

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

Untuk mendukung penelitian ini maka pada bagian ini penulis menyajikan beberapa hasil penelitian terdahulu yang relevan terkait dengan penerapan dynamic governance di PT Pos Indonesia Jakarta Selatan. Adapun penelitian terdahulu terkait penelitian ini yaitu:

Penelitian pertama adalah penelitian yang dilakukan oleh Tiffany Anastasia Salsabilla (2022) dengan judul “Kualitas Layanan Aplikasi Pospay dari PT Pos Indonesia (Persero) Untuk Pelanggan Kota Bandung”. Metode penelitian yang digunakan penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hanya berfokus pada pelanggan dengan melakukan perbandingan atas kinerja pelayanan atribut jasa dengan standar ideal bagi tiap dimensi, diperoleh hasil yang kurang baik, dikarenakan masih belum memenuhi kualitas layanan yang diharapkan oleh pelanggan.

Penelitian kedua adalah penelitian yang dilakukan oleh Putri Ismie Mayangsari, M. Saleh Soeaidy, Wima Yudho Prasetyo dengan judul “Inovasi PT Pos Indonesia Dalam Menjaga Eksistensi dan Daya Saing Pelayanan Publik (Studi Pada PT Pos Indonesia Sidoarjo 62100)”. Metode penelitian yang digunakan penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan dan kegagalan inovasi dalam menjaga eksistensi dan daya saing pelayanan publik, dan faktor pendukung dan penghambat pengembangan inovasi, diperoleh hasil yang kurang dikarenakan masih perlunya inovasi produk dan proses untuk mengatasi masalah organisasional terkait dengan kualitas dan kuantitas SDM yang ada di PT Pos Indonesia Sidoarjo.

Penelitian ketiga adalah penelitian yang dilakukan oleh Bimantara Nur Alim (2022) dengan judul “UPAYA MEWUJUDKAN DYNAMIC GOVERNANCE PADA PELAYANAN PUBLIK DINAS KEPENDUDUKAN DAN PENCATATAN SIPIL KABUPATEN SIDOARJO”. Metode penelitian yang digunakan penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan hanya berfokus pada *culture* dan *capabilities* yang terdiri dari *thinking ahead*, *thinking again*, dan *thinking across*, dimana kedua unsur tersebut menjadi poin penting untuk dilakukan analisis sehingga dapat diketahui rincian peristiwa secara empiris. Upaya mewujudkan pemerintahan dinamis sudah berada di jalan yang tepat dan harus lebih berupaya lagi agar hakekat *dynamic capabilities* pada sumber daya manusia benar-benar dimiliki.

Penelitian keempat adalah penelitian yang dilakukan oleh Khairul Ikhsan, Rumzi Samin, Edy Akhyary (2020) dengan judul “IMPLEMENTASI DYNAMIC GOVERNANCE DALAM PENYELENGGARAAN MAL PELAYANAN PUBLIK KOTA BATAM”. Metode penelitian yang digunakan penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan hanya berfokus pada Praktek Dynamic Governance dalam penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik Kota Batam diperoleh hasil yang cukup mampu untuk dikatakan dinamis dalam tata kelola kerja baik itu dari segi institusi, struktur dan program yang telah dipilih oleh stakeholder di Mal Pelayanan Publik Kota Batam. Tetapi perlu ditinjau kembali berbagai strategi dan program yang sedang berjalan. Apakah hasil yang dicapai oleh strategi dan program telah memenuhi harapan banyak pihak atau perlu dirancang ulang untuk mendapatkan kualitas hasil yang lebih baik.

Penelitian kelima adalah penelitian yang dilakukan oleh Mudiwati Rahmatunnisa (2019) dengan judul “DIEALEKTIKA KONSEP DYNAMIC GOVERNANCE”. Metode penelitian yang digunakan penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pemerintahan yang dinamis (*dynamic governance*) menjadi sebuah kapabilitas yang

strategis yang perlu dimiliki oleh Pemerintah di berbagai Negara di dunia saat ini. Perubahan berbagai sektor dan aspek kehidupan pada akhirnya melahirkan berbagai tuntutan kepada pemerintah untuk dapat meresponnya secara lebih efektif dan efisien. *Dynamic governance* menjadi landasan penting dalam proses perumusan dan implementasi kebijakan Pemerintah yang adaptif dan responsive terhadap perubahan lingkungan. Kemampuan ini menjadi faktor esensial dalam konteks upaya Pemerintah mewujudkan pembangunan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat yang berkelanjutan.

