

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pergeseran paradigma pemerintahan dari sentralisasi ke desentralisasi yang ditandai dengan kebijakan otonomi daerah membawa nuansa baru dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah sebagai upaya menjadikan daerah mandiri dan memberdayakan masyarakat (Utoyo *et al.*, 2022). Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah merupakan kebijakan nyata pelaksanaan otonomi daerah. Konsekuensi pelimpahan wewenang yang harus ditanggung oleh pemerintah daerah dari pemerintah pusat menjadi lebih berat karena segala urusan daerah telah menjadi urusan pemerintah daerah. Hal tersebut pemerintah daerah dituntut untuk memiliki kapasitas yang memadai dalam memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat dan lebih berorientasi kepada aspirasi masyarakat, serta menjunjung efisiensi, efektivitas, dan akuntabel. Dalam konteks desentralisasi, pelayanan publik harus memiliki sifat yang inovatif dan kreatif terhadap kepentingan masyarakat. Keberadaan desentralisasi pemerintahan dalam konsep otonomi daerah adalah salah satu cara untuk memanifestasikan pelayanan publik yang cepat tanggap dan demokratis (Putra *et al.*, 2021). Pelayanan publik merupakan salah satu variabel atau ukuran penentu keberhasilan otonomi daerah.

Suatu keharusan bagi pemerintah pusat maupun daerah untuk meningkatkan kualitas berbagai pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Penyelenggaraan

Pelayanan publik telah diatur dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik dan pelaksanaannya diatur melalui Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 96 Tahun 2012 Tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik. Pelayanan publik merupakan kewajiban pemerintah dalam memenuhi hak setiap warganya (Umam, 2020). Menurut Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 pasal 1, Pelayanan Publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Dalam upaya mendukung hal tersebut, terobosan baru telah dikembangkan dengan memperkenalkan pola layanan yang bertitik tolak pada konsep kepedulian terhadap konsumen, yang dikenal sebagai pelayanan prima (Darpin *et al.*, 2021). Pelayanan prima dirancang untuk memastikan bahwa setiap layanan yang diberikan tidak hanya memenuhi standar hukum yang berlaku, tetapi juga berfokus pada kepuasan dan kebutuhan masyarakat sebagai pengguna layanan.

Dalam menciptakan pelayanan publik yang berkualitas, konsep pelayanan prima menjadi sangat penting dalam penerapannya. Secara sederhana, Pelayanan Prima (*excellent service*) merupakan usaha untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat dengan mengutamakan kepuasan penerima layanan. Menurut Sinambela dalam (Haryani & Puryatama, 2020) tujuan utama pelayanan publik adalah mencapai kepuasan masyarakat. Dapat diartikan pelayanan prima merupakan suatu pelayanan yang memenuhi standar kualitas. Hal ini sejalan dengan amanat Undang-Undang

Nomor 25 Tahun 2009 yang menyatakan bahwa pelayanan publik harus dilaksanakan dengan efektif, efisien, transparan, dan akuntabel. Pelayanan prima terdiri dari dua komponen yang saling terkait, yaitu pelayanan dan kualitas, sehingga penting untuk diperhatikan oleh aparatur pemerintah. Oleh sebab itu, pemerintah diharapkan tidak hanya mematuhi peraturan yang ada, tetapi juga terus berinovasi untuk meningkatkan mutu pelayanan, sehingga masyarakat dapat merasakan dampak nyata dari kebijakan yang diterapkan.

Konsep pelayanan prima dapat diterapkan di berbagai organisasi, instansi, dan lembaga pemerintah. Tujuan utama dari pelayanan publik adalah memberikan kepuasan kepada masyarakat sebagai pengguna layanan. Pelayanan yang berkualitas adalah pelayanan yang sesuai dengan harapan dan kepuasan masyarakat atau pengguna layanan. Pelayanan publik yang prima membutuhkan peningkatan birokrasi (Shoimuna, 2024). Dalam bidang pelayanan publik, "birokrasi" adalah istilah yang mengacu pada sistem administratif atau struktur organisasi yang terlibat dalam penyediaan berbagai layanan dan fungsi pemerintahan kepada masyarakat. Birokrasi adalah struktur dan mekanisme yang digunakan oleh pemerintah untuk mengelola berbagai urusan publik dan memberikan pelayanan kepada warga negara. Secara umum, birokrasi berfungsi sebagai alat untuk menyelenggarakan pelayanan publik, tetapi seiring berjalannya periode yang cukup lama, birokrasi sering kali dianggap lamban dalam menjalankan tugas pelayanannya (Aris *et al.*, 2021).

Pada konteks tersebut, diperlukan reformasi dari aparatur pemerintah sebagai penyelenggara layanan, agar mereka mampu memenuhi standar pelayanan yang

berkualitas dan meningkatkan kepuasan masyarakat. Berbagai masalah mulai muncul terkait ketidakpuasan publik terhadap kinerja pemerintah dalam memberikan pelayanan, seperti birokrasi yang rumit, kualitas pelayanan yang buruk, ketidakadilan dalam proses pelayanan, serta kurangnya profesionalisme aparatur pemerintah. Selain itu, masyarakat sering kali dihadapkan pada biaya layanan yang tidak sesuai dengan standar yang diharapkan, termasuk adanya praktik pungutan liar oleh sejumlah pejabat birokrasi (A'yuni, 2023). Pelayanan publik yang berkualitas dapat diwujudkan dengan terpenuhinya landasan pelaksanaan pelayanan publik, yaitu standar pelayanan minimal yang menjadi tolak ukur. Hal mendasar dalam pelayanan publik adalah dilaksanakannya standar pelayanan publik yang menjadi fondasi dalam pelaksanaan pelayanan publik (Titania, 2023). Standar pelayanan publik diatur dalam Pasal 21 Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Terpenuhinya standar pelayanan publik maka terwujud pula pelayanan publik yang berkualitas. Oleh karena itu, kepatuhan terhadap Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik menjadi kunci dalam memastikan kualitas layanan yang diberikan kepada masyarakat. Undang-undang tersebut menegaskan pentingnya standar pelayanan sebagai acuan dalam menyelenggarakan pelayanan publik, sehingga setiap penyelenggara pelayanan harus memastikan bahwa pelaksanaan pelayanan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Ombudsman RI telah melaksanakan penilaian kepatuhan penyelenggaraan pelayanan publik untuk memenuhi standar pelayanan berdasarkan UU No. 25 Tahun 2009. Penilaian kesesuaian terakhir dilakukan pada tahun 2023. Penilaian pada tahun

ini disebut penilaian penyelenggaraan pelayanan publik. Pada tahun 2023, hasil penilaian akan dikategorikan sebagai Tingkat Kepatuhan Tinggi (Zona Hijau), Tingkat Kepatuhan Sedang (Zona Kuning) dan Tingkat Kepatuhan Rendah (Zona Merah). Berikut merupakan data kepatuhan pelaksanaan UU pelayanan publik pada tahun 2021, 2022, dan 2023.

Tabel 1.1 Persentase Kepatuhan Pelaksanaan UU Pelayanan Publik untuk KL (Persen), Tahun 2021-2023

Lembaga	Persentase Kepatuhan Pelaksanaan UU Pelayanan Publik untuk KL (Persen)								
	Zona Hijau (Kepatuhan Tinggi)			Zona Kuning (Kepatuhan Sedang)			Zona Merah (Kepatuhan Rendah)		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Kementerian	70,83	84,00	80,00	29,17	16,00	20,00	0,00	0,00	0,00
Lembaga	80,00	64,29	64,29	20,00	35,71	35,71	0,00	0,00	0,00
Pemerintah Provinsi	38,24	55,88	76,47	55,88	38,24	17,65	5,88	5,88	5,88
Pemerintah Kota	34,69	54,08	88,78	62,24	42,86	11,22	2,06	3,06	0,00
Pemerintah Kabupaten	24,76	40,96	65,54	54,33	44,82	25,54	20,91	14,22	8,92

Sumber: Data diolah oleh Penulis melalui Laporan Penilaian Kepatuhan Penyelenggaraan Pelayanan Publik Ombudsman RI.

Berdasarkan tabel 1.1, dapat terlihat bahwa bagian Kementrian pada zona hijau memiliki rata-rata persentase sebesar 78.28%, pada zona kuning memiliki rata-rata persentase sebesar 21.72%. Jadi, jumlah keseluruhan total Lembaga Kementerian dari tahun 2021 sampai 2023 menyatakan bahwa tidak ada Kementerian yang masuk ke dalam zona merah. Pada bagian Lembaga, zona hijau memiliki rata-rata persentase

sebesar 69.52%, zona kuning memiliki rata-rata persentase sebesar 30.48%. Jadi, jumlah keseluruhan total Lembaga dari tahun 2021 sampai 2023 menyatakan bahwa tidak ada Lembaga yang masuk ke dalam zona merah. Pada lembaga Pemerintah Provinsi, zona hijau memiliki rata-rata persentase sebesar 56.86%, zona kuning memiliki rata-rata persentase sebesar 37.25%, dan zona merah memiliki rata-rata persentase 5.88%. Pada lembaga Pemerintah Kota, zona hijau memiliki rata-rata persentase sebesar 59.18%, zona kuning memiliki rata-rata persentase sebesar 38.78%, dan zona merah memiliki rata-rata persentase 2.04%. Pada lembaga Pemerintah Kabupaten, zona hijau memiliki rata-rata persentase sebesar 43.76%, zona kuning memiliki rata-rata persentase sebesar 41.56%, dan zona merah data memiliki rata-rata persentase 14.68%. Data menunjukkan bahwa secara rata-rata, Tingkat kepatuhan pelaksanaan UU pelayanan publik oleh KL periode 2021 sampai 2023 pada zona hijau dengan persentase 61.52%. Namun, untuk zona kuning dan merah masih di bawah 50%, yaitu 33.96% dan 4.52%. Berlandaskan total data keseluruhan tersebut, masih di bawah 80%, sehingga Kementerian, Lembaga, dan Pemerintah Daerah memerlukan perbaikan peningkatan kualitas pelayanan publik serta pencegahan maladministrasi melalui implementasi komponen standar pelayanan pada tiap unit pelayanan publik dalam peningkatan kepatuhan pelaksanaan Undang-undang Nomor 25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik guna menciptakan pelayanan publik yang prima dan profesional dalam memenuhi kebutuhan seluruh kalangan masyarakat.

Melihat data keseluruhan terkait Kepatuhan Undang-undang Pelayanan Publik pada tahun 2021 sampai 2023, faktanya bahwa masih terdapat pemerintah daerah yang

belum memiliki standar pelayanan menjadi penghambat terlaksananya pelayanan publik yang berkualitas. Standar pelayanan merupakan esensi penting terselenggaranya pelayanan publik. Selain itu, pemerintah harus lebih aktif dalam merespons saran, kritik, dan pengaduan dari masyarakat mengenai pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat. Hal ini masyarakat harus turut ikut serta berpartisipasi terhadap penilaian pelayanan publik. Masukan berupa kritik, saran, dan pengaduan dari masyarakat merupakan fondasi penting untuk meningkatkan standar pelayanan publik agar lebih sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan zaman. Partisipasi aktif masyarakat dalam proses pembuatan dan penentuan kebijakan publik esensial, mengingat mereka adalah penerima manfaat langsung dari layanan tersebut, sementara pemerintah berfungsi sebagai penyedia layanan yang bertanggung jawab. Adanya penilaian kepatuhan dalam pelayanan publik merupakan langkah awal yang krusial untuk memastikan bahwa penyelenggaraan layanan kepada masyarakat dapat berjalan dengan efektif dan efisien, sekaligus menjamin standar pelayanan yang berkualitas tinggi atau prima.

Pemerintah daerah juga, telah menopang dalam meningkatkan pada penyelenggaraan pelayanan publik dengan mengeluarkan berbagai inovasi-inovasi yang terbaru untuk senantiasa dapat mensejahterakan masyarakatnya. Menurut Andhika (dalam Putra *et al.*, 2021) inovasi dipandang sebagai kebutuhan, karena dapat mengatasi masalah patologi birokrasi, meningkatkan kualitas pelayanan publik, memaksimalkan potensi aparatur, serta mengembalikan kepercayaan publik. Dengan adanya reformasi, maka diharapkan dapat menemukan ide, cara, dan inovasi yang baru

untuk menata dan merancang dari penyelenggaraan pemerintahan kearah lebih baik dalam mewujudkan pemerintahan yang efisien dan efektif untuk di masa yang akan datang. Paradigma dalam menata sistem pemerintahan dan merancang berbagai inovasi-inovasi yang baru dalam menjalankan birokrasi harus senantiasa dapat dilaksanakan secara efisien, efektif, responsif, transparan, dan akuntabel sesuai dengan kebutuhan dari masyarakat. Birokrasi harus senantiasa dapat bekerja dengan cepat, tepat, dan tidak berbelit-belit. Oleh karena itu, dibutuhkan pembaharuan manajemen karena peran birokrasi di lembaga pelayanan publik dapat berfungsi sebagai model inovasi pada jenjang pelayanan publik. Inovasi dapat diadopsi, dimanfaatkan dan didesiminasikan untuk perbaikan serta pemecahan masalah pada pelayanan publik (Latif, 2022).

Salah satu lembaga pemerintah yang termasuk dalam penyelenggara pelayanan publik ialah Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi birokrasi atau yang disingkat dengan KemenPAN-RB. KemenPAN-RB merupakan kementerian dalam pemerintahan Indonesia yang membidangi urusan pendayagunaan aparatur negara dan reformasi birokrasi. Dalam meningkat pelayanan publik KemenPAN-RB menyelenggarakan suatu kegiatan yang disebut dengan Mal Pelayanan Publik (MPP). Kebijakan penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik (MPP) tentunya terdapat dua regulasi utama yang memberikan kerangka hukum. Pertama, Peraturan Presiden Nomor 89 Tahun 2021 yang mengatur tentang Penyelenggaraan MPP. Kedua, Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 92 Tahun 2021 yang menyediakan petunjuk teknis terkait dengan penyelenggaraan

layanan di Mal Pelayanan Publik, hal tersebut merupakan langkah inovatif untuk meningkatkan kualitas layanan kepada masyarakat. Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 89 Tahun 2021 yang mengatur tentang Penyelenggaraan MPP bahwa Penyelenggara MPP pada pemerintah daerah kabupaten/kota, yaitu Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Satu Pintu (DPMPTSP) secara *ex-officio*. Tujuan Peraturan MPP adalah Meningkatkan kualitas Pelayanan Publik yang cepat, mudah, terjangkau, nyaman, dan aman. Mal Pelayanan Publik (MPP) merupakan Pengintegrasian pelayanan publik yang diberikan oleh berbagai entitas pemerintah dan swasta dalam satu tempat. Standar Pelayanan merupakan Tolok ukur untuk pedoman penyelenggaraan dan penilaian kualitas pelayanan. Kemudian, Penyelenggaraan MPP dilaksanakan oleh pemerintah daerah kabupaten/kota dengan koordinasi untuk penyediaan infrastruktur dan pelayanan.

Selanjutnya, isi dari Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 92 Tahun 2021 yang menyediakan petunjuk teknis terkait dengan penyelenggaraan layanan di Mal Pelayanan Publik menyatakan bahwa Peraturan ini bertujuan untuk memberikan petunjuk teknis dalam penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik (MPP), yang merupakan integrasi pelayanan publik dari berbagai instansi pemerintah dan swasta dalam satu tempat untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas pelayanan kepada masyarakat. MPP dirancang untuk mengintegrasikan berbagai jenis pelayanan yang dibutuhkan masyarakat, baik yang menjadi kewenangan pemerintah pusat maupun daerah, serta melibatkan badan usaha milik negara dan swasta. Regulasi ini mengatur tata cara pengajuan penyelenggaraan MPP, verifikasi

usulan, dan penetapan persetujuan, yang semuanya harus dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Selain itu, Menetapkan standar dan mekanisme penyelenggaraan MPP yang mencakup penempatan pelaksana, pengaturan kehadiran, penataan proses bisnis, digitalisasi, dan peningkatan kompetensi pelaksana untuk menjamin kualitas pelayanan. Dapat disimpulkan bahwa kedua regulasi tersebut merupakan langkah maju dalam reformasi birokrasi dan peningkatan pelayanan publik di Indonesia, dengan menekankan pada integrasi, efisiensi, dan aksesibilitas pelayanan bagi masyarakat. Namun, implementasi yang efektif akan bergantung pada koordinasi yang baik antara berbagai instansi dan pemangku kepentingan, serta komitmen untuk terus meningkatkan standar pelayanan.

MPP bukan hanya meningkatkan kenyamanan dan kepuasan pengguna layanan, tetapi juga menawarkan solusi efisien yang memudahkan akses, mempercepat proses, dan membuat layanan lebih terjangkau. Konsep MPP mengintegrasikan berbagai layanan publik dari sektor pemerintah pusat, daerah, serta BUMN/BUMD dan sektor swasta, menciptakan sinergi yang memperkuat infrastruktur pelayanan publik. MPP menjadi media untuk membangun sistem kerja dan sinergi yang utuh, menunjukkan wajah baru birokrasi yang mengadopsi *New Public Service*, hal ini tentu akan mendorong kesejahteraan masyarakat (Umam, 2020). Esensi penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik (MPP) di Indonesia terletak pada integrasi dan penyederhanaan proses pelayanan kepada masyarakat. MPP dirancang sebagai pusat layanan terpadu yang menggabungkan berbagai jenis layanan dari kementerian, lembaga, pemerintah daerah, BUMN/BUMD, dan sektor swasta dalam satu lokasi. Hal tersebut adalah suatu

lompatan dalam pelayanan publik, dari yang sebelumnya berpisah dan menyebar sekarang berkumpul dalam satu lokasi yang sama. Tujuannya adalah untuk mempercepat proses layanan, memudahkan akses, meningkatkan kenyamanan dan keamanan, serta mendukung peningkatan daya saing global Indonesia dengan memfasilitasi kemudahan berusaha. Oleh sebab itu, MPP menjadi simbol dari upaya pemerintah untuk menghadirkan layanan yang lebih efektif dan efisien. Hal ini, mencakup pengurangan birokrasi, peningkatan transparansi, dan penekanan pada kepuasan pengguna layanan. MPP juga merupakan langkah maju dalam membangun sistem pelayanan yang responsif dan akuntabel, sehingga pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kualitas hidup masyarakat.

