

---

---

## UPAYA MEWUJUDKAN *DYNAMIC GOVERNANCE* PADA PELAYANAN PUBLIK DINAS KEPENDUDUKAN DAN PENCATATAN SIPIL KABUPATEN SIDOARJO

Bimantara Nur Alim<sup>1</sup>

### Abstrak

Bertambahnya jumlah layanan kependudukan pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sidoarjo berdampak pada pelayanan yang terkesan tidak terorganisir dengan baik. Tujuan penelitian ini menganalisis *dynamic governance* dalam pelayanan public dengan memperhatikan elemen *culture* dan *capabilities* yang meliputi *thinking ahead*, *thinking again*, dan *thinking across*. Melalui pendekatan penelitian deskriptif kualitatif menunjukkan bahwa kurang meratanya kompetensi dan kurang banyaknya tenaga kerja menyebabkan gagasan *thinking ahead* belum dapat direncanakan dengan lebih matang. Elemen *capabilities* yang dapat dijalankan dengan baik yaitu *thinking again* dimana instansi selalu meninjau evaluasi kinerja pegawai dan menganalisa respon masyarakat terhadap kinerja organisasi. Selanjutnya, *thinking across* menjadi elemen *capabilities* yang juga telah dijalankan dengan baik dengan mempelajari keberhasilan daerah lain dalam menyelenggarakan mal pelayanan publik lalu mengadopsinya.

**Kata kunci:** *dynamic governance*, *capabilities*, pelayanan publik

### Abstract

*The increase in the number of population services at the Sidoarjo Regency Population and Civil Registration Service has an impact on services that seem not well organized. The purpose of this study is to analyze dynamic governance in public services by paying attention to elements of culture and capabilities which include thinking ahead, thinking again, and thinking across. Through a qualitative descriptive research approach, it shows that the lack of even distribution of competence and the lack of a large number of workers means that the idea of thinking ahead cannot be planned more thoroughly. Elements of capability that can be executed well are thinking again where agencies always review employee performance evaluations and analyze community responses to organizational performance. Furthermore, thinking across is a capability element that has also been implemented well by studying the success of other regions in organizing public service malls and then adopting them..*

**Keywords:** *dynamic governance*, *capability*, *public service*

---

<sup>1</sup>Departemen Administrasi Publik, Universitas Airlangga, Surabaya

**PENDAHULUAN**

Dalam menjawab tantangan zaman maka birokrasi sebagai penyelenggara pelayanan publik harus mencerminkan tata kelola Pemerintahan yang bersih, efektif, dan efisien sesuai amanat Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik. Pemerintah bukan lagi instansi yang bertindak dengan kehendak sendiri dalam menyelenggarakan pelayanan. Perlu ada pemahaman apa yang diinginkan masyarakat untuk dapat mewujudkan pelayanan prima. Keinginan masyarakat untuk mendapatkan layanan yang maksimal merupakan hak sebagai warga negara, oleh sebab itu Pemerintah perlu memiliki pemikiran cerdas dalam memenuhi harapan publik.

Birokrasi merupakan tonggak utama pemerintah untuk melaksanakan pelayanan publik. Reformasi birokrasi menjadi hal utama yang harus dilakukan untuk pembenahan kualitas pelayanan. Di Indonesia, kegagalan reformasi masih terjadi dikarenakan penegakan hukum yang lemah, dan kurangnya akuntabilitas, serta sulitnya keinginan pejabat untuk berubah (Turner, Prasajo, & Sumarwono, 2022). Jika hal ini terus terjadi maka birokrasi akan sulit berkembang dan hanya sebatas melaksanakan tugas pekerjaan tanpa memikirkan perasaan publik yang menerima layanan.

Cita-cita birokrasi di Indonesia dapat dilihat pada *road map grand design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 yang dibuat oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Perjalanan reformasi birokrasi direncanakan dan dipantau setiap lima tahun sekali. Dimulai dari rentang waktu 2010-2014, 2015-2019, dan 2020-2024. Dengan jangka lima tahun dapat dilihat sampai sejauh mana sasaran yang telah dicapai dan apa saja kekurangan yang perlu dibenahi. Setiap sasaran memiliki tujuan masing-masing dan saling terhubung mulai dari 2010 hingga 2024. Selanjutnya di tahun 2025 birokrasi diharapkan menjadi instansi penyelenggara pelayanan publik secara profesional dan berintegritas. Dengan adanya *road map* birokrasi dapat memberikan alur serta skema yang harus dilakukan untuk membuat birokrasi Indonesia yang berstandar kelas dunia.

Sejalan dengan perjalanan reformasi birokrasi, instansi pemerintah harus dapat memperkuat kapabilitas dalam menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis. Kapabilitas memiliki karakteristik seperti dapat merasakan perubahan, melihat peluang, dan dapat membuat perubahan organisasi (Schoemaker, Heaton, & Teece, 2018).

Kemudian, Da Cunha Bezerra, Gohr, & Morioka (2020) menerangkan kapabilitas erat kaitannya dengan hubungan kolaborasi, penyerapan pengetahuan, inovasi, dan motivasi. Berkaitan dengan institusi Pemerintah, aspek kapabilitas hendaknya terus ditingkatkan untuk menciptakan Pemerintah yang berkelanjutan. Untuk meningkatkan kapabilitas Pemerintah pada dasarnya tentu membutuhkan waktu, oleh sebab itu dalam mengejar ketertinggalannya, Pemerintah dapat mempelajari keberhasilan organisasi dalam menciptakan inovasi (Hartley & Rashman, 2018).

