku Masyarakat Pengguna Sipraja di Kec. Candi

Masyarakat yang pernah menggunakan fitur-fitur dalam Program Sipraja untuk mengurus surat-surat pada kantor Desa, Kelurahan, dan Kecamatan.

11. Mbak Eka Yuni selaku Masyarakat Pengguna Sipraja di Kec. Candi

Masyarakat yang pernah menggunakan fitur-fitur dalam Program Sipraja untuk mengurus surat-surat pada kantor Desa, Kelurahan, dan Kecamatan.

12. Mbak Bunga selaku Masyarakat Pengguna Sipraja di Kec. Waru

Masyarakat yang pernah menggunakan fitur-fitur dalam Program Sipraja untuk mengurus surat-surat pada kantor Desa, Kelurahan, dan Kecamatan.

13. Bu Diah Utari selaku Masyarakat Pengguna Sipraja di Kec. Waru

Masyarakat yang pernah menggunakan fitur-fitur dalam Program Sipraja untuk mengurus surat-surat pada kantor Desa, Kelurahan, dan Kecamatan.

14. Bu Farida selaku Masyarakat Pengguna Sipraja di Kec. Waru

Masyarakat yang pernah menggunakan fitur-fitur dalam Program Sipraja untuk mengurus surat-surat pada kantor Desa, Kelurahan, dan Kecamatan.

1.7.4 Teknik Pengumpulan Data

Dalam menjawab rumusan permasalahan yang telah dijabarkan diatas, diperlukan data-data yang relevan terkait dengan *dynamic capabilities* dalam pelaksanaan Sistem Pelayanan Rakyat Sidoarjo (SIPRAJA) guna peningkatan kualitas pelayanan publik di Kabupaten Sidoarjo. Data sangat diperlukan didalam penelitian kualitatif karena untuk mengetahui fenomena-fenomena yang tengah terjadi yang kemudian dapat dilakukan analisis dengan

menggunakan teori yang relevan sesuai dengan permasalahan yang telah dirumuskan. Creswell mengemukakan teknik pengumpulan data meliputi usaha-usaha membatasi penelitian, mengumpulkan data-data melalui observasi dan wawancara, baik yang terstruktur ataupun yang tidak terstruktur, dokumentasi, materi-materi visual, dan usaha merancang protocol untuk merekam atau mencatat informasi-informasi (Creswell, 2016).

1.7.4.1 Observasi Kualitatif (Qualitative Observation)

Observasi kualitatif merupakan kegiatan Ketika peneliti terjun langsung ke lapangan atau lokasi penelitian dalam rangka mengamati perilaku dan aktivitas dari individu-individu di lokasi penelitian. Didalam melakukan observasi atau pengamatan, peneliti akan merekam atau mencatat dengan baik dan terstruktur maupun semi struktur misalnya dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang sesuai dengan topik penelitian. Peneliti dapat terlibat didalam peran-peran yang beragam, mulai dari sebagai non partisipan atau bahkan menjadi partisipan utuh. Observasi memiliki sifat *open-ended* dimana peneliti mengajukan pertanyaan-pertanyaan umum kepada informan yang dapat memungkinkan informan secara bebas memberikan pandangan-pandangan mereka.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik observasi kualitatif untuk mendapatkan data dan informasi secara mendalam mengenai *dynamic capabilities* dalam Program Sipraja dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik di Kabupaten Sidoarjo.

1.7.4.2 Wawancara Kualitatif (Qualitative Interview)

Dalam teknik wawancara, peneliti dapat melakukan *face-to-face* atau wawancara secara berhadap-hadapan dengan informan, mewawancarai menggunakan telepon, atau bahkan terlibat didalam *focus group interview* atau wawancara didalam suatu kelompok tertentu. Dalam melakukan wawancara, memerlukan pertanyaan-pertanyaan secara umum yang tidak terstruktur

(*unstructured*) serta yang bersifat terbuka (*open-ended*) yang dirancang agar dapat memunculkan pandangan-pandangan atau opini dari pada informan.

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan wawancara dengan informan-informan yang telah ditentukan diatas yaitu Sekda Kabupaten Sidoarjo bidang Asisten Administrasi Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat dan masyarakat Sidoarjo pengguna SIPRAJA Peneliti menggunakan teknik wawancara agar mendapatkan data dan informasi secara mendalam.