Pendirian Mal Pelayanan Publik (MPP) adalah inisiatif strategis pemerintah yang bertujuan untuk membentuk lingkungan yang mendukung dan memudahkan masyarakat dalam mengakses berbagai layanan. Ketika hendak mencapai tujuan tersebut, diwajibkan setiap MPP di berbagai wilayah menerapkan serangkaian karakteristik khusus yang dirancang untuk memenuhi harapan tersebut. Terdapat enam karakteristik penyelenggaraan MPP yang menjadi konsep kebijakan dari MPP agar dapat mewujudkan tujuan hal tersebut. Program MPP hadir untuk memberikan layanan yang cepat dan aman, sehingga dapat mencegah terjadinya korupsi, kolusi, dan pungutan liar (Prasty, 2023). Untuk memastikan tercapainya tujuan tersebut, setiap MPP harus mengimplementasikan enam karakteristik utama dalam penyelenggaraannya. Enam karakteristik penyelenggaraan MPP menjadi konsep kebijakan dari MPP upaya mengoptimalkan transparansi dan kualitas pelayanan publik.

Karakteristik tersebut di antaranya adalah *One-Stop Services*, Kolaboratif, Terintegrasi, Transparan, Aksesibel, dan Nyaman.



Gambar 1. 1 Karakteristik Mal Pelayanan Publik (MPP)

Sumber: Paparan Kementerian PANRB (2023)

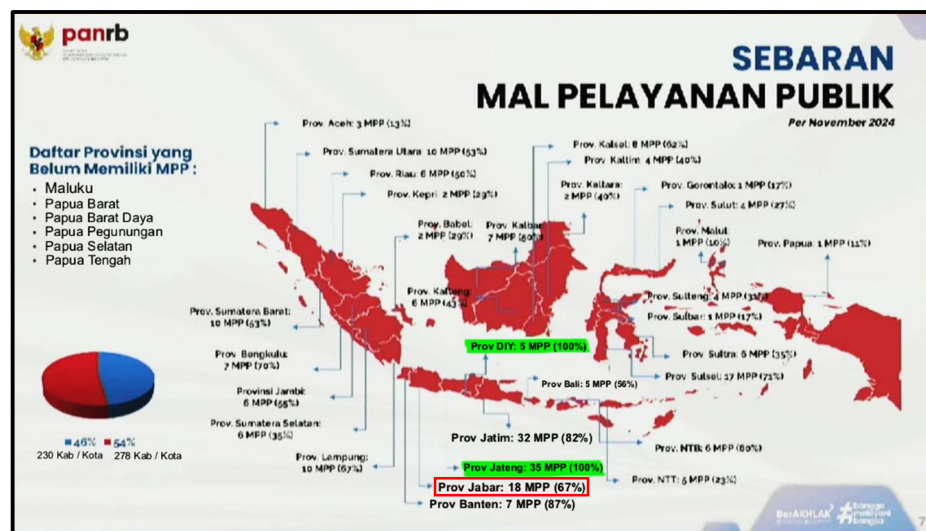
1. ***One-Stop Service (Satu Pintu)***: MPP menyediakan layanan terpadu di satu tempat, memudahkan pengguna mendapatkan berbagai layanan publik tanpa harus berpindah antar berbagai instansi atau lokasi.
2. ***Terintegrasi***: Layanan di MPP diintegrasikan antar berbagai instansi pemerintah, baik vertikal maupun horizontal, untuk menciptakan proses yang efisien serta meminimalisir duplikasi informasi dan proses.
3. ***Kolaboratif***: MPP mendorong kolaborasi antar instansi pemerintah dan swasta untuk meningkatkan kualitas layanan kepada masyarakat. Kolaborasi ini dapat meningkatkan inovasi dan efisiensi dalam pelayanan.
4. ***Transparan (Keterbukaan)***: MPP berkomitmen pada transparansi proses dan hasil layanan, memungkinkan pengguna untuk memantau dan memahami setiap tahapan layanan. Menyediakan informasi yang jelas dan mudah diakses oleh pengguna tentang layanan yang disediakan, termasuk persyaratan, biaya, dan hasil

yang diharapkan. Transparansi ini penting untuk membangun kepercayaan dan memastikan bahwa layanan disediakan dengan cara yang adil dan akuntabel.

5. **Aksesibel:** MPP dirancang untuk mudah diakses oleh semua lapisan masyarakat, termasuk kelompok rentan, dengan fasilitas dan informasi yang mendukung. Memastikan bahwa layanan dapat diakses oleh semua orang, tanpa diskriminasi berdasarkan status sosial, ekonomi, atau lokasi. Dalam pengadaan penyediaan layanan berbagai bahasa dan format yang dapat dimengerti oleh pengguna, serta memastikan bahwa layanan tersedia di lokasi yang mudah diakses oleh pengguna.
6. **Nyaman:** MPP menyediakan lingkungan yang nyaman dan ramah bagi pengguna saat menggunakan layanan. Hal ini mencakup desain fisik dan virtual layanan, termasuk kenyamanan tempat tunggu, kemudahan akses, dan kemampuan untuk berinteraksi dengan layanan secara efektif serta efisien.

Tentunya dari keenam karakteristik tersebut bertujuan untuk mewujudkan esensi mal pelayanan publik. Ketika layanan yang terintegrasi dan kolaboratif dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas layanan, sementara transparansi dan aksesibilitas dapat meningkatkan kepuasan dan keadilan pengguna. Dalam mewujudkan esensi mal pelayanan publik, pemerintah dan lembaga publik harus menerapkan karakteristik-karakteristik tersebut dalam praktiknya. Misalnya, melalui pengembangan sistem informasi yang dapat diakses oleh masyarakat untuk mendapatkan informasi layanan secara transparan, atau melalui peningkatan infrastruktur dan fasilitas untuk memastikan layanan dapat diakses oleh semua kalangan masyarakat. Berlandaskan hal tersebut bahwa esensi mal pelayanan publik

berfungsi sebagai panduan yang menentukan tujuan dan prinsip-prinsip yang harus diikuti, sementara karakteristik mal pelayanan publik adalah cara praktis untuk mewujudkan esensi tersebut dalam bentuk layanan yang disediakan. Keduanya saling terkait dan saling mendukung untuk menciptakan layanan publik yang prima dan memuaskan bagi pengguna.



Gambar 1. 3 Sebaran MPP yang Telah Beroperasi di Indonesia

Sumber: Paparan Kementerian PANRB (2024)

Kehadiran MPP tentunya telah menyebar di seluruh penjuru Indonesia yang memungkinkan masyarakat di berbagai wilayah untuk mengakses layanan publik yang lebih mudah dan efisien. Gambar 1. 2 merupakan daftar sebaran MPP di Indonesia yang telah beroperasi pada tahun 2024. Meskipun Kota Bogor telah memiliki MPP, Provinsi Jawa Barat secara keseluruhan masih memiliki 33% kabupaten/kota yang belum memiliki MPP. Dengan jumlah kabupaten/kota yang besar dan menjadi provinsi dengan jumlah penduduk tertinggi di Indonesia, keberadaan MPP sangat krusial dalam meningkatkan pelayanan publik.

Tabel 1. 2 Sebaran Jumlah Data MPP Kabupaten/Kota di Provinsi Jawa Barat

No.	Kabupaten/Kota	Nama MPP	Tahun Diresmikan
1	Kota Bogor	MPP Grha Tiyasa	2019
2	Kabupaten Sumedang	MPP Kota Sumedang	2019
3	Kabupaten Purwakarta	MPP Bale Madukara	2020
4	Kabupaten Bandung	MPP Kabupaten Bandung	2021
5	Kabupaten Karawang	MPP Kabupaten Karawang	2021
6	Kota Bekasi	MPP Kota Bekasi	2021
7	Kabupaten Bekasi	MPP Kabupaten Bekasi	2021
8	Kota Bandung	MPP Kota Bandung	2022
9	Kota Tasikmalaya	MPP Kota Tasikmalaya	2022
10	Kabupaten Kuningan	MPP Graha Linggarjati	2022
11	Kota Cimahi	MPP Kota Cimahi	2022
12	Kabupaten Bandung Barat	MPP Kabupaten Bandung Barat	2023
13	Kabupaten Garut	MPP Grha RAA Wiranatanudatar VIII	2023
14	Kota Sukabumi	MPP Kota Sukabumi	2024
15	Kota Depok	MPP Kota Depok	2024
16	Kabupaten Bogor	MPP Kabupaten Bogor	2024
17	Kota Cimahi	MPP Kota Cimahi	2024
18	Kabupaten Indramayu	MPP Kabupaten Indramayu	2024

Sumber: Data diolah oleh Penulis (2024)

MPP Grha Tiyasa Kota Bogor adalah Mal Pelayanan Publik ke-16 yang diresmikan di Indonesia dan menjadi yang pertama beroperasi di Provinsi Jawa Barat. Menempati area seluas 740 meter persegi, MPP Grha Tiyasa memberikan kemudahan bagi masyarakat dalam mengakses 187 jenis layanan dan perizinan dari 17 instansi pemerintah, seperti Kementerian terkait, BUMN, BUMD, Pemerintah Provinsi Jawa Barat, dan Pemerintah Kota Bogor. MPP di Lippo Keboen Raya Bogor yang resminya bernama Graha Tiyasa yang merupakan pusat layanan pemerintah yang pertama kali diluncurkan di Indonesia dengan menyatu pada konsep pusat perbelanjaan/*mall*.

Tabel 1. 3 Hasil Evaluasi Monev Mal Pelayanan Publik (MPP) Provinsi Jabar

No.	MPP	Keuangan	<i>Learning & Growth</i>	Layanan Pengguna	Proses Internal	Skor Hasil Monev	Predikat
1	Kota Bandung	94	84,75	84,25	92,75	88,94	PRIMA
2	Kota Bogor	81	83	86	84,25	83,56	SANGAT BAIK
3	Kota Cimahi	85	73	87,5	87	83,13	SANGAT BAIK
4	Kabupaten Bandung	81	68,5	87	80,5	79,25	SANGAT BAIK
5	Kabupaten Sumedang	75,5	67	82,5	82,25	76,81	SANGAT BAIK
6	Kabupaten Bekasi	83	68,75	78,5	75	76,31	BAIK
7	Kota Tasikmalaya	68	77,25	81	78,25	76,13	BAIK
8	Kota Bekasi	64	70,5	88,75	76,25	74,88	BAIK

Sumber: Diolah oleh Penulis dari LAKIP Kedeputian Pelayanan Publik Kementerian PAN RB (2023)

Menurut Pedoman Menteri PANRB Nomor 5 Tahun 2022 Tentang Pelaksanaan Monitoring dan Evaluasi Penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik bahwa penilaian Monev Mal Pelayanan Publik menggunakan skala nilai 0 – 100, dengan kategori nilai Cukup (0 – 65), Baik (65 – 76,5), Sangat Baik (76,6 – 88,3), Prima (88,31 – 100).

Tabel 1. 4 Kategori Nilai Evaluasi Kinerja MPP

Nilai	Kategori
0 – 65	Cukup
65 – 76,5	Baik
76,6 – 88,3	Sangat Baik
88,31 – 100	Prima

Sumber: Pedoman Menteri PANRB Nomor 5 Tahun 2022

Secara keseluruhan, data pada Tabel 1.3 menunjukkan bahwa sebagian besar MPP di Provinsi Jawa Barat telah mencapai predikat Sangat Baik, tetapi hanya MPP Kota Bandung yang berhasil memperoleh predikat Prima. Kondisi ini mengindikasikan bahwa kota-kota lain, termasuk MPP Kota Bogor, masih perlu melakukan peningkatan dalam indikator keuangan dan proses internal guna mencapai standar pelayanan tertinggi. Penguatan pada dua indikator tersebut akan membantu Kota Bogor meningkatkan daya saingnya serta memperbaiki kualitas layanan publik yang diberikan.

Hal tersebut tentunya disebabkan dengan beberapa permasalahan yang dihadapi MPP Kota Bogor sehingga menghambat pencapaian predikat Prima. Salah satu kendala utama adalah efektivitas program yang belum optimal, terlihat dari proses digitalisasi layanan belum sempurna. Selain itu, keterbatasan jenis layanan yang tersedia di MPP Kota Bogor membuat masyarakat belum dapat sepenuhnya mengakses berbagai kebutuhan administratif mereka. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan infrastruktur,

mengingat gedung MPP masih menyatu dengan pusat perbelanjaan modern atau *mall*, sehingga ruang pelayanan menjadi terbatas.

Di sisi lain, kurangnya sosialisasi program juga menjadi tantangan tersendiri. Minimnya penyebaran informasi menyebabkan banyak masyarakat yang tidak mengetahui keberadaan serta manfaat layanan di MPP Kota Bogor. Akibatnya, partisipasi masyarakat dalam memanfaatkan fasilitas ini masih rendah. Padahal, keberadaan MPP bertujuan untuk mempercepat dan mempermudah akses layanan publik. Namun, dalam praktiknya, implementasi program ini belum sepenuhnya sesuai dengan harapan, terutama dalam hal kecepatan, kemudahan, dan kenyamanan layanan. Salah satu keluhan utama yang disampaikan masyarakat adalah waktu pelayanan yang masih lama dan tidak sesuai dengan ekspektasi. Hal ini terjadi karena keterbatasan jumlah SDM yang tersedia, sehingga pelayanan belum dapat berjalan secara optimal.

Kemudian, masih adanya kekhawatiran bahwa pelayanan publik yang diselenggarakan belum sepenuhnya menjamin hak-hak masyarakat sebagaimana diamanatkan dalam Pasal 13 Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, terutama dalam layanan administratif seperti kependudukan dan perizinan. Untuk mengatasi hal tersebut, diperlukan solusi yang berfokus pada peningkatan kualitas layanan dengan memperkuat kapabilitas pemerintah. Salah satu pendekatan yang dapat diterapkan adalah konsep tata kelola pemerintahan dinamis (*dynamic governance*), yang mendukung tercapainya keseimbangan antara kepentingan publik dan efisiensi pelayanan.

Terdapat beberapa penelitian terdahulu telah membahas berbagai permasalahan dalam tata kelola pelayanan publik sebelum menekankan konsep *dynamic governance* sebagai solusi yang efektif. Pada penelitian yang dilakukan oleh Khairul Ikhsan *et al.* (2020) menemukan bahwa banyak institusi pemerintah menghadapi tantangan dalam menyesuaikan kebijakan dengan perubahan lingkungan yang cepat sehingga menyebabkan rendahnya efisiensi dalam penyelenggaraan layanan publik. Demikian pula, Paselle *et al.* (2024) mengungkapkan bahwa kurangnya fleksibilitas kebijakan dan keterlambatan dalam merespons dinamika sosial serta perkembangan teknologi menjadi hambatan utama dalam meningkatkan kualitas pelayanan. Selain itu, Firzan Qonita (2024) menyoroti bahwa birokrasi yang masih kaku dan kurangnya koordinasi antar-lembaga menghambat integrasi layanan publik, sementara Bimantara Nur Alim (2022) menemukan bahwa keterbatasan sumber daya manusia dan infrastruktur digital mengurangi efektivitas implementasi kebijakan layanan berbasis teknologi.

Namun, kajian terdahulu tersebut juga menunjukkan bahwa penerapan *dynamic governance* menjadi solusi dalam mengatasi permasalahan tersebut. Menurut Neo dan Chen (2007), *dynamic governance* menggambarkan bagaimana kebijakan, institusi, dan struktur yang dipilih secara strategis dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan yang cepat berubah dan penuh ketidakpastian. Konsep *dynamic governance* memungkinkan pemerintah untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang cepat dan kompleks, khususnya di era digital dan tantangan VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*). *Dynamic Governance* memiliki tiga kemampuan utama, yaitu *Thinking Ahead*, *Thinking Again*, dan *Thinking Across*. Pada dimensi

thinking ahead, pemerintah dapat merancang strategi yang adaptif, sementara *thinking again* mendorong evaluasi dan perbaikan kebijakan yang lebih fleksibel. Selain itu, melalui *thinking across*, pemerintah dapat belajar dari praktik terbaik di daerah lain untuk meningkatkan inovasi dan efektivitas tata kelola. Penelitian terdahulu tersebut tentunya berfokus pada penerapan *dynamic governance* dalam berbagai layanan publik, seperti perizinan, perpajakan, dan administrasi kependudukan, yang terbukti berkontribusi positif dalam meningkatkan efisiensi pelayanan, inovasi kebijakan, dan kepuasan masyarakat.