Instansi sektor publik harus mampu beradaptasi dengan segala tuntutan perubahan yang serba cepat. Perubahan lingkungan tentu merubah perilaku masyarakat menjadi lebih tidak terduga. Masyarakat di era sekarang memiliki mobilitas yang tinggi sehingga selalu menginginkan segalanya teratasi dengan mudah dan cepat, termasuk dalam hal pelayanan publik (Wardani, 2019). Tren dan tantangan pelayanan publik menjadi bagian yang perlu diperhatikan untuk menciptakan pelayanan berkualitas kepada masyarakat, bersamaan dengan itu maka kemampuan instansi menjadi dasar agar pelayanan publik dapat terus berinovasi dan meningkatkan nilai kompetitif. Beberapa kendala yang ada perlu disikapi dengan bijak dan memerlukan tindakan nyata untuk mengatasinya.

Kecenderungan sikap reaktif setelah terjadi masalah menjadi ciri khas dalam Pemerintah. Cara bertindak dengan pendekatan seperti itu dapat menimbulkan tumpukan masalah di kemudian hari. Dampaknya terhadap Pemerintah yaitu bertambahnya beban yang harus ditanggung karena harus dapat secepat mungkin menyelesaikan masalah yang terjadi. Di sisi lain Pemerintah harus tetap bekerja memberikan pelayanan publik. Dapat dibayangkan Pemerintah memiliki pekerjaan yang disebabkan kurang antisipasi terhadap permasalahan yang akan datang. Untuk itu kapabilitas Pemerintah perlu ditingkatkan untuk menghindari permasalahan di masa mendatang.

Di era yang serba cepat menuntut Pemerintah bertindak secara dinamis agar memiliki kualitas tata kelola yang baik. Tata kelola Pemerintah cenderung berubah dari waktu ke waktu seiring dengan berkembangnya perubahan lingkungan, oleh karena itu perlu adanya pendekatan dinamis untuk menyikapinya (Colm, Ordanini, & Bornemann, 2020). Paling tidak pemerintah perlu berkaca bahwa masih terdapat kekurangan pada pelayanan publik.

Tentu kekurangan yang terjadi tidak lepas dari kekurangan Pemerintah untuk membuat perubahan sesuai dengan kebutuhan publik. Pendekatan dinamis dalam institusi

pemerintahan dapat dihubungkan dengan *dynamic governace*. Menurut Neo dan Chen (2007), *dynamic governance* adalah kemampuan Pemerintah untuk menyesuaikan kebijakan dan program secara berkelanjutan sehingga kepentingan jangka dapat tercapai dengan memperhatikan elemen *culture* dan *capabilities* (*think ahead, think again, think across*) disertai faktor pendorong di dalam diri sumber daya manusia seperti *able people* dan *agile processes*. Faktor eksternal juga menjadi pengaruh untuk sukses tidaknya program yang dibentuk. Perhatian yang dapat ditekankan pada pemikiran *dynamic governance* yaitu pemerintah seharusnya dapat memikirkan tindakan jangka panjang untuk menghadapi permasalahan-permasalahan yang dinamis. Perubahan dunia yang sangat cepat dapat membuat ketidakpastian terkait kondisi di masa kini ataupun di masa mendatang.

Berbagai macam situasi yang dihadapi Pemerintah berpotensi menimbulkan permasalahan yang baru. Jika Pemerintah bersifat statis maka dapat menyebabkan tidak berkembangnya organisasi, oleh sebab itu *dynamic governance* diperlukan agar setiap proses kebijakan dapat adaptif untuk merespon situasi di masa depan (Rahmatunnisa, 2019). Di samping itu, dunia selalu berkembang karena pengaruh teknologi yang semakin maju, begitu pula dengan kebijakan akan selalu beradaptasi dengan kemajuan teknologi. Sumber daya manusia yang cakap akan cepat menyesuaikan dengan perkembangan teknologi dan dapat membantu berkembangnya organisasi. Hal yang dibutuhkan agar organisasi memiliki sumber daya manusia yang cakap yaitu dengan memberikan ruang berdasarkan kompetensinya sehingga dapat beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis (Andhika, 2017). Menyikapi hal tersebut, *dynamic governance* masih sangat relevan untuk dikaji pada fokus pelayanan publik.

Salah satu pelayanan publik yang sangat dibutuhkan masyarakat adalah pelayanan administrasi kependudukan. Perhatian publik tidak akan pernah lepas dari pelayanan ini, hal ini dikarenakan masyarakat membutuhkan pelayanan administrasi untuk keperluan identitas diri. Kemudian, masyarakat membutuhkan Kartu Tanda Kependudukan (KTP) serta dokumen lainnya yang berhubungan dengan masalah kewarganegaraan dan domisili. Semua layanan tersebut diselenggarakan oleh Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil. Melihat dari fungsinya dapat dibayangkan bahwa instansi pelayanan administrasi kependudukan merupakan pelayanan esensial di dalam suatu negara.

Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sidoarjo termasuk instansi yang

selalu berupaya meningkatkan kualitas pelayanan publik walaupun masih terdapat beberapa kekurangan yang perlu dilakukan perbaikan. Instansi pelayanan administrasi kependudukan di wilayah Sidoarjo masih memiliki kekurangan di antaranya kejelasan komunikasi kepada masyarakat apabila terdapat kebijakan dan program baru dan kendala lainnya yaitu sumber daya infrastruktur yang belum memadai untuk ukuran instansi pelayanan yang memiliki pengunjung yang banyak (Firnanda & Prabawati, 2020).

Penelitian lainnya menyebutkan bahwa sarana dan prasarana untuk pelayanan yang berkaitan dengan kependudukan dan pencatatan sipil di Sidoarjo masih mendapatkan respon yang kurang baik di masyarakat (Mahknunah & Choiriyah, 2021). Di samping itu, beberapa perubahan telah dilakukan seperti mengembangkan aplikasi untuk mempermudah alur pelayanan, namun masih ada kekurangan dari sisi kemampuan pegawai dalam merespon pelayanan (Rahmadanik, 2021). Jika dipikirkan kembali, Kabupaten Sidoarjo termasuk wilayah yang memiliki banyak penduduk sehingga sangat tidak mudah untuk menyelenggarakan pelayanan administrasi. Tercatat jumlah penduduk di Kabupaten Sidoarjo pada tahun 2020 berjumlah 2.082.801 Jiwa ([jatim.bps.go.id](http://jatim.bps.go.id)).