Pada penelitian terdahulu yang telah diuraikan sebelumnya menunjukkan bahwa penelitian sebelumnya yang juga melakukan penelitian terkait variabel program Pospay dan Dynamic Governance. Suatu penerapan program dari masing-masing instansi pemerintah sebagai masukan serta bahan pengkajian berkaitan dengan permasalahan yang sedang diteliti saat ini, yakni Analisis Dynamic Governance Pada Program Pospay PT Pos Indonesia Jakarta Selatan. Hubungan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya diantaranya yaitu kesamaan dalam variabel penelitian yang membahas mengenai sistem dari pelayanan. Adapun perbedaannya terdapat pada fokus yang diteliti. Tujuan dari penelitiannya saling berkesinambungan dengan variabel penelitian yang lainnya yaitu sama dalam Pelayanan Pospay. Kebaharuan penelitian ini ialah penelitian ini menggunakan teori yang sama dengan penelitian sebelumnya karena menjawab semua apa yang diperlukan pada penelitian ini serta membahas Dynamic Governance Pada Program Pospay Di PT Pos Indonesia Jakarta Selatan yang lebih dinamis.

## **2.2 Pelayanan Publik**

### **2.2.1 Pengertian Pelayanan Publik**

Pelayanan publik adalah kegiatan dalam rangka 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 yaitu setiap institusi penyelenggara Negara, korporasi, lembaga independen yang dibentuk berdasarkan undang-undang untuk kegiatan pelayanan publik, dan badan hukum lain yang dibentuk semata-mata untuk kegiatan pelayanan publik.

Pelayanan publik merupakan segala aktivitas penyediaan layanan jasa dan produk yang diselenggarakan oleh pemerintah melalui instansi penyedia layanan publik dalam rangka untuk memenuhi berbagai kebutuhan masyarakat/publik. Dalam pelayanan publik, Fitzsimmons dan Fitzsimmons mengatakan paling tidak harus memenuhi pada aspek :

- *Reliability*, memberikan pelayanan dengan cara yang benar
- *Tangibles*, tersedianya sumberdaya manusia dan sarana prasarana yang memadai dalam pelayanan;
- *Responsiveness*, rasa keinginan yang tinggi untuk melayani secara cepat dan tanggap;
- *Assurance*, tingkat perhatian pegawai yang tinggi terhadap etika dan moral dalam memberikan pelayanan kepada yang dilayani dan
- *Emphaty*, sikap untuk mau melayani dengan ikhlas dan sepenuh hati. (Sinambela dkk, 2011 : 7)

Dalam pelaksanaan pelayanan publik harus berdasarkan standar pelayanan sebagai tolok ukur yang dipergunakan sebagai pedoman penyelenggaraan pelayanan dan acuan penilaian kualitas pelayanan sebagai kewajiban dan janji penyelenggara kepada masyarakat dalam rangka pelayanan yang berkualitas, cepat, mudah, terjangkau, dan terukur. Pelayanan publik diatur dalam

Undang-Undang No. 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik, pengaturan ini dimaksudkan untuk memberikan kepastian hukum dalam hubungan antara masyarakat dan penyelenggara dalam pelayanan publik. Selain itu, pengaturan mengenai pelayanan publik bertujuan agar terwujudnya batasan dan hubungan yang jelas tentang hak, tanggung jawab, kewajiban, dan kewenangan seluruh pihak yang terkait dengan penyelenggaraan pelayanan publik; agar terwujudnya sistem penyelenggaraan pelayanan publik yang layak sesuai dengan asas-asas umum pemerintahan dan korporasi yang baik; agar terpenuhinyapenyelenggaraan pelayanan publik sesuai dengan peraturan perundang-undangan; dan agar terwujudnya perlindungan dan kepastian hukum bagi masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

### **2.2.2 Indikator Pelayanan Publik**

Terdapat 5 (lima) determinan kualitas pelayanan publik yang dapat dirincikan sebagai berikut menurut Parasuraman, Zeithami dan Berry, (1988) yaitu:

1. Keandalan (*reliability*), yaitu kemampuan untuk melaksanakan pelayanan yang dijanjikan dengan tepat dan terpercaya.
2. Ketanggapan (*responsiveness*), yaitu kemampuan untuk membantu pelanggan dan memberikan pelayanan dengan cepat.
3. Keyakinan (*confidence*), yaitu pengetahuan dan kesopanan pegawai sertakemampuan mereka untuk menimbulkan kepercayaan dan keyakinan atau “*assurance*”.
4. Empati (*emphaty*), yaitu syarat untuk peduli, memberi

perhatian pribadi bagi pelanggan.