Dengan adanya kasus-kasus serupa tersebut dan percepatan perkembangan di era modern ini, tidak hanya inovasi yang dibutuhkan, tetapi juga kapabilitas pemerintah yang lebih tinggi. Menurut Pajri (dalam Bulan, 2020, hlm. 2) pemerintah harus memiliki keahlian yang melampaui sekadar “mampu” dalam tata kelola, tetapi juga mampu menghadapi tantangan di masa depan. Penting untuk mengembangkan kapabilitas dinamis yang dapat menyesuaikan diri dengan perubahan, seperti yang dijelaskan dalam teori pemerintahan dinamis (*dynamic governance*). Teori tersebut relevan untuk diterapkan karena mendorong penyesuaian adaptif terhadap perubahan yang terus-menerus terjadi dalam pelayanan publik di masa depan (Alim, 2022). Adaptasi tersebut diperlukan agar penyelenggara layanan publik dapat membuat keputusan yang cepat dan tepat dalam kerangka hukum yang berlaku, sebagai respons terhadap perubahan lingkungan. Kemudian, kebijakan yang adaptif diperlukan sebagai acuan untuk mendorong inovasi dalam penyelenggaraan layanan publik. Sementara itu, penyelenggara layanan publik harus memiliki visi jangka panjang (*thinking ahead*),

yakni mampu mengantisipasi dan mengidentifikasi kondisi lingkungan untuk merencanakan dan melaksanakan kebijakan. Kemudian wajib berupaya dalam meninjau ulang (*thinking again*) risiko, baik kelebihan maupun kekurangan dari kebijakan tersebut, sehingga dapat melakukan perbaikan dan merespons kebutuhan masyarakat sesuai dengan kondisi yang ada. Pemikiran terbuka (*thinking across*) juga diperlukan untuk mengembangkan inovasi melalui penggunaan teknologi, ide-ide baru, perbaikan sistem, dan kebijakan yang fleksibel. Untuk mendukung hal tersebut, penyelenggara layanan publik membutuhkan sistem dan sumber daya manusia yang dapat berfungsi secara optimal sesuai dengan kapasitasnya.

Berdasarkan fenomena yang terjadi di lapangan, maka penelitian ini ditujukan untuk melihat bagaimana keberlangsungan penerapan konsep *dynamic governance* di Mal Pelayanan Publik Grha Tiyasa Kota Bogor. Penelitian yang dilakukan lebih lanjut akan membahas mengenai penerapan konsep *dynamic governance* dalam upaya mewujudkan pelayanan prima pada tata kelola pelayanan publik, khususnya di era digitalisasi dan modernisasi birokrasi, sehingga menjadi penting dan menarik untuk diteliti secara lebih mendalam. Oleh karena itu, penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul “***Dynamic Governance dalam Upaya Mewujudkan Pelayanan Prima di Mal Pelayanan Publik (MPP) Grha Tiyasa Kota Bogor***”.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan fenomena-fenomena yang telah diuraikan pada latar belakang masalah, maka penulis mengemukakan identifikasi masalah sebagai berikut:

1. Proses digitalisasi layanan belum optimal, karena beberapa layanan masih mengharuskan pemohon datang langsung tanpa opsi akses *online*.
2. Belum tercapainya efektivitas pada program MPP di Kota Bogor, ditandai dengan jumlah pengunjung yang tidak stabil dan kurangnya sosialisasi program kepada masyarakat.
3. MPP Kota Bogor belum mencapai predikat PRIMA karena melihat dari segi kualitas pelayanan dan efektivitas proses internal masih tertinggal padahal sudah beroperasi selama lima tahun.
4. Mekanisme pelayanan di MPP Kota Bogor masih dianggap lambat oleh sebagian masyarakat dan tidak sesuai dengan ekspektasi karena kurangnya SDM.
5. MPP Kota Bogor belum memiliki akses gedung sendiri, sehingga kapasitas layanan terbatas dan belum dapat menampung lebih banyak instansi.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka terdapat rumusan masalah yang akan dikaji lebih lanjut oleh penulis, yaitu:

1. Bagaimana penerapan *dynamic governance* dalam upaya mewujudkan pelayanan prima di Mal Pelayanan Publik (MPP) Grha Tiyasa Kota Bogor?
2. Apa saja faktor yang memengaruhi penerapan konsep *dynamic governance* dalam upaya mewujudkan pelayanan prima di Mal Pelayanan Publik (MPP) Grha Tiyasa Kota Bogor?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dirumuskan di atas terdapat tujuan dari penelitian yang dilakukan oleh penulis, yakni:

1. Menganalisis penerapan *dynamic governance* dalam mewujudkan pelayanan prima di Mal Pelayanan Publik (MPP) Grha Tiyasa Kota Bogor.
2. Mengidentifikasi faktor yang memengaruhi penerapan konsep *dynamic governance* dalam upaya mewujudkan pelayanan prima di Mal Pelayanan Publik (MPP) Grha Tiyasa Kota Bogor.

1.5 Kegunaan Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian di atas, maka penulis berharap dapat memberikan manfaat atau kegunaan penelitian, yaitu sebagai berikut.

1.5.1 Manfaat Teoritis

Adapun manfaat penelitian secara teoritis, yaitu diharapkan memberikan kontribusi signifikan dalam memperkaya pemahaman dan pengalaman akademis, serta menjadi dasar yang relevan bagi penelitian-penelitian berikutnya. Selain itu, penelitian yang akan dilakukan berperan sebagai sumbangsih akademik, sehingga penting dalam memperluas wawasan keilmuan di bidang Administrasi Publik, khususnya yang berkaitan dengan Tata Kelola Pemerintah Dinamis (*Dynamic Governance*) dalam mewujudkan pelayanan publik yang prima.

1.5.2 Manfaat Praktis

Manfaat penelitian secara praktis, yaitu diharapkan dapat bermanfaat juga bagi pihak-pihak yang secara langsung berkaitan dalam penelitiannya, yaitu di antaranya sebagai berikut:

1) Bagi Penulis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memperdalam ilmu dan pengalaman penulis pada bidang akademis. Penulis juga dapat memahami konsep *Dynamic Governance* dalam mewujudkan pelayanan prima di Mal Pelayanan Publik (MPP) Grha Tiyasa Kota Bogor.

2) Bagi Universitas

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi akademik bagi mahasiswa Universitas Diponegoro, khususnya pada program studi Administrasi Publik, terkait implementasi *dynamic governance* dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik. Selain itu, penelitian ini juga memberikan wawasan tentang kolaborasi antar pemangku kepentingan dalam pengelolaan pelayanan terpadu di lingkungan pemerintah daerah.

3) Bagi Pemerintah

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk menjadi masukan serta informasi bagi pihak Pemerintah Kota Bogor khususnya Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Bogor dalam menerapkan konsep *Dynamic Governance* upaya

mewujudkan pelayanan prima di Mal Pelayanan Publik (MPP) Grha Tiyasa Kota Bogor.

4) Bagi Masyarakat

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi masyarakat khususnya untuk masyarakat pengguna layanan yang membutuhkan pelayanan publik, seperti pelayanan pengurusan perizinan dan non-perizinan dari instansi Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu, khususnya di Mal Pelayanan Publik (MPP) Grha Tiyasa Kota Bogor.

1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merujuk kepada studi yang telah selesai dan relevan dengan subjek penelitian saat ini. Penelitian Terdahulu berfungsi sebagai sumber referensi, bahan perbandingan, inspirasi, dan dasar teori untuk penelitian yang sedang berlangsung. Lebih lanjut, penelitian terdahulu membantu penulis dalam mengidentifikasi celah pengetahuan, keunggulan, kelemahan, dan tantangan yang ada dalam penelitian terkait. Berikut merupakan artikel jurnal yang telah dikumpulkan oleh Penulis untuk melakukan penelitian yang akan dilakukan terkait “*Dynamic Governance* dalam Mewujudkan Pelayanan Prima pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Bogor di Mal Pelayanan Publik Grha Tiyasa”, yakni di antaranya sebagai berikut:

Tabel 1. 4 Penelitian Terdahulu

No.	Penulis, Judul, Tahun, dan Jurnal	Tujuan Penelitian	Landasan Teori	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Nur Aeni Rahmatilah, Darto Miradhia, Nunung Runiawati “Efektivitas Program Mal Grha Tiyasa Sebagai Model Pelayanan Publik Di Kota Bogor” <i>JANE: Jurnal Administrasi Negara (2021)</i>	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana efektivitas program Mal Grha Tiyasa sebagai model pelayanan publik di Kota Bogor	Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori lima prinsip yang mempengaruhi Efektivitas Program menurut Riant Nugroho (2014), yaitu sebagai berikut: 1. Tepat Program 2. Tepat Pelaksana 3. Tepat Target 4. Tepat Lingkungan 5. Tepat Proses	Metode Penelitian Kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa program Mal Grha Tiyasa di Kota Bogor belum efektif, dikarenakan kualitas dari pelayanan yang diberikan belum maksimal serta pencapaian jumlah target pengunjung dan sosialisasi yang tidak tercapai. Selain itu, belum tercapainya poin-poin pada tujuan program yang tertera dalam Peraturan Walikota Bogor Nomor 39 Tahun 2019 Tentang Mal Pelayanan Publik.
2	Mohammad Bukhori Pratama, Carudin, Dadang Yusup “Analisis dan Perancangan Ulang	Penelitian ini bertujuan untuk menerapkan <i>design thinking</i> untuk meningkatkan <i>user interface</i> dan <i>user experience</i> pada	Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori penerapan <i>design thinking</i> menurut Dam & Siang (2022): 1. Empathize	Metode <i>Design Thinking</i> dengan wawancara mendalam	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan metode ini berhasil menciptakan perubahan positif dan responsif dalam aplikasi mal pelayanan publik, memberikan arahan berharga untuk pengembangan lebih lanjut, dan

	<i>User Interface Aplikasi MPP Kota Bogor Menggunakan Metode Design Thinking</i> <i>Jurnal Pendidikan Tambusai (2023)</i>	aplikasi Mal Pelayanan Publik Kota Bogor.	2. define 3. ideate 4. prototype 5. testing		menggaris bawahi pentingnya pendekatan berorientasi pengguna dalam pengembangan teknologi pelayanan publik.
3	Khairul Ikhsan, Rumzi Samin, Edy Akhyary “Implementasi <i>Dynamic Governance</i> Dalam Penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik Kota Batam” <i>Dinamika: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara (2020)</i>	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana praktik <i>dynamic governance</i> dalam penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik	Penelitian ini menggunakan teori tiga indikator <i>dynamic governance</i> menurut Neo & Chen (2007), yakni sebagai berikut: 1. <i>Thinking Ahead</i> 2. <i>Thinking Again</i> 3. <i>Thinking Across</i>	Metode Penelitian Kualitatif	Hasil penelitian ini menemukan fakta bahwa implementasi <i>dynamic governance</i> dalam penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik Kota Batam dapat dinyatakan telah cukup mampu untuk dikatakan dinamis dalam tata kelola kerja berdasarkan 3 indikator, yaitu <i>thinking ahead</i>, <i>thinking again</i>, <i>thinking across</i> yang berimplikasi baik itu dari segi institusi, struktur dan program yang telah dipilih oleh <i>stakeholders</i> di Mal Pelayanan Publik Kota Batam.

4	Enos Paselle, Fathul Alamin, Harun, Muh. Adha Khalilullah, Rabiatal Adawiah, & Suka Madeyanto <i>“Implementation of Online-Based Regional Tax Services at The Regional Revenue Agency of Kutai Kartanegara Regency: Dynamic Governance Perspective”</i> <i>Jurnal Ilmu Pemerintahan Suara Khatulistiwa</i> (2024)	Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji implementasi layanan pajak daerah berbasis online di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara dalam perspektif <i>Dynamic Governance</i>.	Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori <i>Dynamic Governance</i> menurut Neo & Chen (2007), yakni di antaranya sebagai berikut: 1. Budaya: Instiutional Culture 2. Kapabilitas: <i>Thinking Ahead, Thinking Again, Thinking Across</i> 3. Faktor pendorong SDM: <i>Able People, Agile Processes</i>	Metode Penelitian Kualitatif Deskriptif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan layanan pajak berbasis online di Kutai Kartanegara telah mempermudah akses masyarakat terhadap layanan pajak melalui aplikasi seperti SiAPDA, e-SPTPD, SISMIOP PBB, ePBB, dan eBPHTB. Namun, kurangnya sosialisasi menyebabkan beberapa masyarakat belum sepenuhnya memanfaatkannya, sehingga pengembangan aplikasi terpadu SIPAJOL BETIJAK dianggap membantu mengatasi hambatan ini. Selain itu, penerapan prinsip <i>Dynamic Governance</i> telah mendukung inovasi teknologi, terutama pada aspek <i>thinking ahead</i>, tetapi aspek <i>thinking again</i> dan <i>thinking across</i> masih perlu diperkuat melalui evaluasi kebijakan berkelanjutan dan pembelajaran dari praktik terbaik lainnya.
---	--	---	--	--	---

5	Firzan Qonita <i>“Dynamic Governance in Bureaucratic Reform: A Case Study of Dispendukcapil Surabaya”</i> <i>Jurnal Mengkaji Indonesia (2024)</i>	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara khusus Reformasi Birokrasi di Dispendukcapil Surabaya.	Penelitian ini menggunakan teori tiga indikator <i>dynamic governance</i> menurut Neo & Chen (2007), yakni sebagai berikut: 1. <i>Thinking Ahead</i> 2. <i>Thinking Again</i> 3. <i>Thinking Across</i>	Metode Penelitian Kualitatif Deskriptif	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa reformasi birokrasi di Dispendukcapil berdasarkan pendekatan <i>Dynamic Governance</i> telah mengalami beberapa kemajuan. Dalam konteks • <i>“Thinking Ahead”</i>, Dispendukcapil telah mengimplementasikan rencana adaptasi teknologi untuk lima tahun ke depan. • <i>“Thinking Again”</i>, Dispendukcapil telah menetapkan tujuan dan sasaran untuk meningkatkan efektivitas layanan publik, meningkatkan akuntabilitas, dan memperkuat layanan administrasi. • <i>“Thinking Across”</i> di Dispendukcapil Surabaya melibatkan pengerahan staf di seluruh Surabaya untuk membantu warga yang
---	--	--	--	--	--

					tidak memiliki ponsel, lansia, dan pengguna layanan yang menghadapi berbagai tantangan lainnya.
6	Bimantara Nur Alim “Upaya Mewujudkan <i>Dynamic Governance</i> Pada Pelayanan Publik Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sidoarjo” <i>Dialogue: Jurnal Ilmu Administrasi Publik</i> (2022)	Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan upaya untuk mewujudkan <i>dynamic governance</i> pada pelayanan publik di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sidoarjo.	Penelitian ini menggunakan teori <i>dynamic governance</i> menurut Neo & Chen (2007), yakni sebagai berikut: 1. <i>Culture and Capabilities: Thinking Ahead, Thinking Across, Thinking Again</i>	Metode Penelitian Deskriptif Kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil sedang beradaptasi dengan baik dalam menghadapi perubahan dinamis, terutama dalam aspek meritokrasi, state activism, dan relevance. Namun, budaya berpikir jangka panjang masih dalam proses karena keterbatasan sumber daya manusia dan kompetensi yang tidak merata. Akibatnya, perencanaan strategis jangka panjang (thinking ahead) belum optimal, karena fokus masih pada rutinitas pelayanan. Meskipun demikian, elemen thinking again berjalan efektif melalui evaluasi kinerja dan respons masyarakat terhadap layanan publik.
7	Madi Ramadhan	Penelitian ini bertujuan untuk	Penelitian ini menggunakan teori	Metode Penelitian Studi Literatur	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pemerintah Provinsi DKI

	“Pengelolaan dalam Penyediaan Transportasi Public Pemerintah DKI Jakarta Dengan Konsep <i>Dynamic Governance</i>” <i>Journal of Social Contemplativa</i> (2023)	menganalisis bagaimana pengelolaan pemerintah DKI Jakarta dalam penyediaan transportasi yang terintegritas berdasarkan pada implikasi dari Konsep <i>dynamic governance</i>.	<i>dynamic governance</i> menurut Neo & Chen (2007), yakni sebagai berikut: 1. Culture: Institutional Culture 2. Capabilities: Thinking Ahead, Thinking Across, Thinking Again 3. Change: Adaptive Policy		Jakarta terus mengalami perubahan dalam pelayanan transportasi publik, mulai dari pembangunan MRT dan Kereta Cepat. Selain itu, juga berinovasi pada kartu pembayaran yang terintegritas.
8	Resa Vio Vani, Meyzi Heriyanto, Mayarni Mayarni “<i>Dynamic Governance Pada Pengelolaan Informasi Publik Di Provinsi Riau</i>”	Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi kondisi pada saat ini dalam pengelolaan informasi publik di Provinsi Riau, menganalisis bentuk <i>Dynamic Governance</i> dalam pengelolaan informasi publik di	Penelitian ini menggunakan teori <i>dynamic governance</i> menurut Neo & Chen (2007), yakni sebagai berikut: 1. Culture: <i>Institutional Culture</i> 2. Capabilities: <i>Thinking Ahead,</i>	Metode Penelitian Kualitatif Deskriptif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Penerapan <i>Dynamic Governance</i> dalam pengelolaan informasi publik di Provinsi Riau telah berhasil dan memberikan dampak positif. Analisis terhadap indikator <i>Culture</i>, <i>Capabilities</i>, dan <i>Change</i> menunjukkan adanya perubahan yang signifikan dalam pengelolaan informasi publik, sehingga menjadi lebih transparan dan mudah diakses oleh masyarakat. Namun demikian,

	<i>Ministrate: Jurnal Birokrasi dan Pemerintahan Daerah</i> (2023)	Provinsi Riau, dan mengidentifikasi tantangan pengelolaan informasi publik di Provinsi Riau.	<i>Thinking Across, Thinking Again</i> 3. <i>Change: Adaptive Policy</i>		terdapat beberapa tantangan yang dihadapi dalam pengelolaan informasi publik di Provinsi Riau.
9	Muhammad Ikhsanul Amin, Rutiana Dwi Wahyunengseh “ <i>Dynamic Governance in Countering Terrorism in Indonesia: A Discourse Network Analysis on Online News Media</i> ” <i>KnE Social Sciences: IAPA 2021</i> (2022)	Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji penerapan tata kelola dinamis (<i>dynamic governance</i>) dalam mengatasi terorisme. Dengan fokus pada prinsip-prinsip tata kelola dinamis, penelitian ini mengeksplorasi bagaimana pemerintah dapat merespon ancaman terorisme melalui kemampuan berpikir ke depan (<i>thinking ahead</i>), evaluasi ulang	Penelitian ini menggunakan teori <i>dynamic governance</i> menurut Neo & Chen (2007), yakni sebagai berikut: 1. <i>Dynamic Capabilities: Thinking Ahead, Thinking Across, Thinking Again</i>	Metode Penelitian Kualitatif	Penelitian ini menemukan bahwa penerapan tata kelola dinamis dalam menghadapi terorisme membutuhkan kemampuan pemerintah untuk berpikir ke depan, mengevaluasi kebijakan yang ada, dan belajar dari negara-negara lain yang telah sukses dalam menangani ancaman serupa. Studi ini juga menyoroti pentingnya memperkuat budaya organisasi yang mendorong integritas, transparansi, dan kolaborasi lintas sektor. Selain itu, penelitian ini menunjukkan bahwa instrumen pendukung, seperti sumber daya manusia yang kompeten dan proses yang gesit, sangat diperlukan untuk mendukung efektivitas tata kelola dalam mengatasi terorisme.