Berdasarkan fenomena dan fakta-fakta empiris yang dijelaskan pada studi terdahulu membuktikan bahwa tidak mudah untuk menyelenggarakan pelayanan publik yang benar-benar optimal. Beberapa permasalahan dapat terjadi dari unsur internal seperti kemampuan organisasi dalam menyampaikan komunikasi dan merespon permohonan pelayanan, lalu unsur eksternal seperti jumlah masyarakat yang sangat banyak dalam mengakses pelayanan sehingga menjadi tidak terorganisir. Catatan permasalahan ini menjadi kendala dalam upaya meningkatkan pelayanan sehingga perlu dilakukan analisa lebih jauh agar dapat menemukan solusi yang lebih tepat. Mobilitas masyarakat yang tinggi ditambah dengan dinamisnya lingkungan pada masa ini menjadi tantangan untuk Pemerintah agar dapat menyelesaikan dan bertindak dengan tanggap.

Permasalahan layaknya komunikasi dan respon adalah masalah yang sangat banyak ditemui pada instansi pelayanan, namun masalah tersebut sangatlah fundamental yang dapat menjadi budaya dan berdampak pada *output* yang dihasilkan seperti tidak dapat memberi jaminan waktu yang tepat untuk memproses pelayanan, serta ketepatan waktu untuk mendapatkan produk yang diharapkan.

Studi-studi terdahulu pada fokus pelayanan publik membuat perhatian peneliti untuk menganalisa terkait pelayanan publik yang dihadapkan pada situasi dan kondisi

lingkungan yang dinamis. Pelayanan publik yang diteliti terkait dengan administrasi kependudukan karena banyak sekali masyarakat yang mengakses pelayanan ini untuk kebutuhan administratif. Penelitian ini berusaha menjawab permasalahan *dynamic governance* dalam pelayanan publik. Tujuan dari penelitian yaitu menggambarkan upaya untuk mewujudkan *dynamic governance* pada pelayanan publik di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sidoarjo. Adapun manfaat akademis yang dapat diharapkan yaitu memberi sumbangan keilmuan teoritis untuk rujukan penelitian selanjutnya, serta memberi wawasan tentang tata kelola pemerintahan yang dinamis dengan fokus pelayanan publik dengan fakta empiris yang terjadi di lapangan. Kemudian, manfaat praktis yang dapat diharapkan yaitu mampu menjadi petunjuk instansi pelayanan publik khususnya terkait administrasi kependudukan dalam mempertimbangkan kebijakan, meningkatkan kemampuan perencanaan, dan meningkatkan kapabilitas pegawai sehingga dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang dinamis.

#### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Pendekatan kualitatif dapat menemukan lebih dalam tentang makna dan nilai dibalik fenomena sosial dengan tujuan dapat memberikan penjelasan secara luas ketika mengungkapkan permasalahan (Neuman, 2014). Tipe penelitian menggunakan penelitian deskriptif dengan memberikan gambaran situasi dan kondisi yang terjadi sesuai dengan permasalahan yang ingin dijawab. Penelitian dilakukan di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sidoarjo, dengan teknik pengumpulan data bersumber dari data primer berupa wawancara mendalam, dan data sekunder berupa laporan resmi dan artikel-artikel ilmiah. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian memiliki beberapa tahapan yaitu reduksi data, penyajian data, dan menarik kesimpulan (Ridder, Miles, Michael Huberman, & Saldaña, 2014). Teknik uji keabsahan data menggunakan triangulasi sumber data, dengan memusatkan data-data yang diperoleh dari informan sehingga validitas dalam penelitian dapat akurat (Cresweell, 2014).

#### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Perjalanan menuju *dynamic governance* memegang acuan pada bagaimana *culture*

yang hadir di dalam organisasi dan *capabilities* sumber daya manusia untuk mengatasi berbagai kondisi permasalahan yang terjadi (Neo & Chen, 2007). Pembahasan penelitian mengerucut pada *culture* dan *capabilities* yang terdiri dari *thinking ahead*, *thinking again*, dan *thinking across*, dimana kedua unsur tersebut menjadi poin penting untuk dilakukan analisis sehingga dapat diketahui rincian peristiwa secara empiris. Pembahasan antara budaya dan kapabilitas juga menghasilkan temuan yang menarik karena dapat menjadi pembelajaran dalam menjalankan dinamika di pemerintahan.

### ***Culture***

Setiap organisasi memiliki *culture* atau budaya tersendiri untuk melaksanakan aktivitas dan program kerjanya. Budaya organisasi dapat dilihat dari sudut pandang *principle* yang mengarah dalam sistem meritokrasi yang berjalan di pemerintah. Kemudian dapat juga dilihat dari sudut pandang *beliefs* yang berpedoman pada *state activism*, *long term*, *relevance* (Neo & Chen, 2007). Berbagai sudut pandang yang melekat dalam budaya organisasi seperti *principle* dan *beliefs* memberikan gambaran bahwa prinsip yang terletak pada aturan dan keyakinan di dalam diri, seperti sikap serta *mind set*, harus berjalan berdampingan. Untuk menciptakan budaya organisasi yang cemerlang sebenarnya tidak mudah,

Berkaitan dengan penelitian di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sidoarjo menunjukkan perlu adanya proses panjang agar dapat menciptakan budaya kerja yang mengutamakan kebutuhan masyarakat. Sikap profesionalisme sudah ditunjukkan oleh aparatur dengan mentaati segala aturan baik dari regulasi maupun instruksi pimpinan, walaupun terdapat hambatan dari sisi tenaga dan waktu yang disebabkan banyaknya tuntutan untuk menyelesaikan tugas pendataan dan penerbitan dokumen kependudukan.