5. Berwujud (*tangible*), yaitu penampilan fasilitas fisik, peralatan, personel, dan media komunikasi.

Pada dasarnya teori diatas tetap dapat dipakai untuk mengukur kinerja pelayanan publik yang diberikan oleh instansi pemerintahan. Karna aparatur pelayanan tidak mempunyai alasan sedikit pun untuk tidak berorientasi kepada kepuasan pelanggan secara total, bahkan kepuasan pelanggan lah yang dapat dijadikan barometer dalam mengukur keberhasilan dalam pelayanan. Untuk mencapai hal ini pemerintah tidak boleh menghindari dari prinsip pelayanan dilakukan sepenuh hati (sinambela, 2011;8)

### **2.2.3 Standar pelayanan Publik**

Setiap Penyelenggaraan pelayanan publik harus memiliki standar pelayanan, sebagai jaminan adanya kepastian bagi pemberi didalam pelaksanaan tugas dan fungsinya dan bagi penerima pelayanan dalam proses pengajuan permohonannya. Standar pelayanan merupakan ukuran yang dibakukan dalam penyelenggaraan pelayanan publik sebagai pedoman yang wajib ditaati dan dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan, dan menjadi pedoman bagi penerima pelayanan dalam proses pengajuan permohonan, serta sebagai alat kontrol masyarakat dan/atau penerima layanan atas kinerja penyelenggara pelayanan. Oleh karena itu perlu disusun dan ditetapkan standar pelayanan sesuai dengan sifat, jenis dan karakteristik pelayanan yang diselenggarakan serta memperhatikan lingkungan. Dalam proses perumusan dan penyusunannya melibatkan masyarakat dan/ atau *stakeholder* lainnya (termasuk aparat birokrasi) untuk mendapatkan saran dan masukan dan membangun kepedulian dan komitmen Dalam Sinambela (2010, hal : 6), secara teoritis tujuan

pelayanan publik pada dasarnya adalah memuaskan masyarakat.

Untuk mencapai kepuasan itu dituntut kualitas pelayanan prima yang tercermin dari :

- **Transparan**

Pelayanan yang bersifat terbuka, mudah dan dapat diakses oleh semua pihak yang membutuhkan dan disediakan secara memadai serta mudah dimengerti.

- **Akutabilitas**

Pelayanan yang dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

- **Kondisional**

Pelayanan yang sesuai dengan kondisi dan kemampuan pemberi dan penerima pelayanan dengan tetap berpegang pada prinsip efisiensi dan efektivitas.

- **Partisipatif**

Pelayanan yang dapat mendorong peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik dengan memperhatikan aspirasi, kebutuhan dan harapan masyarakat.

- **Kesamaan Hak**

Pelayanan yang tidak melakukan diskriminasi dilihat dari aspek apapun khususnya suku, ras, agama, golongan, status sosial dan lain-lain.

- **Kesamaan Hak dan Kewajiban**

Pelayanan yang mempertimbangkan aspek keadilan antara pemberi dan penerima pelayanan publik

### 2.3 Dynamic Governance

Konsep tata kelola pemerintah dari waktu ke waktu terus mengalami perkembangan sesuai dengan dinamisme perubahan jaman yang terus berkembang. Perbandingan tata kelola itu menyiratkan pemikiran lebih kepada para praktisi untuk memunculkan konsep yang lebih baik dari konsep tata kelola pemerintah yang telah ada walaupun masing-masing pendekatan memiliki konsekuensi positif dan negatif. *Sound governance* misalnya, konsep ini muncul akibat banyaknya kritikan dari negara berkembang yang menganggap *good governance* adalah sebuah konsep kapitalisme negara maju (negara donor). Namun dominasi negara maju dalam pusaran globalisasi membuat beberapa aliansi negara berkembang terbentuk. Uni Afrika, Perhimpunan Negara Islam, ASEAN, semua itu bertujuan untuk filterisasi hegemoni negara maju terhadap negara-negara berkembang. Banyak negara saat ini memerhatikan permintaan informasi, teknologi dan keterampilan kolektif secara global. Permintaan itu tercermin dalam beberapa kasus misalnya korupsi, asap akibat kebakaran, kemiskinan, kriminal dan sebagainya. Untuk mengatasi beberapa kasus itu diperlukan kerjasama antara negara sebagai upaya pencegahan. Namun kerjasama itu tidak mengintervensi kedaulatan dan sistem negara masing-masing, juga mencakup fitur normatif, teknis dan rasional dari tata kelola pemerintahan yang baik. Lain halnya dengan konsep *good governance* yang mengintervensi suatu negara dengan kebijakan yang harus dipatuhi. Bila konsep *sound governance* menekankan tata kelola yang terintegrasi dengan dunia internasional, konsep *dynamic governance* memberi penekanan pada adaptasi tata kelola pemerintah terhadap perubahan lingkungan. Kebiasaan buruk yang selalu diperlihatkan terutama pemerintah daerah, seperti pengangkatan seseorang aparatur birokrasi (posisi untuk menduduki jabatan) sering terjadi praktek

jual beli, menempatkan seorang pimpinan atas dasar paternalistic.