		(<i>thinking again</i>), dan belajar dari praktik terbaik lainnya (<i>thinking across</i>) dalam konteks pemerintahan yang dinamis dan adaptif.			
10	Wasiah Sufi <i>“Implementation of Public Service Innovation in Dynamic Governance of Dukcapil Pekanbaru City”</i> <i>JESS: Journal of Education on Social Sciences</i> (2023)	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui keberhasilan dan kegagalan penerapan inovasi pelayanan publik dalam perspektif <i>dynamic governance</i> di Kota Pekanbaru, dengan mengambil studi kasus di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil.	Penelitian ini menggunakan dua landasan teori, yaitu: Inovasi Pelayanan Publik menurut Rogers (2011): 1. Relative Advantage 2. Conformity 3. Complexity 4. Possibility of Experimentation 5. Observability <i>Dynamic Governance</i> menurut Neo & Chen (2007):	Metode Penelitian Kualitatif dengan Pendekatan Studi Kasus	Hasil penelitian menunjukkan bahwa beberapa instrumen inovasi layanan, seperti digitalisasi layanan kependudukan (SIPENDUDUK, PANDAWA, dll.), berhasil meningkatkan efisiensi dan aksesibilitas pelayanan. Namun, ada kendala terkait evaluasi internal dan kompleksitas teknis, terutama terkait infrastruktur IT dan akses internet. Secara keseluruhan meskipun banyak kemajuan telah dicapai, diperlukan regulasi yang lebih spesifik untuk mendukung penerapan tata kelola dinamis

			1. <i>Dynamic Capability: Thinking Ahead, Thinking Across, Thinking Again</i> 2. <i>Organizational Culture: Honesty and Integrity, Human Resources, Result-oriented, Independence, Domestic Stability Through Social Justice</i> 3. <i>Supporting Instruments: Able People, Agile Process</i>		secara menyeluruh di Dukcapil Kota Pekanbaru.
--	--	--	---	--	---

Sumber: Diolah oleh Penulis melalui berbagai Jurnal (2024)

Berdasarkan penelitian terdahulu pada Tabel 1. 5, beberapa kajian penting telah dilakukan terkait penerapan *dynamic governance* pada berbagai sektor pelayanan publik. Dalam penelitian-penelitian tersebut, implementasi *dynamic governance* terbukti mampu meningkatkan efisiensi, responsivitas, dan kualitas pelayanan publik. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pemahaman dan implementasi *dynamic governance* di MPP Grha Tiyasa, Kota Bogor. Dengan fokus pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP), penelitian ini akan menyoroti bagaimana konsep *dynamic governance* dapat meningkatkan pelayanan prima, terutama dalam sektor perizinan dan investasi, serta bagaimana digitalisasi dapat mendukung tercapainya pelayanan publik yang lebih efisien, cepat, dan ramah pengguna. Berbeda dengan penelitian terdahulu, penelitian ini lebih spesifik pada sektor penanaman modal di dalam MPP Kota Bogor dan menghadirkan analisis mengenai efektivitas layanan, dengan solusi berbasis teknologi dan peningkatan kapabilitas internal. Fokus penelitian ini adalah peningkatan proses internal di DPMPTSP sebagai pengelola MPP Kota Bogor, optimalisasi penggunaan teknologi, dan evaluasi kebijakan melalui dimensi *thinking ahead*, *thinking again*, dan *thinking across*. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan memberikan rekomendasi konkret untuk memperbaiki tata kelola pelayanan publik yang lebih adaptif dan responsif, serta mendukung terwujudnya pelayanan prima di MPP Grha Tiyasa Kota Bogor.

1.7 Kajian Teori

1.7.1 Administrasi Publik

Menurut Chandler dan Plano dalam Keban (2019) menjelaskan bahwa administrasi publik adalah proses di mana sumber daya dan anggota masyarakat dikoordinasikan dan diorganisir untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengelola berbagai keputusan pada kebijakan publik. Kemudian Chandler dan Plano juga menekankan bahwa administrasi publik merupakan gabungan antara seni dan ilmu dalam mengatur kepentingan umum. Dalam konteks ini, administrasi publik juga berperan penting dalam menjamin pemerataan pendapatan, melindungi hak-hak masyarakat, dan menjaga stabilitas sosial melalui distribusi layanan publik yang berkeadilan.

Pendapat lainnya menurut Nigro dan Nigro dalam Keban (2019) yang memandang bahwa administrasi publik sebagai usaha mengkoordinasikan kelompok di sektor publik, yang melibatkan eksekutif, legislatif, dan yudikatif. Ketiga pilar tersebut memainkan peran penting dalam perumusan kebijakan publik dan berbeda dengan cara kerja sektor swasta. Nicholas Henry dalam (Keban, 2019) menjelaskan bahwa administrasi publik adalah perpaduan kompleks antara teori dan praktik yang bertujuan untuk meningkatkan pemahaman masyarakat tentang pemerintahan serta mendorong kebijakan publik yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Administrasi publik berusaha

mengadopsi praktik manajemen publik yang efisien, efektif, dan memenuhi kebutuhan masyarakat secara menyeluruh.

Nicholas Henry dalam Keban (2019) tentunya menguraikan cakupan administrasi publik yang meliputi beberapa elemen, yaitu:

- 1) Organisasi publik, yakni yang berkaitan dengan perilaku birokrasi dan model-model birokrasi.
- 2) Manajemen publik, yaitu yang mencakup ilmu manajemen, evaluasi program, keuangan sektor publik, dan manajemen sumber daya manusia sektor publik.
- 3) Implementasi, yaitu menyangkut pendekatan terhadap kebijakan publik dan implementasinya, privatisasi, proses administrasi antar bagian pemerintahan, etika birokrasi.

Menurut Keban (2019), administrasi publik memiliki enam dimensi strategis yang saling berhubungan dan mempengaruhi satu sama lain, yakni:

- 1) Dimensi Kebijakan: berfokus pada proses pengambilan keputusan dalam menetapkan tujuan dan memilih cara terbaik untuk mencapainya. Dimensi ini berfungsi layaknya otak manusia yang mengarahkan tindakan.
- 2) Dimensi Organisasi: terkait dengan struktur organisasi, mencakup pembentukan unit dan pembagian tugas di antara unit publik untuk mencapai target, lengkap dengan wewenang dan tanggung jawabnya.

Hal tersebut diibaratkan sebagai sistem organ tubuh, masing-masing dengan fungsi khusus yang beroperasi setelah menerima arahan.

- 3) Dimensi Manajemen: menyoroti bagaimana kegiatan yang telah direncanakan diimplementasikan, dikoordinasikan, dan dikendalikan guna mencapai tujuan organisasi melalui prinsip manajemen. Dimensi tersebut dapat dianalogikan sebagai jantung dan pembuluh darah yang menyalurkan sumber daya ke seluruh bagian tubuh untuk menjalankan fungsi.
- 4) Dimensi Etika: memberikan panduan moral bagi administrator untuk membedakan yang benar dari yang salah. Dapat diibaratkan sebagai sensor intuitif tubuh, seperti hati nurani yang mengendalikan tindakan.
- 5) Dimensi Lingkungan: meliputi kondisi eksternal yang mempengaruhi dimensi lainnya, seperti kebijakan dan etika. Ini mirip dengan iklim dan lokasi yang memengaruhi perkembangan tubuh manusia.
- 6) Dimensi Akuntabilitas Kinerja: menekankan pentingnya profesionalisme dalam setiap aspek administrasi publik, yang menuntut pertanggungjawaban atas keputusan dan tindakan yang diambil. Dimensi tersebut mencerminkan dampak riil administrasi publik terhadap masyarakat.

Keenam dimensi tersebut tentunya saling berkaitan dalam memengaruhi kualitas kinerja administrasi publik, yang dilihat sebagai hubungan strategis untuk mengatasi masalah publik. Ketika kinerja administrasi publik menimbulkan isu,

pemecahan dapat ditelusuri melalui analisis enam dimensi ini. Dalam penelitian ini yang akan diteliti terkait permasalahan yang memiliki fokus pada Dimensi Manajemen.

Dari berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa administrasi publik adalah disiplin yang berfokus pada penyelesaian masalah-masalah kepentingan umum. Administrasi publik terdiri dari kebijakan publik yang merumuskan langkah-langkah untuk mengatasi isu-isu masyarakat, dan manajemen publik yang mengelola sumber daya dan proses untuk mengimplementasikan kebijakan tersebut secara efektif dan efisien. Dengan demikian, administrasi publik bertujuan menyediakan solusi berkualitas dan berkelanjutan untuk kebutuhan masyarakat.

1.7.2 Paradigma Administrasi Publik

Kemajuan dan perkembangan suatu disiplin ilmu dapat diukur melalui perubahan paradigmanya. Pengertian Paradigma menurut Kuhn dalam Keban (2019), diartikan sebagai cara pandang, nilai, metode, prinsip dasar, dan cara penyelesaian masalah yang diikuti oleh sekelompok individu pada suatu periode tertentu. Namun, jika suatu paradigma menghadapi tantangan dan mengalami krisis atau anomali, kepercayaan terhadap paradigma tersebut dapat digantikan oleh paradigma baru. Administrasi Publik sebagai suatu disiplin ilmu telah mengalami berbagai macam pergantian paradigma. Hal tersebut membuktikan

bahwa administrasi publik bukanlah ilmu yang statis, tetapi senantiasa berkembang.

Menurut pendapat Nicholas Henry dalam (Ikeanyibe *et al.*, 2017) terdapat 6 (enam) klasifikasi terkait paradigma administrasi publik, yakni:

Paradigma Pertama pada periode (1900 – 1926) yang diketahui sebagai Paradigma Dikotomi Politik dan Administrasi. Paradigma Dikotomi Politik dan Administrasi berfokus pada pemisahan isu politik dari isu administrasi dalam fungsi inti pemerintahan. Isu politik berhubungan dengan pembuatan kebijakan atau ekspresi kehendak rakyat, sementara administrasi berkaitan dengan pelaksanaan kebijakan tersebut. Pemisahan antara politik dan administrasi tercermin dalam pembagian tugas antara badan legislatif sebagai wakil rakyat dan badan eksekutif yang bertanggung jawab melaksanakan kehendak rakyat. Badan yudikatif memberikan dukungan kepada badan legislatif dalam menetapkan tujuan dan merumuskan kebijakan. Paradigma tersebut menekankan pentingnya manajemen sebagai analisis ilmiah dalam ilmu administrasi dan perlunya administrasi publik sebagai disiplin ilmu yang berbasis objektivitas, efisiensi, dan ekonomis.

Paradigma Kedua pada periode (1927 – 1937) yang diketahui sebagai Paradigma Prinsip-prinsip Ilmu Administrasi. Paradigma Prinsip-prinsip Ilmu Administrasi berpendapat bahwa inti dari paradigma ini adalah administrasi negara melalui penerapan aturan atau prinsip administrasi. Prinsip-prinsip ini dikenal sebagai *POSDCORB* (*Planning, Organizing, Staffing, Directing,*

Coordinating, Reporting, dan Budgeting). Administrasi dianggap memiliki karakteristik universal, yang berarti dapat diterapkan di berbagai konteks administrasi tanpa memperhatikan budaya, fungsi, lingkungan, misi, atau struktur organisasi. Paradigma tersebut menekankan bahwa fokus adalah hal yang paling penting, sedangkan lokus tidak dianggap sebagai masalah. Lokus administrasi publik dianggap tidak perlu disebutkan secara eksplisit karena prinsip-prinsip *POSDCORB* dianggap berlaku universal di mana saja, termasuk dalam instansi pemerintah.

Paradigma Ketiga pada periode (1950 – 1970) yang diketahui sebagai Paradigma Administrasi Negara sebagai Ilmu Politik. Paradigma Administrasi Negara sebagai Ilmu Politik menitikberatkan pada pengembalian administrasi publik ke dalam ranah ilmu politik. Hal tersebut menciptakan perspektif baru di mana administrasi publik dianggap sebagai bagian integral dari ilmu politik, dengan perhatian utama pada struktur birokrasi pemerintah. Namun, fokusnya menjadi tidak beraturan akibat kelemahan dalam prinsip-prinsip administrasi. Paradigma ini mencerminkan krisis identitas administrasi publik yang timbul karena dominasi ilmu politik.

Paradigma Keempat pada periode (1956 – 1970) yang diketahui sebagai Paradigma Administrasi Publik sebagai Ilmu Administrasi. Paradigma Administrasi Publik sebagai Ilmu Administrasi telah mengembangkan prinsip-prinsipnya secara alami dan mendalam. Paradigma tersebut berfokus pada perilaku organisasi, analisis manajemen, penerapan teknologi modern seperti

metode kuantitatif, analisis sistem, dan penelitian. Pada paradigma ini, fokus menjadi bagian terpenting sedangkan lokus tidak terlalu jelas dikarenakan semua fokus diasumsikan dapat diterapkan pada sektor publik dan sektor privat. Prinsip mengenai manajemen yang pernah digunakan sebelumnya dieksplorasi lebih mendalam dan ilmiah. Akibatnya, terjadi dua arah perkembangan dalam administrasi publik: perkembangan ilmu administrasi murni dan perkembangan kebijakan publik.

Paradigma Kelima pada periode (1970 – sekarang) yang diketahui dengan Paradigma Administrasi Publik sebagai Administrasi Publik. Dalam Paradigma Administrasi Publik sebagai Administrasi Publik, orientasi dan pusat perhatiannya sudah ditetapkan dengan jelas. Pada paradigma tersebut, fokus dan lokus terlihat dengan jelas. Fokus administrasi publik terarah pada teori organisasi, manajemen, dan kebijakan publik, sedangkan lokusnya adalah isu-isu serta kepentingan publik.

Paradigma Keenam pada periode (1990 – sekarang) yang diketahui menjadi Paradigma Administrasi Publik sebagai *Governance*. Pada paradigma *Governance* menekankan pentingnya kolaborasi antar sektor masyarakat dalam pengambilan keputusan dan penyediaan layanan publik. Prinsip-prinsipnya meliputi desentralisasi, jaringan kerja sama, kemitraan, partisipasi, dan akuntabilitas, yang menjadi dasar bagi pemerintahan yang inklusif, responsif, dan efektif. Pendekatan *governance* mengakui pentingnya kolaborasi antara pemerintah dan sektor lain, termasuk sektor swasta dan masyarakat sipil, dalam

penyediaan layanan. Hal tersebut merupakan reaksi terhadap kelebihan pendekatan NPM, yang lebih berfokus pada efisiensi dan pengurangan biaya. Sebaliknya, pendekatan tata kelola menekankan partisipasi masyarakat sipil dan kapasitas jaringan dalam masyarakat sipil untuk mengelola diri mereka sendiri dalam area kebijakan mereka.

Paradigma *governance* menekankan penggunaan jaringan, kemitraan, dan kolaborasi. Prinsip utamanya adalah bahwa pekerjaan pemerintah, baik dalam hal formulasi kebijakan, pelaksanaan, maupun penyediaan layanan, harus merupakan hasil dari kemitraan inklusif antara pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat sipil. Fokus utama paradigma *governance* adalah kolaborasi antara sektor masyarakat, pemerintah, dan swasta dalam pengambilan keputusan dan penyediaan layanan publik. Hal tersebut menekankan partisipasi aktif masyarakat dalam proses pembuatan kebijakan yang berdampak pada kehidupan mereka, dengan pemerintah berperan menciptakan lingkungan politik yang kondusif. Lokus dari paradigma ini terletak pada jaringan kerja sama antara pemerintah, organisasi non-profit, perusahaan swasta, dan masyarakat. Oleh karena itu, paradigma *governance* menekankan pentingnya kemitraan dan koordinasi untuk mencapai tujuan pembangunan yang inklusif dan berkelanjutan.

Berdasarkan Keenam Paradigma Administrasi Publik di atas bahwa penelitian ini menggunakan paradigma *governance* sebagai dasar teoritis untuk menganalisis penerapan *Dynamic Governance* di DPMPTSP Kota Bogor, khususnya pada layanan publik yang terpusat di MPP Grha Tiyasa. Paradigma

Governance dipilih karena relevansinya dengan fokus penelitian, yaitu menyoroti pentingnya kolaborasi lintas sektor dalam penyelenggaraan layanan publik. Konsep *Dynamic Governance*, yang menekankan kemampuan beradaptasi dan responsif terhadap perubahan, sejalan dengan prinsip-prinsip dalam paradigma *governance*, seperti desentralisasi, kemitraan, partisipasi, jaringan kerja sama, dan akuntabilitas. Prinsip-prinsip tersebut terlihat dalam upaya DPMPTSP Kota Bogor untuk mengintegrasikan berbagai layanan dalam satu lokasi melalui kolaborasi dengan instansi pemerintah dan pihak-pihak terkait. Kolaborasi antara masyarakat, pemerintah, dan sektor swasta dalam pengambilan keputusan dan penyediaan layanan publik yang menjadi inti paradigma *governance*, sangat selaras dengan pendekatan *Dynamic Governance*.