Dengan adanya meritokrasi birokrasi di Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara, membuat jalannya roda pemerintahan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil menjadi lebih tertata karena didukung oleh sumber daya manusia yang bekerja sesuai dengan kompetensinya, meskipun tidak semua sektor terisi dengan rata yang menyebabkan masih belum optimalnya beberapa sektor pelayanan. Di samping itu kurangnya aparatur yang tersedia mengharuskan instansi melakukan rekrutmen tenaga kontrak. Proses rekrutmen tenaga kontrak seharusnya juga dilalui dengan standar meritokrasi, agar mendapatkan sumber daya yang cakap sehingga dapat mengikuti ritme pekerjaan untuk melayani publik. Tindakan awal yang dilakukan dalam membentuk

budaya organisasi dari sisi *principle* dapat dikatakan sudah mematuhi aturan dasar.

Selanjutnya budaya organisasi dipengaruhi dari *beliefs* atau keyakinan dalam diri aparatur untuk dapat senantiasa memberikan kontribusi terhadap tugasnya. Berbicara tentang organisasi publik maka individu yang bekerja harus memiliki sifat dan karakter kuat untuk melayani masyarakat, hal ini tentunya dapat menjadi bagian dari *state activism*. Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sidoarjo menegaskan bahwa para aparatur yang bekerja sudah berusaha maksimal untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Instansi sudah mendorong para pegawai untuk dapat bekerja sesuai aturan dan mengutamakan pelayanan prima dengan menandatangani maklumat pelayanan. Tindakan ini merupakan contoh baik untuk membangun profesionalisme dan integritas aparatur. Kemudian organisasi berharap dengan adanya maklumat pelayanan serta arahan yang diberikan pimpinan dapat dipatuhi, agar organisasi dapat tumbuh menjadi lebih baik.

Pada praktiknya pimpinan sudah memiliki pemikiran yang matang untuk merancang pelayanan publik dengan penuh inovasi berbasis teknologi. Namun hal itu tidak mudah karena dibutuhkan anggaran yang banyak serta sumber daya yang siap sehingga kualitas pelayanan publik di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil dapat berjalan optimal. Untuk saat ini, instansi secara bertahap membangun budaya kerja dengan teknologi mulai dari mengoptimalkan website, sistem online, hingga membuat aplikasi pelayanan. Di sisi lain permasalahan yang masih terjadi berkaitan dengan gangguan *server* sehingga mengganggu jalannya pelayanan, serta beberapa masyarakat yang masih belum sepenuhnya mengerti alur dari pelayanan online.

Melihat dari banyaknya masyarakat yang datang untuk memohon pelayanan publik membuat Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil perlu menambah waktu kerja. Hal ini terlihat dari observasi yang dilakukan peneliti dimana para petugas sudah siap memberikan atau mengatur pengunjung yang datang di pagi hari walaupun jam pelayanan belum dibuka. Kemudian para pegawai juga tetap bekerja di luar waktu kerja untuk menyusun dan mengorganisir permohonan data kependudukan. Para Kepala Bidang memberikan pernyataan bahwa jika hanya bekerja berlandaskan jam kerja maka tugas-tugas mereka tidak akan selesai. Di sisi lain pada saat jam kerja terdapat masyarakat yang langsung menghadap karena memiliki permasalahan hukum penerbitan dokumen kependudukan. Permasalahan ini lazimnya tidak dapat diselesaikan di *front office* sehingga mengharuskan bertemu dengan aparatur yang memiliki jabatan struktural untuk mendapatkan solusi.



Dengan kata lain para aparatur sudah berusaha membangun relevansi terhadap kebutuhan masyarakat, walaupun sangat disayangkan instansi masih terkendala dengan ketepatan waktu untuk menerbitkan dokumen, di sisi lain masyarakat selalu menginginkan untuk cepat diterbitkan.

Kendala nyata yang terjadi dalam budaya organisasi di antaranya pemikiran sumber daya manusia untuk orientasi jangka panjang. Setiap organisasi dapat memiliki kendala ini dikarenakan dinamika lingkungan yang cepat berubah, lalu perubahan itu membawa kebiasaan baru yang bahkan dapat menjadi hal yang harus digunakan. Contohnya penggunaan teknologi informasi. Kemampuan berpikir yang dimiliki individu dapat terbentuk karena budaya kerja, apabila dikaitkan dengan Pemerintah hal ini memang dirasakan susah karena terdapat aturan birokrasi. Adapun catatan permasalahan birokrasi di Indonesia yaitu berkaitan dengan etika dan moral yang belum sepenuhnya dimiliki para aparatur dalam menjalankan tugas negara sehingga berdampak pada kurangnya kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat (Rahman & Bakri, 2019). Permasalahan etika dan moral dapat dikatakan sebagai salah satu kendala besar yang dimiliki birokrasi dan diperlukan keyakinan serta komitmen yang kuat untuk menimbulkan kesadaran dalam melayani masyarakat.

### ***Capabilities***

Kapabilitas dalam diri aparatur sipil negara dapat dianalogikan sebagai roda yang ikut mendorong pelayanan publik. Kemampuan melihat situasi di masa kini dan strategi untuk di masa depan akan sangat berpengaruh terhadap kemajuan pelayanan publik di organisasi. Hal ini menunjukkan perlu adanya capaian dalam meningkatkan kemampuan inovasi untuk mengimplementasikan atau mengembangkan terobosan yang lebih baru dari sebelumnya. Pembahasan penelitian mengarah pada kapabilitas terkait *thinking ahead*, *thinking again*, dan *thinking across* dimana ketiga elemen tersebut dipengaruhi oleh *able people* dan *agile processes*.