1.7.4.3 Dokumen-Dokumen

Didalam proses penelitian kualitatif, dokumen yang diakses oleh peneliti dapat berupa dokumen publik yang mencakup koran, makalah, dan laporan kantor. Selain itu dapat pula menggunakan dokumen yang sifatnya privat seperti buku harian, diari, surat, dan email. Kelebihan dalam memakai dokumen adalah dapat diakses kapan saja karena sumber informasi yang tidak terlalu menonjol dan sebagai bukti yang tertulis. Selain itu dokumen juga merupakan data sekunder yang mana dapat digunakan dalam memperkuat temuan dari data primer dan menunjang data-data empirik.

Peneliti didalam penelitian ini mengumpulkan serta menggunakan sebanyak 6 (enam) dokumen-dokumen yang relevan dan mampu menjelaskan mengenai *dynamic capabilities* Kabupaten Sidoarjo dalam pelaksanaan Sistem Pelayanan Rakyat Sidoarjo (SIPRAJA) guna meningkatkan kualitas pelayanan publik.

1.7.4.4 Materi Audio Visual

Komponenen yang terakhir didalam pengumpulan data dalam penelitian kualitatif yaitu materi audio visual. Data ini dapat berupa foto, objek seni, video, atau segala macam jenis bunyi atau suara seta yang mencakup kisah hidup, naratif visual metafora, dan arsip digital. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan rekaman suara serta foto didalam mendukung pengumpulan data yang relevan penelitian.

1.7.5 Teknik Keabsahan Data

Data-data didalam penelitian apabila telah dianalisis dibutuhkan pembuktian yang berupa analisis keabsahan data nantinya dapat dipertanggung jawabkan secara ilmiah maupun secara praktis. Menurut Sugiyono, dalam penelitian kualitatif sebuah data dapat dinyatakan valid apabila tidak terdapat perbedaan antara apa yang dilaporkan dengan apa yang benar-benar terjadi pada obyek penelitian. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan Triangulasi dalam teknik keabsahan data. Triangulasi adalah suatu kegiatan dalam memeriksa bukti-bukti yang berasal dari sumber tersebut dan menggunakan hal tersebut untuk membangun justifikasi tema-tema secara koheren (Creswell, 2016). Teknik triangulasi membuat peneliti untuk memastikan kembali data temuannya dan membandingkannya dengan berbagai sumber (mencakup orang, waktu, dan tempat), metode (mencakup observasi dan dokumen wawancara), dan teori.

Triangulasi dilakukan dengan membandingkan serta melakukan pemeriksaan ulang atas data-data penelitian yang telah terkumpul. Hal tersebut dapat dilakukan dengan:

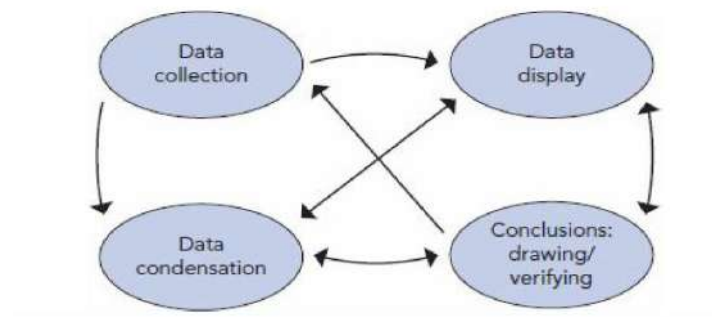
- a. Membandingkan hasil pengamatan yang dilakukan dengan panca indera dengan hasil wawancara
- b. Membandingkan hasil wawancara mendalam dengan seluruh informan yang berbeda-beda.
- c. Membandingkan data yaitu dari hasil wawancara dengan dokumen-dokumen yang tersedia.