Pendekatan tersebut mengutamakan *thinking ahead* (berpikir jauh ke depan), *thinking again* (mengulas kembali kebijakan), dan *thinking across* (menciptakan sinergi lintas sektor) untuk mengembangkan kebijakan serta layanan publik yang lebih baik. Sebagai sarana integrasi berbagai layanan, MPP Grha Tiyasa merupakan manifestasi dari prinsip-prinsip paradigma *governance*. Melalui penerapan pendekatan kolaboratif, partisipatif, dan berorientasi pada kepentingan masyarakat, sehingga paradigma ini menyediakan kerangka analisis yang komprehensif untuk memahami bagaimana *Dynamic Governance* dapat mendukung terciptanya layanan publik yang inklusif, responsif, dan efektif.

1.7.3 Governance

Governance adalah konsep yang berkembang sebagai solusi atas keterbatasan model pemerintahan tradisional (*government*), yang memandang pemerintah sebagai satu-satunya aktor dalam penyelenggaraan negara. *Governance* bertujuan untuk meningkatkan efektivitas pemerintahan dengan menyeimbangkan peran negara, sektor swasta, dan masyarakat sipil (*civil society*) (Mukrimin, 2023, hlm. 74). Ketiga *stakeholders* tersebut tentunya memainkan peran masing-masing dalam mempromosikan pembangunan manusia yang berkelanjutan. Menurut Tiihonen (dalam Abdullah, 2016, hlm. 66), *governance* adalah suatu proses baru dalam pemerintahan (*a new process of governing*), atau metode baru dalam mengelola masyarakat (*a new method by which society is governed*). *Governance* dalam praktiknya tidak hanya melibatkan pemerintah, tetapi juga organisasi non-pemerintah, sektor swasta, dan aktor lainnya dalam pembuatan kebijakan dan implementasinya (Mukrimin, 2023, hlm. 75).

Menurut Osborne dan Gaebler (dalam Abdullah, 2016, hlm. 67), *governance* memiliki karakteristik berbeda dibandingkan dengan birokrasi tradisional (*government*). *Governance* lebih menekankan pada konsep, seperti *steering* (mengendalikan), *empowering* (memberdayakan), dan *competition* (persaingan), sementara birokrasi tradisional lebih berorientasi pada *rowing* (mengayuh sendiri), *service* (pelayanan langsung), dan *monopoly* (monopoli kebijakan). Dalam perkembangan sejarahnya, konsep *governance* mulai

menggantikan model pemerintahan tradisional yang bersifat hierarkis. *Governance* memungkinkan adanya kolaborasi dan partisipasi yang lebih luas dari berbagai sektor dalam pemerintahan (Mukrimin, 2023, hlm. 76).

Dalam konteks pembangunan berkelanjutan, terdapat empat tipe *governance* yang dalam berbagai tingkatan merupakan keseluruhan subjek untuk memengaruhi masyarakat sipil dan sektor swasta. Empat tipe *governance* menurut UNDP (dalam Danar, 2020, hlm. 43), yaitu sebagai berikut:

1. *Economic Governance* (Tata Kelola Ekonomi);
2. *Political Governance* (Tata Kelola Politik);
3. *Administrative Governance* (Tata Kelola Administrasi);
4. *Systemic Governance* (Tata Kelola Sistematis).

Keterlibatan aktor di luar organisasi pemerintah menandakan bahwa *governance* adalah mekanisme yang memberi ruang lebih luas bagi elemen masyarakat untuk mengutarakan pendapat, memastikan pemenuhan hak dan kewajiban, serta membuka peluang kontribusi para aktor untuk terlibat dalam pembangunan. Dengan demikian, *governance* berbicara tentang bagaimana mengatur pembuatan keputusan secara kolektif dengan nilai-nilai pluralis yang dimiliki oleh masing-masing aktor.

Sebagai teori yang berkembang dalam lingkungan yang dinamis, *governance* lebih menitikberatkan pada peran masing-masing aktor pelaksana

daripada hanya mendefinisikan posisi mereka dalam sebuah organisasi. Paradigma baru *governance* menghasilkan berbagai gagasan konsep baru, salah satunya adalah *dynamic governance*, yang menekankan pentingnya fleksibilitas dan adaptasi dalam tata kelola.

1.7.4 Manajemen Publik

Menurut Overman dalam (Keban, 2019: 108-109) Manajemen Publik merupakan bidang kajian lintas disiplin yang mempelajari aspek-aspek umum organisasi yang menggabungkan fungsi-fungsi manajemen, seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dengan pengelolaan sumber daya, baik itu manusia, keuangan, fisik, informasi, maupun politik, guna mencapai tujuan kebijakan pemerintah secara efektif.

Kemudian, menurut Hughes (2012) Manajemen Publik adalah upaya untuk mengelola sumber daya yang terbatas dalam rangka menyediakan layanan publik yang optimal. Hal tersebut mencakup berbagai fungsi, seperti perencanaan strategis, manajemen keuangan, pengelolaan sumber daya manusia, dan evaluasi kinerja. Manajemen publik sebenarnya lebih menekankan pada bentuk implementasi yang berupa penerapan model, teori, metode, teknik, serta cara untuk mencapai suatu tujuan secara efektif dan efisien. Secara lebih spesifik, sering juga dikatakan bahwa manajemen publik memandang administrasi publik sebagai profesi sedangkan administrasi publik memandang manajer publik sebagai praktisi.

Manajemen Publik difokuskan pada aplikasi dari prinsip-prinsip manajemen, termasuk efisiensi dalam pemanfaatan dari sumber-sumber, keefektifan, orientasi kustomer, *reliance on market forces*, dan sensitivitas yang semakin lebih terhadap kebutuhan publik. Menurut J. Steven Ott, Jay M. Shafritz, dan Albert C. Hyde dalam Keban (2019), sejak tahun 1990-an, manajemen publik telah mengalami sejumlah perubahan penting. Beberapa isu yang menjadi perhatian utama meliputi:

1. Privatisasi sebagai opsi bagi sektor publik dalam penyediaan layanan publik;
2. Akuntabilitas dan rasionalitas;
3. Perencanaan dan kontrol;
4. Penganggaran dan keuangan;
5. Produktivitas sumber daya manusia.

Penulis merumuskan bahwasannya manajemen publik merupakan suatu pendekatan terpadu dalam pengelolaan sumber daya pemerintahan yang menggabungkan fungsi-fungsi manajemen, seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian untuk mencapai tujuan pelayanan publik yang efektif dan efisien. Dalam konteks *Dynamic Governance*, manajemen publik menjadi instrumen penting bagi DPMPTSP Kota Bogor dalam mengembangkan kapabilitas dinamis untuk merespons perubahan dan tuntutan masyarakat melalui MPP Grha Tiyasa. Hal ini sejalan dengan prinsip-prinsip manajemen publik modern yang menekankan pada efisiensi, orientasi pelanggan,

dan sensitivitas terhadap kebutuhan publik sebagaimana dikemukakan oleh Overman dan Hughes.

Sehubungan dengan hal tersebut, manajemen publik menjadi fondasi penting dalam penerapan *Dynamic Governance* yang membutuhkan kemampuan *thinking ahead*, *thinking again*, dan *thinking across* dalam mengelola dan menjawab keperluan masyarakat secara responsif dan transparan. Pendekatan ini tidak hanya bertujuan untuk mengoptimalkan pelayanan prima di MPP Grha Tiyyasa, tetapi juga untuk membangun *public trust* yang kuat melalui penerapan prinsip-prinsip manajemen yang berorientasi pada hasil dan akuntabilitas. Dengan demikian, manajemen publik berperan sebagai katalisator dalam mewujudkan tata kelola yang dinamis dan pelayanan prima yang sesuai dengan tuntutan dan ekspektasi masyarakat modern.

1.7.5 *Dynamic Governance*

Pada era *VUCA* (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*), pemerintah dituntut untuk bertindak secara dinamis agar mencapai kualitas tata kelola yang baik. Tata kelola pemerintahan kini kian berubah seiring dengan kondisi lingkungan yang tidak menentu, kompleks, dan penuh ketidakpastian, sehingga diperlukan pendekatan dinamis untuk menanggapi tantangan tersebut (Colm *et al.*, 2020). Kondisi kedinamisan dalam pemerintahan sangat penting bagi pembangunan ekonomi dan sosial yang berkelanjutan terutama pada lingkungan yang mengalami ketidakpastian dan perubahan yang cepat di mana

masyarakat yang semakin menuntut kecanggihan, lebih berpendidikan, dan lebih terdampak globalisasi serta lahirnya berbagai konsep baru dalam penyelenggaraan pemerintahan dan persaingan global. Pendekatan dinamis dalam suatu instansi pemerintahan dapat dikaitkan dengan konsep *dynamic governance* yang memungkinkan fleksibilitas dalam institusi pemerintahan agar lebih adaptif terhadap perubahan.

Dynamic governance merupakan konsep yang menggabungkan dua aspek, yaitu *dynamism* dan *governance*. Istilah *dynamism* mengacu pada adanya pembaruan ide, perspektif baru, peningkatan berkelanjutan, serta respons cepat dan adaptif melalui inovasi yang kreatif. *Dynamism* juga mencerminkan keadaan yang terus berkembang dan bergerak cepat. Dalam konteks tata kelola pemerintahan, kondisi dinamis tersebut tercermin pada sistem pemerintahan yang dapat mampu mengakomodasi perubahan ekonomi, sosial, dan politik melalui kebijakan yang efektif. Kemampuan adaptif ini memungkinkan pemerintah untuk memperkuat pembangunan dan kemajuan bangsa secara lebih efisien, meliputi segala aspek tatanan hukum dan struktur pemerintahan yang mencakup seluruh lapisan masyarakat.

Menurut Neo dan Chen (2007), konsep *dynamic governance* menggambarkan bagaimana kebijakan, institusi, dan struktur yang dipilih secara strategis dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan yang cepat berubah dan penuh ketidakpastian. Dengan beradaptasi secara efektif, elemen-elemen tersebut tetap relevan dan mampu mencapai hasil jangka panjang yang diinginkan oleh

masyarakat. *Dynamic governance* menjadi landasan penting dalam proses perumusan dan implementasi kebijakan pemerintah yang adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan. Kemampuan tersebut menjadi faktor esensial dalam konteks upaya pemerintah mewujudkan pembangunan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat yang berkelanjutan.

Dynamic Governance mengarah pada kemampuan pemerintah yang bertindak secara aktif, progresif, dan adaptif untuk mewujudkan kebijakan yang efektif bagi masyarakat yang dipimpinnya di tengah dinamika lingkungan yang terjadi. Kepemimpinan juga memiliki peran dalam konsep *dynamic governance*. Kepemimpinan yang diinginkan bukan hanya karisma dan usaha, tetapi juga kemampuan dalam mengembangkan organisasi, sehingga dapat memecahkan masalah dengan pengetahuan dan sumber daya yang dimiliki. Pendekatan tersebut sangat relevan di era sekarang, di mana percepatan perubahan di berbagai sektor, terutama yang dipengaruhi oleh teknologi informasi, menuntut pemerintah agar tidak hanya efisien, tetapi juga adaptif dan responsif dalam setiap kebijakan yang dirancang.

Neo & Chen (2007) menyatakan bahwa budaya organisasi membentuk pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk tindakan yang efektif, karena nilai dan norma yang berlaku pada suatu organisasi bersifat internal. Terdapat lima prinsip yang mengatur tentang sistem *dynamic governance*, yakni sebagai berikut:

- 1) Prinsip Antikorupsi (integritas);

- 2) Prinsip Meritokrasi (berdasarkan bakat & kemampuan/prestasi);
- 3) Prinsip Pragmatisme (mudah menyesuaikan/lebih berorientasi pada pencapaian tujuan negara daripada berkeutatan soal ideologi);
- 4) Prinsip Market (orientasi pasar yang berkeadilan);
- 5) Prinsip Multi-rasialisme (berbagai etnik dan kepercayaan).

Pada nilai dan prinsip tersebut dapat menjadi faktor penentu bagaimana kebijakan tersebut diformulasikan, diimplementasikan, dan dievaluasi. Kebijakan yang menyediakan kriteria untuk pengambilan keputusan, sehingga menjadi dasar untuk beradaptasi dalam ketidakpastian lingkungan dan perubahan teknologi.

Kapabilitas dinamis suatu organisasi dapat ditinjau melalui pola pikir dinamis yang diterapkan oleh institusi tersebut. Menurut Neo dan Chen (2007), pola pikir tersebut terbagi menjadi tiga kapabilitas utama, yaitu:

- 1) *Thinking Ahead*
- 2) *Thinking Again*
- 3) *Thinking Across*

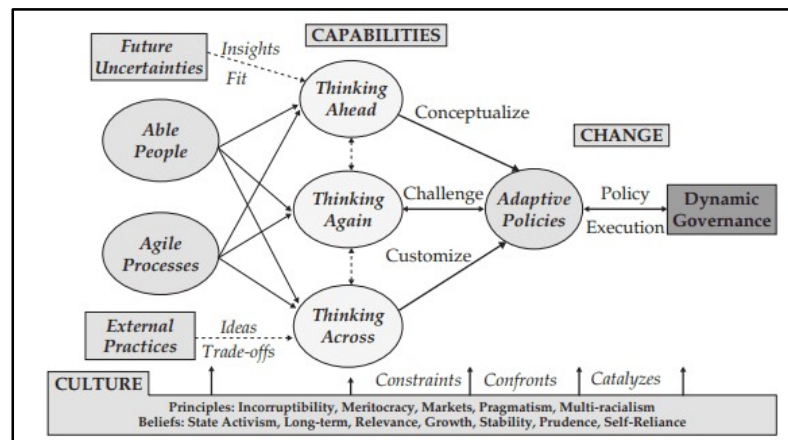
Upaya menerapkan pola pikir *thinking ahead*, *thinking again*, dan *thinking across* harus didukung oleh orang yang memiliki kemampuan (*able people*) dan harus dilakukan dengan proses yang baik/benar (*agile processes*). Pengembangan *dynamic governance* juga membutuhkan beberapa hal, yakni pembelajaran baru, pemikiran yang *fresh*, desain pilihan kebijakan yang direncanakan dengan

matang, pengambilan keputusan analitis, pemilihan kebijakan yang rasional dan pelaksanaan yang efektif.

Secara mendasar, *Dynamic Governance* berfokus pada dua elemen utama, yaitu budaya organisasi (*institutional culture*) dan kapabilitas dinamis (*dynamic capabilities*). Kedua elemen tersebut menjadi penggerak utama dalam memanfaatkan sumber daya manusia dan proses organisasi untuk menciptakan perubahan kebijakan yang adaptif, yang pada akhirnya akan mewujudkan *dynamic governance*. Dalam prosesnya, terdapat dua komponen pendukung penting yang berfungsi sebagai pengungkit kapabilitas dinamis, yaitu individu yang kompeten (*able people*) dan proses yang lincah (*agile process*). Kedua elemen pengungkit tersebut memfasilitasi pengembangan pola pikir yang mencakup *thinking ahead* (berpikir ke depan), *thinking again* (berpikir ulang), dan *thinking across* (berpikir lintas perspektif). Melalui pola pikir tersebut, organisasi dapat menghasilkan kebijakan adaptif (*adaptive policies*) yang mampu membawa institusi menuju *dynamic governance*.

1.7.5.1. Elemen dan Komponen Pendukung *Dynamic Governance*

Dynamic Governance merupakan hasil dari interaksi antara elemen budaya institusional, kapabilitas dinamis, dan perubahan yang diinginkan dalam tata kelola (Neo & Chen, 2007). Sistem *dynamic governance* tidak dapat terjadi secara kebetulan, tetapi melalui upaya kepemimpinan yang terencana serta berambisi untuk membentuk interaksi sosial dan ekonomi yang sesuai dengan tujuan. Berikut ini adalah ilustrasi kerangka kerja *dynamic governance* yang menggambarkan bagaimana elemen-elemen kunci, seperti budaya institusional, kapabilitas dinamis, perubahan, beserta komponen pendukung, saling berinteraksi untuk menciptakan perubahan strategis yang adaptif dan berkelanjutan dalam mencapai tata kelola yang dinamis.



Gambar 1. 5 Kerangka Kerja Sistem *Dynamic Governance*

Sumber: Neo dan Chen (2007: 13)

Neo dan Chen (2007) mengatakan terdapat tiga elemen dan empat komponen pendukung (internal dan eksternal) *dynamic governance*, yakni di antaranya:

1) *Institutional Culture* (Budaya Institusional)

Budaya institusional berfungsi sebagai fondasi utama dari *dynamic governance*. Fondasi budaya dalam *dynamic governance* didasarkan pada lima prinsip utama, yaitu antikorupsi (*incorruptibility*), meritokrasi (*meritocracy*), orientasi pasar (*markets*), pragmatisme (*pragmatism*), dan multirasialisme (*multi-racialism*). Prinsip-prinsip tersebut berfungsi sebagai kerangka nilai yang membimbing organisasi dalam menjalankan tata kelola yang dinamis dan adaptif. Prinsip-prinsip tersebut kemudian diperkuat oleh keyakinan mendasar yang mencakup aktivisme negara (*state activism*), fokus jangka panjang (*long-term focus*), relevansi (*relevance*), pertumbuhan (*growth*), stabilitas (*stability*), kehati-hatian (*prudence*), dan kemandirian (*self-reliance*).