#### ***1. Thinking Ahead***

Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sidoarjo merupakan instansi pelayanan publik yang dapat kita langsung persepsikan bahwa organisasi tersebut memiliki cara kerja yang tidak fleksibel dan terikat dengan aturan birokrasi. Tidak salah jika anggapan seperti itu masih melekat di dalam benak khalayak umum karena pada dasarnya organisasi Pemerintah menjalankan tugas dan fungsinya berdasarkan aturan serta dasar

hukum yang terstruktur mulai dari pusat hingga ke daerah. Secara tidak langsung apabila aturan-aturan yang mengikat pada pelayanan cenderung *rigid* maka aparaturnya beserta tenaga kerja lainnya akan memiliki ruang terbatas untuk menumbuhkan kreativitas. Kejadian seperti inilah yang harus dihindari dan disikapi dengan bijak agar tidak menjadi penyakit di birokrasi.

Kemampuan organisasi untuk dapat melihat perkembangan dinamika lingkungan dan kondisi masyarakat di masyarakat merupakan bagian dari *thinking ahead* (Neo & Chen, 2007). Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya pada pembahasan terkait budaya organisasi, Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil memiliki kendala pada sumber daya yang bersifat *long term*, kondisi tersebut dapat memiliki keterkaitan dengan elemen *thinking ahead*. Umumnya para Pejabat memiliki rancangan dan inovasi untuk membawa perubahan, namun perubahan yang ingin dilakukan harus menyesuaikan dengan aturan birokrasi.

Persediaan blanko e-KTP yang terbatas menjadi salah satu faktor penghambat, pada praktiknya pihak instansi sudah melakukan mobilisasi ke pusat dalam upaya mendapatkan blanko dalam jumlah yang banyak dikarenakan sudah banyak daftar tunggu KTP yang siap dicetak. Namun, pihak pusat juga memiliki aturan dalam pendistribusian blanko sehingga pembagian dilakukan berjenjang di setiap daerah. Berkaca pada kondisi ini maka pihak dinas harus menunggu, lalu dampaknya cetak e-KTP tidak berjalan sesuai dengan yang diharapkan sehingga instansi hanya terfokus mengerjakan rutinitas yang ada dan tidak mengembangkan rencana ke depan karena masih menunggu selesainya kewajiban penerbitan dokumen.

Adapun terobosan yang sangat diapresiasi yaitu pembuatan aplikasi PLAVON (Pelayanan Via Online Administrasi Kependudukan dan Pencatatan Sipil) yang sudah diimplementasikan sejak Agustus 2021. Aplikasi tersebut memberikan harapan baru kepada masyarakat Kabupaten Sidoarjo agar mendapatkan pelayanan cepat dan akurat. Jika kita membicarakan terkait hal positifnya tentu pelayanan menjadi lebih mudah dan sistematis. Namun ada baiknya kita melihat lebih dalam bagaimana jalannya aplikasi apabila digunakan oleh penduduk yang sangat banyak, maka kendala yang sering dihadapi yaitu sistem *error*. Kejadian yang wajar jika berurusan dengan teknologi informasi yaitu adanya *error* dalam sistem, namun itu tidak bisa dibiarkan berlarut-larut karena kebutuhan masyarakat untuk mengurus dokumen kependudukan dapat dikatakan *non-stop*. Instansi

perlu menyadari bagaimana hal ini dapat diatasi tanpa mengganggu jalannya pelayanan. Perbaikan dan pemeliharaan jaringan juga merupakan bagian tindakan berpikir ke depan agar permasalahan akses terhadap sistem tidak sering terulang. Selain itu, Kementerian Dalam Negeri pun sering kali terjadi permasalahan pada *server* yang menyebabkan gangguan pelayanan pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil di Daerah. Apabila gangguan dari pusat maka sangat susah untuk menghindarinya dan tentu mendapat tanggapan kurang baik dari publik.

Pada dasarnya inovasi Plavon yang telah dibuat menjadi bagian awal dari pemikiran masa depan yang dihadirkan oleh instansi untuk menunjang pelayanan berbasis teknologi. Harapannya bukan hanya sekedar hadir namun juga dapat menjadi aplikasi yang benar-benar berkelanjutan dengan berbagai inovasinya. Peneliti sangat mengapresiasi terkait inovasi yang dihadirkan tetapi juga ingin mengkritisi dengan bijak agar pihak instansi dapat terus mengembangkan aplikasi tersebut dengan pembaharuan yang inovatif di masa depan. Sangat disayangkan apabila terobosan dan langkah-langkah yang telah dibangun masih terkendala dengan *error*-nya sistem.

Temuan yang menarik pada pembahasan ini juga perihal bagaimana Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil tidak hanya sekedar berurusan dengan pelayanan publik terkait penerbitan dokumen, namun juga memiliki tugas untuk memberikan pengertian, sosialisasi, dan konsultasi kepada masyarakat terkait pentingnya melakukan *update* data kependudukan. Pentingnya melakukan pembaharuan data dimaksudkan agar berupaya dan sering melakukan introspeksi diri agar komunikasi yang diarahkan kepada masyarakat dapat dipahami dan dimengerti.

Masyarakat yang memohon pelayanan terkadang juga belum memahami alur pelayanan online sehingga petugas harus menerangkan terlebih dahulu. Kemudian ada pula masyarakat yang datang untuk meminta kejelasan terkait pelayanannya yang tidak kunjung mendapatkan respon dari aplikasi. Kondisi inilah yang membuat para pegawai harus senantiasa dapat meningkatkan kemampuan komunikasi publik. Jika dikaitkan pada tantangan masa depan maka instansi perlu berpikir *out of the box* agar dapat cepat mengedukasi masyarakat tentang pelayanan administrasi kependudukan.