1.7.6 Teknik Analisis Data

Setelah data-data yang dicari telah dikumpulkan, maka data tersebut dilakukan analisis. Dalam penelitian kualitatif, analisis data merupakan suatu proses mencari dan Menyusun secara sistematis data-data yang telah dikumpulkan yang berasal dari hasil wawancara, catatan lapangan, maupun bahan-bahan yang lainnya sehingga data tersebut dapat diolah menjadi data

yang mudah dipahami dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain (Bogdan dalam Sugiyono, 2013). Analisis data dilakukan dengan mengorganisasi data-data temuan kemudian dijabarkan kedalam unit-unit, melakukan sintesa, disusun kedalam model pola, memilah antara yang penting dan tidak, serta membuat suatu kesimpulan yang dapat dijelaskan kepada orang lain.

Gambar 1.3 Komponen Analisis Data Miles dan Huberman



(Sumber: Miles & Huberman, 2014)

Miles dan Huberman menjelaskan bahwa terdapat tiga proses didalam analisis data, antara lain:

a. *Data Condensation*

Mengacu pada suatu proses dalam menganalisis data dengan proses pemilihan, pemfokusan, penyederhanaan, atau transformasi data yang berasal dari catatan lapangan, transkrip wawancara, dokumen, sert dari bahan-bahan yang lainnya. *Data condensation* jugaberarti merangkum, memilih dan memfokuskan pada hal-hal yang penting, serta dicari tema dan pola dari data tersebut sehingga data yang telah direduksi dapat memberikan suatu gambaran yang lebih jelas dan dapat mempermudah peneliti didalam melakukan pengumpulan data yang selanjutnya dan mencarinya apabila diperlukan.

b. *Data Display*

Setelah melakukan reduksi data, selanjutnya adalah mendisplay suatu data. Hal tersebut merupakan kumpulan dari informasi yang telah terorganisir dan terkompresi yang dapat memungkinkan untuk pengambilan kesimpulan atau Tindakan. Dalam penelitian kualitatif, menyajikan data dapat berupa bentuk uraian singkat, bagan, *flowchart*, atau hubungan diantara antar kategori. Tetapi yang paling sering digunakan didalam menyajikan data penelitian kualitatif adalah teks yang bersifat naratif. Manfaat dalam mendisplay data yaitu memudahkan peneliti untuk memahami apa yang tengah terjadi serta merencanakan Tindakan yang selanjutnya berdasarkan atas apa yang telah dipahami.

c. *Conclusion Drawing/Verification*

Setelah melakukan reduksi data dan mendisplay data, kegiatan yang selanjutnya dilakukan yaitu menarik kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dirumuskan dapat bersifat sementara apabila tidak terdapat bukti-butik yang mendukung pada tahap pengumpulan data yang berikutnya. Namun apabila kesimpulan yang dirumuskan diawal didukung dengan bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti Kembali ke lapangan untuk mengumpulkan data maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel. Kesimpulan didalam penelitian kualitatif merupakan sebuah temuan yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan-temuan tersebut dapat berupa deskripsi atau bahkan gambaran dari suatu obyek yang sebenarnya masih belum jelas dan menjadi jelas apabila sudah diteliti.

1.7.7 Rincian Data yang Dikumpulkan

Data merupakan informasi-informasi yang dikumpulkan baik secara lisan maupun tertulis, bahkan dapat berupa gambar maupun foto yang dapat digunakan untuk menjawab masalah penelitian. Dalam menjawab masalah-

masalah penelitian yang telah dirumuskan didalam rumusan masalah maka perlu adanya pengumpulan data-data terkait *Dynamic Governance* dalam pelaksanaan Program Sipraja guna peningkatan kualitas pelayanan publik Kabupaten Sidoarjo. Dengan itu maka peneliti merencanakan pengumpulan data-data yang relevan sebelum terjun ke lapangan agar dapat menjawab rumusah masalah yang telah dipaparkan. Berikut merupakan rencana rincian data yang dikumpulkan:

1. Data Pengguna Aplikasi Sistem Pelayanan Rakyat Sidoarjo (SIPRAJA) di Kabupaten Sidoarjo.
2. Data pemohon administrasi dalam Program SIPRAJA di Kecamatan di Sidoarjo.
3. Hasil *Monitoring* dan Evaluasi Inspektorat Daerah Kab. Sidoarjo.
4. Laporan pelaksanaan *Forum Group Discussion* Teknis Sipraja 3.0.
5. Laporan pelaksanaan Rapat koordinasi pengintegrasian layanan melalui Sipraja 3.0.
6. Proposal Inovasi Sipraja 2021.