Prinsip-prinsip dan keyakinan ini bekerja secara sinergis untuk mendukung kapabilitas organisasi dalam menghadapi tantangan masa depan, menjaga stabilitas, serta terus berkembang melalui kebijakan yang inovatif dan berorientasi

pada masa depan. Elemen budaya ini mempengaruhi bagaimana individu dalam organisasi memahami perubahan lingkungan dan bagaimana institusi menyusun kebijakan yang relevan dan berkelanjutan. Jadi, nilai-nilai tersebut memiliki landasan dalam membangun kerangka kerja kebijakan yang relevan terhadap dinamika global dan lokal.

2) *Capabilities* (Kapabilitas)

Kapabilitas dinamis dalam *dynamic governance* merupakan kemampuan yang harus dimiliki oleh organisasi untuk tetap relevan dan adaptif terhadap perubahan lingkungan yang dinamis. Kapabilitas ini mencakup tiga pola pikir utama, yaitu *thinking ahead* (berpikir ke depan), *thinking again* (berpikir ulang), dan *thinking across* (berpikir lintas perspektif). *Thinking ahead* berfokus pada proyeksi masa depan dengan mengidentifikasi peluang dan ancaman yang mungkin muncul, serta menyusun strategi untuk mengantisipasinya. Sementara itu, *thinking again* bertujuan untuk mengevaluasi kebijakan yang sudah ada, memastikan relevansinya, dan melakukan penyesuaian agar tetap efektif dalam menghadapi tantangan baru. Sedangkan *thinking across* mengutamakan pembelajaran dari pengalaman pihak lain, baik dari sektor lain maupun dari lingkungan yang

berbeda, serta mengadaptasi inovasi untuk memperbaiki kebijakan yang ada.

Dengan kapabilitas tersebut, organisasi tidak hanya bereaksi terhadap perubahan, tetapi juga secara proaktif menciptakan kebijakan inovatif yang kontekstual, berbasis pada pengalaman kolektif, dan mampu menghadapi ketidakpastian masa depan secara efektif. Kapabilitas dinamis ini menjadi inti dari tata kelola yang mendorong organisasi untuk terus berkembang dan berinovasi dalam menghadapi tantangan yang kompleks.

3) *Change* (Perubahan)

Elemen *change* (perubahan) merupakan hasil akhir yang mencerminkan keberhasilan dalam menerapkan kebijakan adaptif. Perubahan terjadi ketika kebijakan yang dirancang mampu menjawab tantangan yang ada dengan solusi yang tepat sasaran, relevan dengan konteks kebutuhan, dan dapat diterapkan secara efektif. Perubahan tidak hanya sekadar penyesuaian terhadap lingkungan yang berkembang, tetapi juga mencakup transformasi strategis dalam struktur, aturan, dan pendekatan kerja. Dengan memanfaatkan kebijakan adaptif, elemen perubahan memungkinkan institusi untuk terus berinovasi dan merespons dinamika yang muncul, baik

yang berasal dari dalam maupun luar organisasi, sekaligus mempertahankan stabilitas dan komitmen terhadap tujuan jangka panjangnya.

4) *Able People* (Sumber Daya Manusia Kompeten)

Able people adalah individu-individu dalam organisasi yang memiliki kemampuan, pengetahuan, motivasi, dan nilai-nilai yang diperlukan untuk mengembangkan kebijakan yang relevan serta beradaptasi dengan perubahan. *Able people* memiliki peran penting dalam mengidentifikasi peluang dan tantangan masa depan melalui pemikiran strategis. Individu tersebut mampu menganalisis ketidakpastian yang ada dan mengonseptualisasi kebijakan baru yang sesuai dengan visi jangka panjang. Selain itu, *able people* juga berperan dalam menantang asumsi yang sudah ada dan mengevaluasi kebijakan yang diterapkan sebelumnya.

5) *Agile Processes* (Proses yang Gesit)

Agile processes mencakup sistem dan mekanisme organisasi yang fleksibel dan responsif terhadap perubahan. Pada proses tersebut memastikan keberlangsungan siklus pembelajaran, adaptasi, dan inovasi dalam organisasi. Dengan proses yang gesit, organisasi dapat belajar dari pengalaman dalam berbagai konteks dan mengadaptasi solusi

yang relevan untuk diterapkan dalam kondisi internal. *Agile processes* memungkinkan evaluasi dan penyesuaian kebijakan secara berkelanjutan. Mekanisme tersebut membantu memastikan bahwa kebijakan yang diterapkan tetap efektif dan adaptif terhadap perubahan yang terjadi.

6) *Future Uncertainties* (Ketidakpastian Masa Depan)

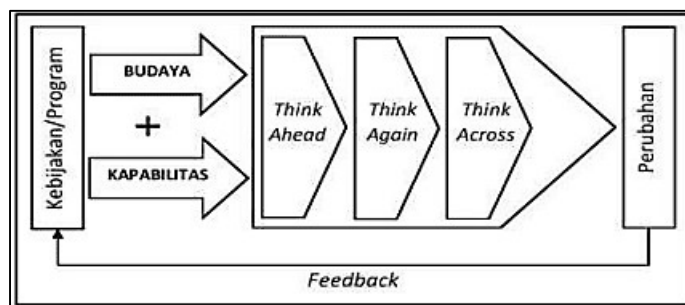
Ketidakpastian masa depan mencakup perubahan lingkungan eksternal yang sulit diprediksi, seperti perkembangan teknologi, dinamika ekonomi, atau perubahan sosial. Ketidakpastian ini mendorong organisasi untuk memproyeksikan masa depan secara strategis dan menciptakan kebijakan yang mampu mengantisipasi peluang maupun risiko. Proyeksi ini menjadi kunci dalam menghadapi ketidakpastian dan menjaga relevansi kebijakan.

7) *External Practices* (Praktik Eksternal)

Praktik eksternal mengacu pada pengalaman, inovasi, dan solusi yang diadopsi dari berbagai konteks atau negara lain. Dalam konteks ini, praktik eksternal memberikan wawasan baru yang dapat diadaptasi untuk meningkatkan efektivitas kebijakan. Kemudian, praktik eksternal memberikan ide dan gagasan baru yang mendorong *thinking across*.

1.7.5.2. Interaksi dan Keterhubungan Dalam Sistem *Dynamic Governance*

Dynamic Governance atau tata kelola dinamis merupakan pendekatan tata kelola yang tidak hanya berfokus pada kemampuan untuk menanggapi perubahan, tetapi juga pada cara sistem tata kelola bekerja sebagai satu kesatuan yang saling terhubung. Setiap elemen dalam sistem tata kelola dinamis tidak berdiri sendiri, melainkan terjalin dalam interaksi yang kompleks dan saling memengaruhi. Menurut Neo & Chen (2007) sistem *Dynamic Governance* dibangun dari tiga elemen utama, yaitu *culture*, *capabilities*, dan *change*. Dalam sistem ini, ketiga elemen tersebut saling berinteraksi dan saling terkait satu sama lain. Meskipun secara individu *culture*, *capabilities*, dan *change* dapat memberikan efek tertentu, tetapi jika ketiganya bekerja secara sinergis dan interaktif sebagai suatu sistem, dampak yang dihasilkan akan lebih maksimal.



Gambar 1. 7 Proses Interaksi Sistem *Dynamic Governance*

Sumber: Fauzi dan Iryana (2017: 18)

Ketika *culture*, *capabilities*, dan *change* bekerja secara independen, dampaknya pada tata kelola pemerintahan akan terbatas.

Namun, jika ketiganya saling melengkapi dan menguatkan satu sama lain, mereka dapat menciptakan sinergi yang lebih besar. Budaya yang mendukung perubahan dan kapabilitas adaptif akan memperkuat kemampuan sistem dalam merespons dinamika lingkungan. Begitu pula pola pikir kapabilitas, seperti *thinking ahead*, *thinking again*, dan *thinking across*, akan membantu mengoptimalkan potensi budaya dan perubahan yang terjadi. Interaksi antarelemen dalam sistem *Dynamic Governance* juga dapat saling menguatkan atau saling menghambat. Ketika *culture*, *capabilities*, dan *change* saling terkait dan bersinergi, ketiga elemen tersebut dapat memperkuat efektivitas sistem tata kelola. Namun, jika ketiganya tidak selaras atau justru saling bertentangan, sehingga dapat menimbulkan konflik dan menghambat upaya peningkatan kinerja pemerintahan.

Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam tentang interaksi dan keterhubungan antara budaya, kapabilitas, dan perubahan menjadi kunci dalam mengembangkan sistem *Dynamic Governance* yang efektif. Dengan mengedepankan interaksi dan keterhubungan, sistem *Dynamic Governance* mampu memberikan solusi yang komprehensif terhadap tantangan-tantangan yang dihadapi oleh pemerintahan, termasuk dalam menciptakan pelayanan publik yang berkualitas (Fauzi, 2017). Pemimpin organisasi publik harus mampu memahami dan mengelola dinamika antarelemen tersebut agar dapat menciptakan sinergi yang

mengoptimalkan potensi masing-masing komponen dan mendorong tata kelola pemerintahan yang tanggap, adaptif, dan berorientasi pada kepentingan publik.

1.7.5.3. Kapabilitas *Dynamic Governance*

Penerapan *dynamic governance* tidak muncul begitu saja secara kebetulan, melainkan merupakan hasil dari niat dan upaya kepemimpinan yang terencana untuk memastikan keberlanjutan dan keberhasilan organisasi dalam menghadapi tantangan yang terus berubah. Pemimpin dinamis memiliki pola pikir berbeda, mampu mengartikulasikan ide-ide secara efektif, sehingga dihargai oleh rekan dan atasan, serta mengoptimalkan sumber daya yang dialokasikan menjadi kapabilitas organisasi untuk mencapai hasil berkelanjutan.

Kapabilitas dalam konteks ini mengacu pada sikap, pengetahuan, keterampilan, dan sumber daya organisasi yang dikerahkan untuk merancang dan melaksanakan tugas-tugas penting secara terkoordinasi dengan upaya mencapai hasil tertentu. Kapabilitas tersebut merupakan cara khusus dalam menjalankan tugas, sehingga terus dikembangkan melalui proses pembelajaran berkelanjutan. Karakteristik dari tiga kapabilitas *dynamic governance*, yaitu *thinking ahead*, *thinking again*, dan *thinking across* yang dijelaskan melalui berbagai penerapan dalam konteks tata kelola sektor publik. Ketiga

kapabilitas tersebut diterapkan secara sistematis ke dalam proses organisasi dan atribut kepemimpinan di instansi pemerintah, di mana individu-individu yang terlibat menunjukkan kemampuan tersebut dalam setiap pengambilan keputusan.

1.7.5.3.1. *Thinking Ahead*

Thinking ahead merupakan kemampuan untuk mengidentifikasi perkembangan masa depan di lingkungan eksternal, memahami dampaknya terhadap tujuan sosial-ekonomi yang penting, serta menentukan investasi strategis dan opsi yang diperlukan untuk memanfaatkan peluang baru sekaligus menghadapi potensi ancaman. Tujuan utama dari *thinking ahead* adalah untuk membangun wawasan ke depan yang memungkinkan organisasi atau masyarakat merancang strategi dan kebijakan yang tanggap terhadap perubahan yang akan datang.

Dalam konteks *dynamic governance*, *thinking ahead* tidak berusaha memprediksi masa depan yang tidak pasti, tetapi lebih kepada melibatkan para pemimpin dalam diskusi strategis untuk mengeksplorasi kemungkinan perkembangan di masa depan. Proses tersebut membantu para pengambil keputusan melihat pola dari berbagai kejadian, memahami

implikasinya terhadap tujuan sosial-ekonomi, serta mempertanyakan asumsi dasar yang selama ini dipegang. Dengan cara ini, *thinking ahead* menciptakan budaya pembelajaran yang terus-menerus, fleksibilitas dalam menghadapi perubahan, dan keterbukaan untuk merespons situasi yang tidak terduga.

Proses thinking ahead melibatkan beberapa langkah penting, yaitu:

- 1) Eksplorasi dan antisipasi tren masa depan, khususnya yang dapat memengaruhi kebijakan publik dan tujuan strategis.
- 2) Mengidentifikasi bagaimana tren tersebut dapat berdampak pada tujuan saat ini dan menguji efektivitas kebijakan, strategi, serta program yang sudah ada.
- 3) Merancang opsi strategis untuk mempersiapkan ancaman yang mungkin muncul dan memanfaatkan peluang baru.
- 4) Mempengaruhi para pengambil keputusan dan pemangku kepentingan untuk menganggap serius isu-isu yang berkembang dan mengikutsertakan mereka

dalam diskusi strategis mengenai kemungkinan respons yang hendak dilakukan.

Kapabilitas *thinking ahead* membutuhkan pemimpin yang peka terhadap sinyal awal dari masalah yang muncul serta perkembangan sosial, ekonomi, teknologi, dan politik. Pemimpin tersebut harus mampu memahami tren yang sedang berkembang, mengidentifikasi skenario masa depan yang mungkin terjadi, serta mengartikulasikan hubungan sebab-akibat yang dapat membantu merancang strategi yang efektif. Selain itu, pemimpin juga harus memiliki pemikiran kreatif untuk menantang asumsi dan membangun ide-ide baru yang dapat mengatasi tantangan yang akan terjadi.

1.7.5.3.2. *Thinking Again*

Thinking again merupakan kemampuan untuk mengevaluasi kenyataan yang terjadi terkait kinerja strategi, kebijakan, dan program yang sedang berjalan. Tujuan utamanya adalah mengidentifikasi kekurangan yang ada, kemudian merancang ulang kebijakan atau proses tersebut untuk mencapai hasil yang lebih baik dan berkualitas. Proses tersebut melibatkan pemanfaatan data aktual, umpan balik

dari publik, serta analisis mendalam untuk mengungkap permasalahan dan menemukan solusi perbaikan.

Thinking again memerlukan keterampilan untuk meninjau ulang kebijakan sebelumnya dengan objektivitas, serta keberanian untuk mempertanyakan status quo. Hal ini tidak hanya bertujuan untuk memperbaiki kebijakan yang kurang efektif, tetapi juga menghindari pola pikir yang terlalu kaku yang dapat menghambat pembelajaran dan inovasi. Dengan menerapkan berpikir ulang, organisasi dapat menciptakan budaya dialog terbuka yang mendorong pemahaman terhadap akar penyebab dari permasalahan yang dihadapi.

Proses *thinking again* melibatkan beberapa langkah penting, yaitu:

- 1) Menganalisis data kinerja aktual dan memahami umpan balik dari publik atau pemangku kepentingan.
- 2) Menggali penyebab mendasar dari data, fakta, atau perilaku yang diamati untuk menemukan kekurangan atau potensi perbaikan.

- 3) Meninjau ulang strategi, kebijakan, serta program untuk mengidentifikasi elemen yang berhasil dan yang perlu diperbaiki.
- 4) Merancang ulang kebijakan dan program secara sebagian atau menyeluruh untuk meningkatkan kinerja dan pencapaian tujuan.
- 5) Melaksanakan kebijakan atau sistem baru agar masyarakat dan pelanggan dapat menerima manfaat yang lebih baik dan bermakna.

Thinking again juga berfungsi sebagai mekanisme untuk memperbaiki dampak kebijakan yang tidak terduga, baik yang disebabkan oleh kegagalan maupun keberhasilan yang berlebihan. Misalnya, kebijakan populasi di negara tertentu yang pada awalnya dirancang untuk mengendalikan pertumbuhan penduduk justru menghasilkan konsekuensi yang membatasi pertumbuhan ekonomi di masa depan. Oleh karena itu, kebijakan tersebut harus dirancang ulang untuk mengatasi tantangan baru yang muncul. Selain itu, *thinking again* membutuhkan kepemimpinan yang mau menerima kritik dan masukan, serta keterbukaan untuk bekerja sama dengan tim guna menciptakan solusi yang lebih baik.

Pemimpin harus memiliki kemampuan analitis dan pemecahan masalah untuk mengeksplorasi cara baru dalam meningkatkan efektivitas kebijakan, tanpa terbebani oleh keberhasilan atau kegagalan masa lalu. Dengan cara ini, *thinking again* mendukung organisasi untuk tetap relevan, inovatif, dan responsif terhadap perubahan.

Pada konteks tata kelola dinamis, *thinking again* bukan hanya tentang memperbaiki kebijakan, tetapi juga tentang memastikan bahwa pembelajaran terus-menerus menjadi bagian yang tak terpisahkan dari proses pengambilan keputusan. Dengan begitu, organisasi dapat beradaptasi dan terus meningkatkan kualitas kebijakan serta layanan yang diberikan kepada masyarakat.

1.7.5.3.3. *Thinking Across*

Kapabilitas *thinking across* merupakan sebuah kemampuan untuk melintas batas-batas tradisional dan batasan-batasan dalam rangka belajar dari pengalaman pihak organisasi lain, sehingga ide-ide baik dapat diadopsi dan disesuaikan untuk memungkinkan kebijakan dan program-program baru yang inovatif. Hal tersebut melampaui sekedar

adopsi atau imitasi aturan dan praktik yang mungkin telah berhasil di organisasi lain, tetapi melibatkan pemahaman mendalam tentang mengapa dan bagaimana praktik tersebut berhasil, serta bagaimana hal itu dapat diadaptasi untuk konteks internal organisasi.

Proses *thinking across* melibatkan beberapa langkah penting, yakni:

- 1) Mencari praktik-praktik baru dan menarik yang telah diterapkan di tempat lain dalam mendekati masalah yang serupa.
- 2) Merefleksikan pelaksanaan kebijakan, termasuk apa yang dilakukan, bagaimana caranya, dan pelajaran apa yang dapat diambil dari pengalaman tersebut.
- 3) Mengevaluasi relevansi praktik tersebut dengan konteks internal, dengan mempertimbangkan kondisi unik dan kebutuhan masyarakat.
- 4) Menemukan koneksi baru antara ide-ide yang menciptakan pendekatan inovatif terhadap permasalahan yang sedang dihadapi.
- 5) Menyesuaikan kebijakan dan program agar sesuai dengan persyaratan kebijakan internal dan kebutuhan warga negara.