Kurang optimalnya elemen *thinking ahead* dapat disadari bahwa itu sesuatu yang wajar karena dipengaruhi oleh *able people* dan *agile processes*. Tidak semua sumber daya manusia dapat memiliki kompetensi yang sama. Oleh sebab itu kompetensi merupakan

sesuatu yang bernilai dan suatu unsur yang beorientasikan jangka panjang. Peningkatan kompetensi menjadi hal yang selalu diupayakan oleh instansi agar aparatur sipil negara agar dapat memaksimalkan potensi yang dimiliki sebagai tombak dalam memberikan pelayanan. Kurang meratanya kompetensi serta ditambah terbatasnya jumlah pegawai membuat instansi hanya terfokus mengerjakan rutinitas sehari-hari dan kurang mendalami aspek yang harus dilakukan di masa depan.

Tata kelola pemerintahan bukan hanya tentang ide dan desain kontekstual tetapi juga dibutuhkan eksekusi yang matang untuk mewujudkannya. Kemudian, faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan *dynamic governance* di suatu instansi Pemerintah yaitu komitmen, pengisian jabatan, pragmatisme dan kemampuan sumber daya (Mayarni, 2019). Saat ini Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sidoarjo masih dalam proses untuk menghadirkan sumber daya unggul di setiap lini. Upaya itu selalu diusahakan karena instansi ingin menciptakan *open government* yang dapat membuat masyarakat lebih merasa termudahkan dalam mendapatkan akses pelayanan. Hal ini dapat memiliki dampak positif bagi Pemerintah karena dapat meningkatkan nilai transparansi dan kepercayaan publik. Jika kemampuan aparatur dapat berjalan berkelanjutan maka akan semakin banyak berkembang inovasi-inovasi pada kebijakan dan pelayanan.

## **2. *Thinking Again***

Perjalanan menuju *dynamic governance* memiliki berbagai rintangan yang harus dilampui. Instansi sangat memerlukan pemikiran-pemikiran yang peka terkait permasalahan yang dihadapi agar mampu mengatasi kelemahan-kelemahan yang dimiliki. Tindakan nyata yang perlu dilakukan yaitu menggunakan informasi dan respon masyarakat terkait apa saja yang perlu ditingkatkan dalam pelayanan. Kemampuan organisasi untuk bisa menggunakan data aktual, informasi dan *feed back* terhadap masalah yang mengganggu kinerja kemudian meninjau ulang lagi merupakan langkah yang disebut *thinking again* (Neo & Chen, 2007). Dengan mengulas dan meninjau hasil kerja serta mau mendengarkan keluhan masyarakat termasuk tindakan yang hebat sebagai abdi negara.

Pemerintah tidak bisa berjalan sendiri dalam menjalankan program dan kegiatannya, namun perlu pendekatan yang berpusat pada masyarakat untuk membuat tata kelola pemerintahan yang terintegrasi (Kamil, Roziqin, & Rahmawati, 2021). Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sidoarjo memiliki pemikiran terbuka terhadap pengukuran kinerja dan komentar-komentar yang dilontarkan masyarakat. Pihak

instansi selalu menganggap bahwa itu adalah masukan agar organisasi dapat tumbuh dan berkembang.

Kepala Dinas menyatakan bahwa mereka tidak mungkin dapat membuat nyaman semua pihak, namun percayalah jika instansi selalu mengupayakan hal terbaik yang dapat mereka lakukan agar pelayanan dapat lebih berjalan optimal. Dalam rangka membuat organisasi menjadi lebih baik, pihak instansi juga meminta konsultan agar dapat memberi masukan dan penilaian sehingga organisasi dapat memiliki standar yang tinggi. Adanya penilaian yang diberikan dapat memberikan motivasi lebih kepada pegawai untuk mengetahui indikator-indikator apa saja yang harus diperbaiki. Di samping itu, sebagai bagian dari instansi Pemerintah maka Dinas tentu memiliki sistem penilaian pegawai dalam bentuk e-Kinerja yang memonitor hasil dan capaian individu terhadap pekerjaannya. Pencapaian kinerja inilah yang dievaluasi dengan seksama sehingga pegawai tetap *on the track* untuk melaksanakan tugas dan fungsinya. Kemudian bagi pegawai yang berhasil mendapatkan kinerja baik tentu akan mendapatkan *reward*, sebaliknya yang memiliki kinerja kurang akan mendapatkan *punishment*.

Setelah melihat dari perspektif internal organisasi mengenai cara untuk meninjau kembali terkait pencapaian kinerja, ada baiknya melihat juga dari pandangan masyarakat terkait kinerja yang diberikan oleh instansi untuk pelayanan publik. Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil tidak menutup telinga berkaitan masukan-masukan yang diberikan oleh masyarakat baik melalui sosial media, media cetak, ataupun keluhan-keluhan langsung yang disampaikan di lokasi kantor. Ketika berbicara terkait langkah yang cepat dan tepat untuk mendapatkan respon dari masyarakat di era teknologi, maka jawabannya adalah memanfaatkan sosial media dan *website* agar dapat mudah dijangkau oleh kalangan umum. Merespon hal ini instansi telah memanfaatkan dengan sebaik mungkin sistem informasi yang dapat digunakan oleh masyarakat mulai dari *website*, sosial media, aplikasi plavon, bahkan melalui email.

Hampir segala upaya dilakukan agar memudahkan masyarakat untuk menjangkau dan memberi informasi pelayanan serta memberi ruang agar masyarakat dapat menyampaikan keluh kesahnya melalui *platform* yang disediakan. Berasal dari itu pula pihak instansi mendapatkan berbagai kumpulan komentar yang baik ataupun tidak menyenangkan, selanjutnya kumpulan komentar tersebut ditinjau ulang sebagai bagian dari evaluasi terhadap kinerja organisasi.