1.7.6 Faktor yang Memengaruhi Penerapan *Dynamic Governance*

Dalam penerapan *dynamic governance*, keberhasilan suatu instansi tidak hanya ditentukan oleh kerangka kerja yang digunakan, tetapi juga oleh berbagai faktor yang memengaruhi efektivitas implementasinya. Menurut Mayarni (2019), terdapat tiga faktor utama yang memengaruhi penerapan *dynamic governance*, yaitu:

1) Komitmen

Komitmen mengacu pada kesungguhan dan dedikasi para pemimpin, baik dari kepala daerah maupun lembaga pemerintah, dalam mewujudkan perubahan yang konsisten dan berkelanjutan terhadap kemajuan daerah. Hal tersebut melibatkan sikap proaktif untuk menyesuaikan kebijakan dengan perubahan lingkungan tanpa mengabaikan tujuan jangka panjang.

2) Pragmatisme

Pragmatisme dalam konteks ini merupakan kemampuan untuk berpikir dan bertindak secara praktis, berorientasi pada hasil, dan berfokus pada solusi nyata daripada hanya terjebak dalam idealisme semata. Dalam penerapannya, pragmatisme membantu organisasi untuk lebih fleksibel dalam menghadapi dinamika lingkungan yang terus berubah, serta mampu beradaptasi dengan kebutuhan masyarakat yang beragam.

3) Kemampuan Sumber Daya

Kemampuan sumber daya mencakup dua aspek utama, yaitu sumber daya yang bersifat nyata (seperti infrastruktur dan fasilitas) serta sumber daya tidak berwujud (seperti kompetensi, moral, budaya kerja, dan regulasi). Kombinasi dari kedua aspek tersebut memastikan organisasi dapat memenuhi tuntutan perubahan lingkungan dengan cara yang efektif dan efisien.

1.7.7 Mal Pelayanan Publik (MPP)

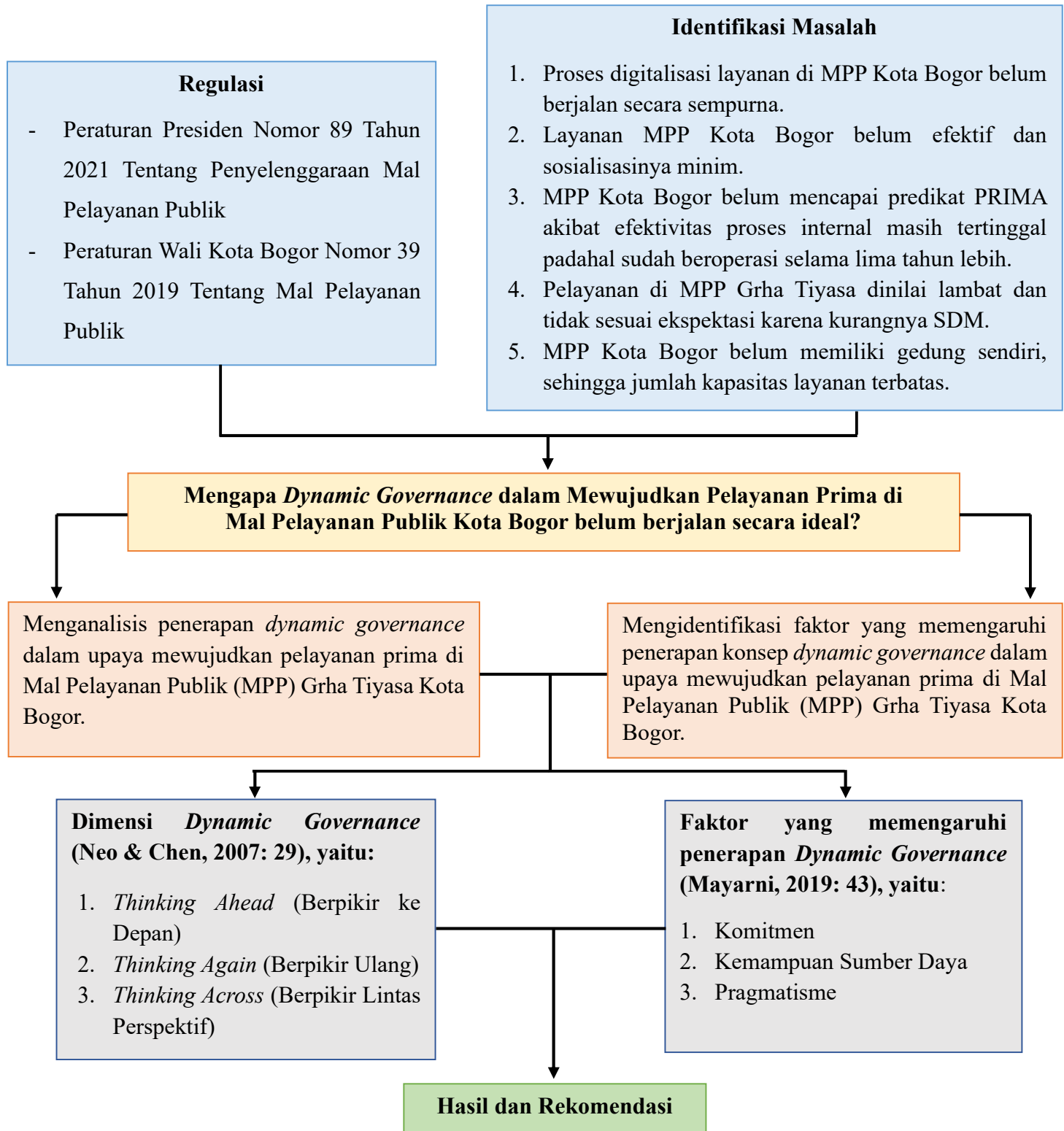
Menurut Peraturan Menteri PANRB No. 92 Tahun 2021, Mal Pelayanan Publik (MPP) didefinisikan sebagai pengintegrasian berbagai layanan publik dari kementerian, lembaga, pemerintah daerah, badan usaha milik negara, badan usaha milik daerah, serta pihak swasta ke dalam satu lokasi terpadu. Tujuannya adalah untuk meningkatkan efisiensi, kecepatan, kemudahan, jangkauan, kenyamanan, dan keamanan pelayanan kepada masyarakat. Kemudian, menurut Umam (2020) Mal Pelayanan Publik adalah suatu kegiatan atau aktivitas penyelenggaraan pelayanan publik atas barang, jasa dan/atau pelayanan administrasi dengan mengintegrasikan sistem pelayanan publik dan merupakan perluasan fungsi pelayanan terpadu yang diberikan oleh pemerintah, baik Pusat maupun Daerah di mana pelayanan satu sama lain terdapat keterkaitan dalam satu lokasi atau gedung tertentu yang dikombinasikan dengan kegiatan jasa dan ekonomi lainnya. Pendapat lainnya datang dari Suwanda (2021) menyatakan

bahwa MPP adalah tempat berlangsungnya kegiatan atau aktivitas penyelenggaraan pelayanan publik atas barang, jasa dan/atau pelayanan administrasi yang merupakan perluasan fungsi pelayanan terpadu baik pusat maupun daerah, serta pelayanan Badan Usaha Milik Negara/Badan Usaha Milik Daerah/Swasta dalam rangka menyediakan pelayanan yang cepat, mudah, terjangkau, aman, dan nyaman.

Sejalan dengan pendapat para ahli tersebut, menurut Nababan (2023) Mal Pelayanan Publik adalah inovasi yang dihadirkan untuk menghubungkan dan mendekatkan pemerintah daerah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Mal Pelayanan Publik diselenggarakan oleh Organisasi Perangkat Daerah yang melaksanakan tugas dan fungsi di bidang penanaman modal dan pelayanan terpadu satu pintu. Hal ini meliputi seluruh pelayanan perizinan dan nonperizinan yang menjadi kewenangan Pemerintah Pusat dan Daerah serta Pelayanan Badan Usaha Milik Negara/Badan Usaha Milik Daerah/Swasta. Bergabungnya pelayanan K/L/D, BUMN/D dan swasta berdasarkan kesepakatan yang dituangkan dalam nota kesepahaman (Umam, 2020). Menurut Suwanda (2021) MPP dirancang oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPAN RB) sebagai bagian dari perbaikan menyeluruh dan transformasi tata kelola pelayanan publik. Menggabungkan berbagai jenis pelayanan pada satu tempat, penyederhanaan dan prosedur serta integrasi pelayanan pada MPP akan memudahkan akses masyarakat dalam

mendapat berbagai jenis pelayanan, serta meningkatkan kepercayaan masyarakat kepada penyelenggara pelayanan publik.

1.8 Kerangka Penelitian



1.9 Operasionalisasi Konsep

Penelitian ini berfokus pada analisis penerapan konsep *dynamic governance* dalam upaya mewujudkan pelayanan prima di Mal Pelayanan Publik (MPP) Kota Bogor serta mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan penerapan *dynamic governance* di instansi pemerintah. Berdasarkan pada teori *dynamic governance* dan faktor penentu keberhasilan *dynamic governance*, sehingga terdapat fenomena yang akan diteliti dalam penelitian ini, yaitu:

1.9.1 *Dynamic Governance*

Dynamic Governance dalam pengelolaan layanan di Mal Pelayanan Publik (MPP) Grha Tiyyasa Kota Bogor mencerminkan penerapan pola pikir elemen *capabilities* yang saling terintegrasi, yakni *thinking ahead*, *thinking again*, dan *thinking across*. Elemen *thinking ahead* diwujudkan melalui upaya perencanaan strategis jangka panjang yang bertujuan mengantisipasi kebutuhan masyarakat masa depan serta tantangan layanan publik yang terus berkembang. Berdasarkan pendekatan tersebut, MPP Kota Bogor tidak hanya merespons kebutuhan yang terjadi saat ini, tetapi juga membangun strategi proaktif untuk memastikan keberlanjutan pelayanan yang berkualitas. Selanjutnya, elemen *thinking again* diterapkan melalui evaluasi berkelanjutan terhadap kebijakan dan mekanisme pelayanan yang telah diterapkan. Proses *thinking again* memungkinkan identifikasi kelemahan atau kendala yang muncul, seperti mekanisme pelayanan yang dianggap lambat. Dengan evaluasi tersebut, kebijakan baru yang lebih

relevan dan responsif dapat dirancang guna meningkatkan efektivitas layanan. Elemen *thinking across* terlihat pada upaya MPP Kota Bogor untuk belajar dari praktik terbaik di daerah lain serta mengadopsi inovasi layanan yang telah berhasil diimplementasikan. Pendekatan lintas sektor melibatkan kolaborasi dengan berbagai instansi pemerintah dan pihak swasta untuk menciptakan layanan yang lebih integratif dan mudah diakses oleh masyarakat. Melalui sinergi tersebut, MPP mampu menghadirkan solusi yang tidak hanya adaptif terhadap perubahan, tetapi juga berorientasi pada peningkatan kualitas layanan publik secara menyeluruh.

Tabel 1. 5 Fokus Penelitian

Fokus	Gejala	Sub Gejala	Informan								
			1	2	3	4	5	6	7	8	9
Analisis Penerapan <i>Dynamic Governance</i> Dalam Upaya Mewujudkan Pelayanan Prima di Mal Pelayanan Publik (MPP) Grha	<i>Thinking Ahead</i> (Berpikir Ke Depan)	<i>Exploring and Anticipating</i>	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
		<i>Perceiving and Testing</i>	✓	✓	✓			✓		✓	✓
		<i>Strategizing</i>	✓	✓	✓					✓	✓
		<i>Influencing</i>	✓	✓	✓						
	<i>Thinking Again</i> (Berpikir Kembali)	<i>Understanding and Probing</i>	✓	✓	✓			✓	✓		
		<i>Reviewing and Analyzing</i>	✓	✓				✓	✓		
		<i>Redesigning</i>	✓	✓	✓	✓					
		<i>Implementing</i>	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓

Fokus	Gejala	Sub Gejala	Informan								
			1	2	3	4	5	6	7	8	9
Tiyasa Kota Bogor	<i>Thinking Across</i> (Berpikir Lintas Perspektif)	<i>Searching and Researching</i>	✓	✓	✓		✓				
		<i>Reflecting</i>	✓	✓	✓						
		<i>Evaluating</i>	✓	✓	✓						
		<i>Discovering</i>	✓	✓	✓			✓	✓		
		<i>Customizing</i>	✓	✓	✓	✓					

Sumber: Diolah Penulis (2024)

Keterangan Informan:

1. Manajer MPP Grha Tiyasa Kota Bogor
2. Sekretaris DPMPTSP Kota Bogor
3. Perencana Muda DPMPTSP Kota Bogor
4. Kasubag Umum dan Kepegawaian DPMPTSP Kota Bogor
5. Supervisor Bidang *E-Government* PT BONET Utama
6. Petugas Penyelenggara Layanan MPP Kota Bogor I (*Customer Service* DPMPTSP Kota Bogor)
7. Petugas Penyelenggara Layanan MPP Kota Bogor II (*Customer Service* Disdukcapil Kota Bogor)
8. Masyarakat Pemohon Layanan MPP Kota Bogor I
9. Masyarakat Pemohon Layanan MPP Kota Bogor II

1.9.2 Faktor-faktor yang Memengaruhi Penerapan *Dynamic Governance*

Faktor yang memengaruhi penerapan *dynamic governance* dalam mewujudkan pelayanan prima di Mal Pelayanan Publik (MPP) Grha Tiyasa Kota Bogor mencakup beberapa aspek penting yang dapat diidentifikasi. Indikator yang memengaruhi tersebut meliputi komitmen, kapabilitas sumber daya, dan pragmatisme. Komitmen mencerminkan dedikasi dan kesungguhan dari pemimpin daerah untuk memastikan keberlanjutan kebijakan yang adaptif dan relevan. Pragmatisme dalam hal ini diartikan sebagai kemampuan untuk berpikir praktis pada fleksibilitas dalam pelayanan. Kemampuan sumber daya, baik fisik seperti infrastruktur/fasilitas maupun non-fisik yang menjadi landasan utama dalam memastikan kebijakan dapat diimplementasikan secara optimal. Dengan adanya beberapa indikator tersebut, penulis dapat menjadikannya acuan untuk mengamati bagaimana faktor-faktor memengaruhi penerapan *dynamic governance* di Mal Pelayanan Publik (MPP) Grha Tiyasa Kota Bogor, terutama dalam hal implementasi indikator, seperti komitmen, kemampuan sumber daya, dan pragmatisme dalam mendukung terciptanya pelayanan prima.

Tabel 1. 6 Fokus Penelitian

Fokus	Gejala	Sub Gejala	Informan								
			1	2	3	4	5	6	7	8	9
Faktor-faktor Memengaruhi Penerapan <i>Dynamic Governance</i> di Mal Pelayanan Publik (MPP) Kota Bogor	Komitmen	Sosialisasi yang Tidak Merata	✓	✓	✓	✓				✓	✓
		Kurangnya Pembelajaran dari Daerah Lain	✓	✓	✓	✓					
	Kapabilitas Sumber Daya	Keterbatasan Infrastruktur dan Fasilitas	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓
		Minimnya Sumber Daya Manusia yang Mendukung Layanan	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓
	Pragmatisme	Digitalisasi Layanan Belum Optimal	✓	✓						✓	✓

Sumber: Diolah Penulis (2024)

Keterangan Informan:

1. Manajer MPP Grha Tiyyasa Kota Bogor
2. Sekretaris DPMPTSP Kota Bogor
3. Perencana Muda DPMPTSP Kota Bogor
4. Kasubag Umum dan Kepegawaian DPMPTSP Kota Bogor
5. Supervisor Bidang *E-Government* PT BONET Utama

6. Petugas Penyelenggara Layanan MPP Kota Bogor I (*Customer Service* DPMPTSP Kota Bogor)
7. Petugas Penyelenggara Layanan MPP Kota Bogor II (*Customer Service* Disdukcapil Kota Bogor)
8. Masyarakat Pemohon Layanan MPP Kota Bogor I
9. Masyarakat Pemohon Layanan MPP Kota Bogor II

1.10 Argumen Penelitian

Pemerintah Kota Bogor telah berupaya meningkatkan pelayanan publik melalui pembentukan Mal Pelayanan Publik (MPP) Grha Tiyasa. MPP Kota Bogor bertujuan memberikan kemudahan, kecepatan, keterjangkauan, keamanan, dan kenyamanan bagi masyarakat dalam mengakses berbagai layanan. Dalam mewujudkan hal tersebut, diperlukan sosialisasi secara menyeluruh kepada seluruh pihak yang terlibat termasuk masyarakat sebagai pengguna layanan, agar tercapai integrasi yang baik dalam penyelenggaraan MPP. Selain itu, penting untuk melakukan penanganan permasalahan dan menyesuaikan pelayanan dengan dinamika perubahan supaya MPP dapat beradaptasi dan berjalan secara efektif.

Penelitian ini tidak hanya bertujuan untuk menganalisis penerapan konsep *dynamic governance* dalam mewujudkan pelayanan prima di Mal Pelayanan Publik (MPP) Grha Tiyasa Kota Bogor, tetapi juga mengidentifikasi faktor-faktor yang menentukan keberhasilan implementasi *dynamic governance* di instansi tersebut. Urgensi penelitian ini didasarkan pada kebutuhan pemerintah untuk mengatasi tantangan dalam memberikan layanan publik yang berkualitas di tengah kompleksitas era digitalisasi dan dinamika birokrasi modern. Pelayanan publik yang efektif, efisien, dan responsif merupakan tuntutan utama masyarakat, sebagaimana diamanatkan oleh Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Dalam konteks ini, penerapan konsep *dynamic governance*, yang melibatkan elemen *thinking ahead*, *thinking again*, dan *thinking across*,

menjadi relevan untuk menciptakan kebijakan yang adaptif, inovatif, dan inklusif.

Keberadaan MPP Grha Tiyasa merupakan wujud nyata komitmen Pemerintah Kota Bogor dalam menciptakan pelayanan yang prima. Namun, kondisi di lapangan menunjukkan bahwa MPP Grha Tiyasa Kota Bogor masih menghadapi berbagai tantangan. Berdasarkan hal tersebut, penulis bermaksud menganalisis penerapan konsep *dynamic governance* di Mal Pelayanan Publik (MPP) Grha Tiyasa Kota Bogor, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi tata kelola tersebut dalam menciptakan pelayanan prima. Penulis menggunakan teori *dynamic governance* menurut Neo dan Chen (2007), yang berfokus pada elemen *thinking ahead*, *thinking again*, dan *thinking across* sebagai kerangka analisis untuk menjawab rumusan masalah penelitian.

Selain itu, penelitian ini juga mengacu pada konsep faktor-faktor yang memengaruhi penerapan *dynamic governance* menurut Mayarni (2019), yang meliputi komitmen, kapabilitas sumber daya baik fisik maupun non-fisik, serta pragmatisme dalam fleksibilitas layanan. Ketika mengintegrasikan teori dan konsep tersebut, penelitian ini bertujuan untuk memahami sejauh mana MPP Grha Tiyasa mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan, mengevaluasi kebijakan yang telah berjalan, serta memanfaatkan pembelajaran lintas sektor guna menciptakan pelayanan yang efektif dan responsif.

Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis bagi pengelola MPP Grha Tiyasa Kota Bogor untuk meningkatkan

kualitas layanan melalui penerapan tata kelola yang dinamis dan inovatif, sekaligus mengatasi hambatan dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

1.11 Metode Penelitian

1.11.1 Tipe Penelitian

Sugiyono (2019) menjelaskan bahwa metode penelitian merupakan cara ilmiah yang empiris, rasional, dan sistematis untuk mendapatkan data dengan tujuan dan manfaat tertentu. Sugiyono membagi jenis metode penelitian menjadi dua, yaitu:

1) Metode Penelitian Kualitatif

Metode Penelitian Kualitatif didasarkan pada filsafat *postpositivisme*, yang memandang kenyataan sosial sebagai sesuatu yang utuh, kompleks, penuh makna, dinamis, dan hubungan antar gejala bersifat interaktif atau timbal balik. Metode penelitian kualitatif juga dikenal sebagai metode penelitian naturalistik karena dilakukan dalam kondisi alami. Penelitian ini menggunakan objek alamiah dengan penulis sebagai instrumen utamanya. Hasil dari penelitian kualitatif lebih berfokus pada makna daripada generalisasi.

2) Metode Penelitian Kuantitatif

Metode Penelitian Kuantitatif didasarkan pada filsafat positivisme dan digunakan untuk meneliti sampel tertentu. Metode ini menganggap gejala dapat diklasifikasikan, bersifat statis, konkret, terukur, dan hubungan antar gejala bersifat sebab-akibat. Penelitian kuantitatif biasanya dilakukan pada representasi dari populasi atau sampel penelitian.

Penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang mengungkap hal-hal yang tidak bisa diperoleh dengan teknik-teknik statistik atau pengukuran kuantitatif lainnya (Murdiyanto, 2020). Penelitian kualitatif juga merupakan metode yang cocok untuk meneliti objek yang alamiah dan bagaimana objek tersebut memaknai fenomena atau keunikan yang ditemukannya (Sugiyono, 2018).

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif kualitatif, karena data yang dikumpulkan berupa hasil observasi dan wawancara dalam bentuk kata-kata, bukan angka. Pendekatan ini dipilih untuk mendalami fenomena yang terjadi di lapangan terkait manajemen penyelenggaraan MPP Kota Bogor yang belum mencapai predikat PRIMA, meskipun telah beroperasi lebih dari lima tahun. Pendekatan ini dianggap relevan karena memungkinkan analisis komprehensif terhadap berbagai faktor yang menyebabkan belum tercapainya predikat PRIMA, termasuk kendala dalam kualitas pelayanan, efektivitas proses internal yang masih tertinggal, serta aksesibilitas layanan bagi masyarakat. Melalui pendekatan deskriptif kualitatif, penelitian ini dapat menggali lebih dalam kondisi spesifik yang terjadi di MPP

Grha Tiyasa Kota Bogor, sehingga memberikan pemahaman yang lebih mendetail terkait permasalahan serta konteks internal yang memengaruhi kinerja layanan. Oleh karena itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan wawasan yang relevan dan solutif untuk meningkatkan efektivitas serta kualitas pelayanan publik di masa mendatang.

1.11.2 Situs Penelitian

Menurut Sujarweni (2014: 73) situs penelitian merupakan lokasi atau tempat di mana sebuah penelitian dilaksanakan. Pemilihan situs penelitian merupakan langkah penting dalam proses penelitian karena situs ini akan menjadi tempat pengumpulan data yang akan mendukung tujuan penelitian. Pemilihan lokasi atau situs penelitian didasarkan pada sejumlah pertimbangan, seperti keunikan, daya tarik, serta relevansi dengan topik yang diangkat. Oleh karena itu, lokasi penelitian diharapkan mampu memberikan nilai baru dan memiliki makna yang signifikan (Suwarma, 2015). Penelitian ini berfokus pada melakukan analisis penerapan konsep *dynamic governance* dalam upaya mewujudkan pelayanan prima di Mal Pelayanan Publik Kota Bogor serta faktor-faktor yang memengaruhi penerapan konsep *dynamic governance* sehingga lokus yang diambil dalam penelitian ini adalah Mal Pelayanan Publik Grha Tiyasa Kota Bogor serta Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Bogor sebagai instansi yang memiliki keterkaitan langsung dengan pengelolaan MPP Grha Tiyasa Kota Bogor.

1.11.3 Subjek Penelitian

Menurut Samsu (2021) subjek penelitian merujuk pada objek, hal, atau individu yang menjadi sumber data terkait variabel penelitian, di mana subjek tersebut berperan sebagai fokus utama dari permasalahan yang dikaji. Subjek penelitian sangat berperan penting dalam keberhasilan penelitian karena pengumpulan data dan informasi di lapangan harus sesuai dengan fokus penelitian. Oleh karena itu, pemilihan subjek penelitian harus dilakukan dengan teliti. Dalam penelitian ini, pemilihan informan dilakukan dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. Teknik tersebut dipilih karena informan ditentukan secara sengaja berdasarkan kriteria tertentu yang sesuai dengan maksud dan tujuan penelitian. Alasan penggunaan teknik tersebut karena tidak semua subjek memiliki kriteria yang sesuai dengan fenomena yang diteliti. Teknik ini biasanya diterapkan dengan memperhatikan informasi yang dapat menyediakan data primer dan sekunder serta memberikan jawaban yang akurat terhadap pertanyaan penelitian. Adapun Informan yang dipilih dalam melakukan penelitian ini, yaitu di antaranya:

- 1) Manajer MPP Grha Tiyasa Kota Bogor
- 2) Sekretaris DPMPTSP Kota Bogor
- 3) Perencana Muda DPMPTSP Kota Bogor
- 4) Kasubag Umum dan Kepegawaian DPMPTSP Kota Bogor
- 5) Supervisor Bidang *e-Government* PT Bogor Internet (BONET) Utama

- 6) Petugas Penyelenggara Layanan MPP Kota Bogor I (*Customer Service* DPMPTSP Kota Bogor)
- 7) Petugas Penyelenggara Layanan MPP Kota Bogor II (*Customer Service* Disdukcapil Kota Bogor)
- 8) Masyarakat Pemohon Layanan MPP Kota Bogor I
- 9) Masyarakat Pemohon Layanan MPP Kota Bogor II

1.11.4 Jenis Data

Jenis data dalam penelitian kualitatif adalah tulisan yang mengandung kata-kata tertulis, dokumen, frasa, atau simbol yang menerangkan kata dan tindakan fenomena yang terjadi selama penelitian berlangsung (Abdussamad, 2021). Data tersebut dapat berupa wawancara atau transkrip wawancara, catatan lapangan, foto, serta dokumentasi atau arsip pribadi. Karakteristik deskriptif dalam penelitian kualitatif diharapkan dapat memperoleh hasil-hasil yang mampu menjelaskan penerapan konsep *dynamic governance* dalam mewujudkan pelayanan prima di MPP Kota Bogor.

1.11.5 Sumber Data

Sumber data merujuk pada berbagai jenis informasi yang dihasilkan dari subjek penelitian dan menjadi tempat data tersebut dapat diakses oleh penulis (Samsu, 2021). Menurut Sugiyono (2019: 142) sumber data dibagi menjadi dua, yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder.

1) Sumber Data Primer

Sumber primer merupakan sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono 2019: 142). Penulis akan mengumpulkan data secara langsung yang didapatkan dari sumber primer atau dari tempat penelitian dilakukan, yaitu MPP Grha Tiyasa Kota Bogor. Sumber data primer dalam penelitian ini adalah:

- a) Narasumber, narasumber akan memberikan tanggapan terhadap permasalahan dan memberikan informasi yang dimilikinya. Seluruh ucapan dan tindakan yang dilakukan oleh informan memiliki arti penting bagi penulis sehingga perlu dilakukan pencatatan, perekaman, dokumentasi foto, dan pengamatan dengan cermat. Informan dalam penelitian ini meliputi Manajer MPP Grha Tiyasa Kota Bogor, Sekretaris Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Bogor, Perencana Muda DPMPTSP Kota Bogor, Kasubag Umum dan Kepegawaian DPMPTSP Kota Bogor, Supervisor Bidang *e-Government* PT Bogor Internet (BONET) Utama, Petugas Penyelenggara Layanan, Pemohon Layanan MPP Kota Bogor.
- b) Aktivitas atau peristiwa, melalui peristiwa tertentu maka penulis akan mengetahui aktivitas yang dilakukan secara langsung di MPP Grha Tiyasa Kota Bogor.

- c) Lokasi penelitian, kondisi peristiwa dan aktivitas dapat diperoleh melalui tempat penelitian, yaitu di MPP Grha Tiyasa Kota Bogor.
- 2) Sumber Data Sekunder

Sumber data sekunder, yakni sumber data yang berasal dari sumber lain atau tidak langsung memberikan data kepada penulis, misalnya melalui orang lain atau melalui dokumen (Sugiyono, 2019: 142). Data sekunder dikumpulkan untuk melengkapi sumber data primer dalam rangka menjawab permasalahan penelitian. Sumber data sekunder dalam penelitian ini, antara lain:

- a) Artikel jurnal dan situs web yang memiliki keterkaitan dengan penyelenggaraan MPP Kota Bogor.
- b) Dokumen, memberikan informasi yang spesifik dan rinci mengenai masalah yang sedang diteliti. Misalnya, dokumen resmi berupa peraturan kebijakan, susunan organisasi, surat keputusan, serta arsip-arsip lainnya.

1.11.6 Teknik Pengumpulan Data

Sugiyono (2019) menyatakan bahwa pengumpulan data merupakan langkah krusial dalam penelitian karena inti dari kegiatan penelitian adalah memperoleh data yang dibutuhkan. Teknik pengumpulan data yang dipakai dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

1) Observasi

Observasi merupakan teknik pengamatan yang dilakukan dengan mencatat secara sistematis fenomena yang menjadi objek penelitian (Hardani, 2020). Proses observasi melibatkan aspek biologis dan psikologis, sehingga dapat dikatakan sebagai proses yang kompleks. Sebagai metode pengumpulan data, observasi akan memberikan hasil optimal apabila dilakukan sesuai dengan pedoman dan prosedur yang telah ditetapkan. Pada penelitian ini, melakukan observasi dengan mengamati kondisi Mal Pelayanan Publik (MPP) Grha Tiyasa Kota Bogor dan Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Bogor.

2) Wawancara

Wawancara adalah pertemuan antara dua individu yang melibatkan dialog tanya jawab untuk memperoleh informasi guna membentuk pemahaman tentang suatu topik (Sugiyono, 2019). Menurut Esterberg (dalam Sugiyono, 2019: 233) wawancara dapat dibagi menjadi beberapa jenis, yaitu wawancara terstruktur, semiterstruktur, dan tidak terstruktur. Dalam penelitian ini, penulis mewawancarai Manajer MPP Grha Tiyasa Kota Bogor, Sekretaris Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Bogor, Perencana Muda DPMPTSP Kota Bogor, Kasubag Umum dan Kepegawaian DPMPTSP Kota Bogor,

Supervisor Bidang *e-Government* PT Bogor Internet (BONET) Utama, Petugas Penyelenggara Layanan, Pemohon Layanan MPP Kota Bogor.

3) Dokumentasi

Menurut Hardani (2020), metode dokumentasi adalah teknik pengumpulan data dengan mencatat informasi yang telah tersedia sebelumnya. Pengumpulan data melalui dokumentasi dilakukan dengan memanfaatkan dokumen-dokumen yang relevan. Dalam penelitian kualitatif, studi dokumen berfungsi sebagai pelengkap untuk mendukung metode observasi dan wawancara. Metode dokumentasi digunakan untuk memperoleh gambaran dari perspektif subjek melalui berbagai media tertulis dan dokumen yang dibuat atau disusun langsung oleh pihak terkait. Dokumen-dokumen tersebut menjadi sumber data penting untuk memahami penerapan konsep *dynamic governance* dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan di MPP Kota Bogor.

1.11.7 Analisis dan Interpretasi Data

Menurut Bogdan (dalam Hardani, 2020: 161), analisis data merupakan proses menyusun dan mengelola data secara sistematis yang diperoleh dari wawancara, catatan lapangan, serta dokumentasi. Proses ini melibatkan pengorganisasian data ke dalam kategori tertentu, pemecahan data menjadi

unit-unit, penyusunan pola, sintesis informasi, pemilihan data yang relevan, hingga penarikan kesimpulan. Langkah-langkah tersebut dilakukan agar data yang dihasilkan mudah dipahami, baik oleh penulis maupun oleh orang lain.

Analisis dan interpretasi data kualitatif dalam penelitian ini menggunakan model Miles & Huberman (dalam Hardani, 2020), yang mencakup proses kondensasi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan/verifikasi.

1) Kondensasi Data (*Data Condensation*)

Kondensasi data merupakan proses sistematis dalam penelitian kualitatif yang mencakup pemilihan, pemfokusan, penyederhanaan, abstraksi, dan transformasi data dari kumpulan teks yang luas, seperti catatan lapangan, transkrip wawancara, dokumen, serta sumber empiris lainnya. Proses ini berlangsung secara terus-menerus sepanjang penelitian kualitatif, bahkan sebelum data dikumpulkan secara penuh.

2) Penyajian Data (*Data Display*)

Penyajian data melibatkan pemaparan data secara sistematis berdasarkan klasifikasi dari tahap reduksi data. Data disusun secara sistematis untuk memberikan konteks dan narasi yang menjadi dasar dalam pengembangan argumen.

3) Penarikan Kesimpulan (*Drawing Conclusions*)

Penarikan kesimpulan melibatkan penarikan kesimpulan yang lebih akurat berdasarkan hasil data yang telah direduksi dan dipaparkan. Verifikasi didasarkan pada reduksi data, sementara penyajian data memberikan jawaban terhadap permasalahan yang diteliti. Dalam penelitian ini, penarikan kesimpulan dilakukan dengan menghimpun data dari lapangan, setelah data terhimpun, data diolah melalui reduksi data atau disederhanakan, kemudian dari hasil reduksi data tersebut penulis dapat menarik kesimpulan apakah MPP Grha Tiyasa Kota Bogor telah menerapkan konsep *dynamic governance* dalam menyelenggarakan pelayanan publik.

1.11.8 Kualitas Data

Data yang telah diperoleh penulis harus memastikan keakuratan dan keabsahan data yang didapatkan, sehingga diperlukan pemilihan metode yang sesuai untuk memastikan validitas data yang diperoleh. Triangulasi adalah metode untuk memeriksa kredibilitas yang dapat dilakukan dengan berbagai cara dan pada waktu yang berbeda (Sugiyono, 2019: 273). Triangulasi dapat dibagi menjadi beberapa aspek, antara lain:

1) Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber digunakan untuk menguji kredibilitas data dengan memverifikasi data dari berbagai sumber. Data yang

diperoleh tidak dianalisis dengan cara rata-rata seperti dalam penelitian kuantitatif, tetapi diuraikan dan dikategorikan berdasarkan kesamaan, perbedaan, atau karakteristik unik dari setiap sumber. Data yang telah dianalisis kemudian disepakati kembali melalui proses *member check* dengan sumber terkait.

2) Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik dilakukan dengan menguji kredibilitas data dari sumber yang sama melalui berbagai teknik pengumpulan data. Jika hasil dari teknik-teknik tersebut menunjukkan adanya perbedaan, penulis akan melakukan analisis dan diskusi lebih lanjut untuk menentukan data mana yang lebih valid. Perbedaan dalam hasil teknik pengumpulan data dapat terjadi karena adanya sudut pandang yang berbeda.

3) Triangulasi Waktu

Triangulasi waktu dilakukan untuk mengatasi pengaruh waktu terhadap kredibilitas data. Data dikumpulkan pada waktu atau situasi yang berbeda dengan menggunakan teknik tertentu, seperti wawancara atau observasi. Jika hasil pengumpulan data menunjukkan perbedaan, proses ini akan diulang hingga ditemukan konsistensi yang dapat memastikan validitas data.

Dalam memastikan validitas hasil penelitian, penulis akan melakukan pengujian validitas dengan menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi

teknik untuk memverifikasi data dengan menganalisis berbagai sumber data penelitian yang tidak hanya berfokus pada satu informan, tetapi juga dari hasil wawancara dengan berbagai informan, serta membandingkannya dengan metode lain, seperti observasi dan dokumentasi, guna memperoleh gambaran yang lebih akurat dan mengurangi bias dalam interpretasi data.