### 3. *Thinking Across*

*Dynamic capability* dalam diri aparatur sipil negara bertujuan untuk menciptakan sumber daya manusia yang handal dalam melayani masyarakat dan diharapkan dapat menciptakan inovasi pelayanan, baik dengan membuat pelayanan yang belum pernah ada atau dapat juga meningkatkan pelayanan yang sudah ada dengan metode yang lebih baru. Tercapainya tujuan pelayanan pada sektor publik menghadirkan *robust democracy* atau dapat dimaknai dengan partisipasi masyarakat yang aktif dan deliberatif sehingga peran masyarakat dalam mendukung kegiatan Pemerintah dapat terjalin dengan harmonis (Thomas, 2014). Hal ini tentunya dapat dicapai apabila manajemen sektor publik dikelola dengan sebaik mungkin berdasarkan kebijakan dan sistem tata kelola yang tepat.

Peningkatan pelayanan yang dihadirkan melalui inovasi dapat merujuk pada *best practice* yang telah dilakukan institusi lain. Kemampuan organisasi untuk mempelajari gagasan baru suatu kebijakan atau program dari pengalaman orang lain kemudian mengadopsinya merupakan upaya *thinking across* (Neo & Chen, 2007). Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sidoarjo beserta jajaran Pemerintah Daerah telah menggunakan mal pelayanan publik sebagai bukti bahwa pemerintah bersungguh-sungguh ingin meningkatkan kualitas pelayanan. Mal pelayanan publik adalah tempat penyelenggaraan pelayanan publik yang terintegrasi di satu tempat dan merupakan perluasan fungsi pelayanan dari beberapa instansi Pemerintah untuk memangkas alur birokrasi (Haryani & Puryatama, 2020). Mal pelayanan publik yang terletak di Kabupaten Sidoarjo telah diresmikan sejak Januari 2019. Namun untuk kegiatan pelayanan administrasi penduduk baru dapat di optimalkan di sana pada awal tahun 2020 karena perlu menunggu kesiapan infrastruktur dan sistem pelayanan kependudukan. Hadirnya mal pelayanan publik membuat masyarakat memiliki tujuan baru untuk mengurus pelayanan administrasi kependudukan sehingga pengunjung yang datang bisa terbagi ke kantor utama atau mengurus pelayanan di mal pelayanan publik.

Tujuan utama mal pelayanan publik tidak hanya untuk mengurus pelayanan kependudukan dan pencatatan sipil, tetapi juga terdapat beberapa pelayanan lainnya yang mengakomodir kebutuhan masyarakat Kabupaten Sidoarjo. Mal pelayanan publik sebenarnya bukan hal baru lagi di Indonesia, namun keberadaan mal pelayanan menjadi terobosan yang mampu membuat masyarakat memiliki alternatif lain untuk datang mengurus pelayanan publik, sehingga daerah lain patut menghadirkan mal pelayanan

publik di daerah masing-masing. Perlu diketahui infrastruktur baik dari ruang tunggu hingga ruang pelayanan lainnya di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sidoarjo sangat terbatas. Banyaknya pengunjung yang datang tidak sebanding dengan ruang pelayanan yang dimiliki membuat pengunjung sering merasa tidak nyaman. Pemandangan yang kurang nyaman juga sering tersaji karena masyarakat cenderung bergerombol tidak teratur mulai dari luar halaman hingga ke dalam halaman. Cerminan antrean pelayanan dapat dilihat pada gambar 1, hal seperti ini tidak selayaknya terjadi namun harus dipahami kembali karena keterbatasan ruangan.



**Gambar 1. Antrean Permohonan Layanan**

*Sumber : Dokumentasi Peneliti, 2019*

Dalam proses pembentukan mal pelayanan publik, Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sidoarjo melakukan upaya untuk terus berkoordinasi agar mal pelayanan publik segera cepat dioperasikan. Kondisi ini tidak lepas dari kejenuhan masyarakat yang datang ke kantor dinas namun tidak cepat terlayani ditambah rangganya ruangan untuk menunggu.

Pihak instansi telah mempelajari jika adanya mal pelayanan publik maka dapat membantu pelayanan menjadi lebih cepat. Dengan adanya mal pelayanan publik dapat mengurangi biaya yang dikeluarkan oleh masyarakat dalam memperoleh pelayanan dan membuat layanan lebih efektif dan efisien (Haryani, Nugroho, & Nurhalima, 2022). Pembelajaran terkait mal pelayanan publik menjadi contoh nyata dalam menghadirkan pelayanan administrasi kependudukan menjadi lebih baik. Hal ini tentunya menjadi pemicu semangat instansi Kota Sidoarjo tersebut untuk dapat mengoptimalkan pelayanan di mal pelayanan publik.

**KESIMPULAN**

Kualitas suatu pemerintah dapat terlihat dari kualitas pelayanan publik yang diselenggarakan. Dalam konteks pelayanan publik, Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sidoarjo selalu berupaya meningkatkan kinerja instansi dengan harapan dapat meningkatkan tata kelola pemerintah dengan orientasi memenuhi kebutuhan masyarakat. Upaya mewujudkan pemerintahan dinamis sudah berada di jalan yang tepat dan harus lebih berupaya lagi agar hakekat *dynamic capabilities* pada sumber daya manusia benar-benar dimiliki.

Pada proses menjalankan *dynamic governance*, budaya organisasi Dinas Kependudukan dan Pencatatan sipil sudah memasuki proses yang baik untuk menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis. Unsur meritokrasi, *state activism*, *relevance* di dalam budaya organisasi sudah meresap didalam pemikiran dan aktivitas aparatur, lau budaya untuk berpikir jangka panjang masih dalam proses karena diperlukan waktu agar semua sumber daya manusia memahami seutuhnya persoalan pelayanan publik. Kemudian pengaruh dari *able people* dan *agile processes* sangat menentukan kapabilitas untuk menghadapi dinamika yang terjadi dalam pelayanan publik.

Kurang meratanya kompetensi dan kurang banyaknya tenaga kerja menyebabkan gagasan *thinking ahead* belum dapat direncanakan lebih matang, hal ini tidak lepas karena aparatur beserta tenaga kerja lainnya banyak memfokuskan pada rutinitas pekerjaan yang sangat banyak dalam menyelesaikan permohonan dan penerbitan dokumen kependudukan. Elemen kapabilitas yang dapat dijalankan dengan baik yaitu *thinking again* dimana instansi selalu meninjau evaluasi kinerja pegawai dan menganalisa respon masyarakat terhadap kinerja organisasi. Pada konteks merespon tanggapan masyarakat, sosial media menjadi wadah yang paling diandalkan dalam menerima masukan serta kritikan, lalu disaring untuk dijadikan bahan pertimbangan terkait kekurangan yang perlu dilakukan perbaikan.

Keterbukaan instansi dalam menerima masukan masyarakat menjadi poin positif sehingga organisasi mengalami peningkatan pelayanan. Selanjutnya, *thinking across* menjadi elemen kapabilitas yang juga telah dijalankan dengan baik sebab instansi mempelajari keberhasilan daerah lain dalam menghadirkan mal pelayanan publik lalu mengadopsinya untuk diimplementasi di Kabupaten Sidoarjo. Tindakan



menyelenggarakan mal pelayanan publik merupakan langkah yang sangat tepat karena dapat menyediakan alternatif tempat yang dikunjungi untuk mengurus pelayanan kependudukan dan pencatatan sipil.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Andhika, L. R. (2017). EVOLUSI KONSEP TATA KELOLA PEMERINTAH: SOUND GOVERNANCE, DYNAMIC GOVERNANCE Dan OPEN GOVERNMENT. *Jurnal Ekonomi Dan Kebijakan Publik*, 8(2). <https://doi.org/10.22212/jekp.v8i2.867>
- Bezerra, M. C. da C., Gohr, C. F., & Morioka, S. N. (2020). Organizational capabilities towards corporate sustainability benefits: A systematic literature review and an integrative framework proposal. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 247. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119114>
- Colm, L., Ordanini, A., & Bornemann, T. (2020). Dynamic Governance Matching in Solution Development. *Journal of Marketing*, 84(1). <https://doi.org/10.1177/0022242919879420>
- Cresweell, J. W. (2014). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. In *SAGE Publications, Inc.*
- Firnanda dan Prabawati. (2020). Implementasi Kebijakan Kartu Identitas Anak Di Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sidoarjo. *Implementasi Kebijakan Kartu Identitas Anak Di Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sidoarjo*, (2).
- Hartley, J., & Rashman, L. (2018). Innovation and inter-organizational learning in the context of public service reform. *International Review of Administrative Sciences*, 84(2). <https://doi.org/10.1177/0020852318762309>
- Haryani, T. N., Nugroho, R. A., & Nurhalima, I. (2022). Adoption of Public Service Mall in Kebumen Regency. *KnE Social Sciences*. <https://doi.org/10.18502/kss.v7i5.10568>
- Haryani, T. N., & Puryatama, A. F. (2020). Pelayanan Prima Melalui Penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik Di Indonesia. *Kybernan: Jurnal Studi Kepemerintahan*, 3(1). <https://doi.org/10.35326/kybernan.v1i1.580>
- Kamil, M., Roziqin, A., & Rahmawati, Y. (2021). Dynamic Governance Model Within Integrated Waste Management In Malang City: Agile People And Process In

- 
- Actions. *Jurnal Studi Pemerintahan*, 12(3). <https://doi.org/10.18196/jgp.123140>
- Lawrence Neuman, W. (2014). Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches W. Lawrence Neuman Seventh Edition. In *Pearson New International Edition*.
- Mahknunah, L., & Choiriyah, I. U. (2021). Public Satisfaction Survey On The Availability Of Facilities And Infrastructure Of The Department Of Population And Civil Registration Of Sidoarjo District. *Academia Open*, 3. <https://doi.org/10.21070/acopen.3.2020.1131>
- Mayarni, M. (2019). Implementation Of Dynamic Governance Concept In Regional Government Of Siak Regency. *Iapa Proceedings Conference*. <https://doi.org/10.30589/proceedings.2018.179>
- Neo, B. S., & Chen, G. (2007). Dynamic governance: Embedding culture, capabilities and change in Singapore. In *Dynamic Governance: Embedding Culture, Capabilities and Change in Singapore*. <https://doi.org/10.1142/6458>
- Rahmadanik, D. (2021). Pelaksanaan Pelayanan Administrasi Kependudukan di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sidoarjo di Era Pandemi Covid-19. *Dinamika Governance : Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 11(1). <https://doi.org/10.33005/jdg.v11i1.2480>
- Rahman, A., & Bakri, R. (2019). Penataan Pengelolaan Aparatur Sipil Negara (ASN) melalui Dynamic Governance. *Jurnal Konstituen*, 1(1). <https://doi.org/10.33701/jk.v1i1.309>
- Rahmatunnisa, M. (2019). Dialektika Konsep Dynamic Governance. *Jurnal Academia Praja*, 2(02). <https://doi.org/10.36859/jap.v2i02.116>
- Ridder, H. G., Miles, M. B., Michael Huberman, A., & Saldaña, J. (2014). Qualitative data analysis. A methods sourcebook. *Zeitschrift Fur Personalforschung*, 28(4).
- Schoemaker, P. J. H., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *California Management Review*, 61(1). <https://doi.org/10.1177/0008125618790246>
- Thomas, N. L. (2014). Democracy by Design. *Journal of Deliberative Democracy*, 10(1). <https://doi.org/10.16997/jdd.187>
- Turner, M., Prasojo, E., & Sumarwono, R. (2022). The challenge of reforming big bureaucracy in Indonesia. *Policy Studies*, 43(2). <https://doi.org/10.1080/01442872.2019.1708301>
-

Wardani, A. K. (2019). Urgensi Inovasi Pelayanan Bidang Administrasi Publik di Era Disrupsi. *Dinamika: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*, 6(2).