Di era yang serba cepat menuntut Pemerintah bertindak secara dinamis agar memiliki kualitas tata kelola yang baik. Tata kelola Pemerintah cenderung berubah dari waktu ke waktu seiring dengan berkembangnya perubahan lingkungan, oleh karena itu perlu adanya pendekatan dinamis untuk menyikapinya (Colm, Ordanini, & Bornemann, 2020). Paling tidak pemerintah perlu berkaca bahwa masih terdapat kekurangan pada pelayanan publik. Tentu kekurangan yang terjadi tidak lepas dari kekurangan Pemerintah untuk membuat perubahan sesuai dengan kebutuhan publik. Pendekatan dinamis dalam institusi pemerintahan dapat dihubungkan dengan *dynamic governance*. Menurut Neo dan Chen (2007), *dynamic governance* adalah kemampuan Pemerintah untuk menyesuaikan kebijakan dan program secara berkelanjutan sehingga kepentingan jangka dapat tercapai dengan memperhatikan elemen *culture* dan *capabilities* (*think ahead, think again, think across*) disertai faktor pendorong di dalam diri sumber daya manusia seperti *able people* dan *agile processes*. Faktor eksternal juga menjadi pengaruh untuk sukses tidaknya program yang dibentuk. Perhatian yang dapat ditekankan pada pemikiran *dynamic governance* yaitu pemerintah seharusnya dapat memikirkan tindakan jangka panjang untuk menghadapi permasalahan-permasalahan yang dinamis.

Perubahan dunia yang sangat cepat dapat membuat ketidakpastian terkait kondisi di masa kini ataupun di masa mendatang. Berbagai macam situasi yang dihadapi Pemerintah berpotensi menimbulkan permasalahan yang baru. Jika Pemerintah bersifat statis maka dapat menyebabkan tidak berkembangnya organisasi, oleh sebab itu *dynamic governance* diperlukan agar setiap proses kebijakan dapat adaptif untuk merespon situasi di masa depan (Rahmatunnisa, 2019). Di samping itu, dunia selalu berkembang karena pengaruh teknologi yang semakin maju, begitu pula dengan kebijakan akan selalu beradaptasi dengan kemajuan teknologi. Sumber

daya manusia yang cakap akan cepat menyesuaikan dengan perkembangan teknologi dan dapat membantu berkembangnya organisasi. Hal yang dibutuhkan agar organisasi memiliki sumber daya manusia yang cakap yaitu dengan memberikan ruang berdasarkan kompetensinya sehingga dapat beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis (Andhika, 2017).

Menurut Neo dan Chen (2007) bahwa *dynamic governance* adalah sebuah konsep yang menekankan bagaimana bekerjanya berbagai kebijakan, institusi dan struktur yang telah disusun agar mampu beradaptasi dengan kondisi ketidakpastian dan perubahan sehingga dapat tetap relevan dan efektif untuk mencapai tujuan dan keinginan jangka panjang. *Dynamic governance* merupakan sistem tata kelola pemerintahan yang diterapkan oleh pemerintah Negara Singapura yang mampu membawa mereka menuju pada sistem pemerintahan dan pelayanan publik yang prima. Sebagaimana tujuan pelayanan publik yang ingin dicapai oleh reformasi birokrasi Indonesia, maka konsep *dynamic governance* menjadi acuan dalam mewujudkan pelayanan publik yang prima sesuai dengan kebutuhan dan harapan masyarakat.

Tata kelola atau sering disebut *governance* adalah sebuah proses pembinaa, penyelenggaraan, pengelolaan, pengarahan mengenai bagaimana pemerintah berinteraksi dengan masyarakat dalam pemerintahan bidang ekonomi, social, dan politik dalam upaya pemenuhan kepentingan masyarakat, dapat diartikan juga sebagai bentuk dari pemerintahan itu sendiri. Elemen ini dapat diimplementasikan dengan baik dalam proses pemerintahan, itu adalah konsep tata kelola yang baik (Anggara, 2016).

Konsep yang disampaikan oleh Boon Siong Neo dan Geraldine Chen (2007 : 29- 46) tentang peran pemerintah dalam menerapkan kebijakan dan menyediakan pelayan publik pada pemerintahan di hampir seluruh negara yang mengalami perubahan yang cepat dengan banyak tantangan maupun konflik untuk menghadapi arus globalisasi dan

pertumbuhan pembangunan. Dikarenakan kondisi yang penuh dengan dilema, maka tata kelola pemerintah harus senantiasa selalu membuat aturan kebijakan agar dapat memaksimalkan dengan memanfaatkan segala aspek indikator yang ada. Kondisi dinamis pemerintah ditempuh melalui pembangunan jalur adaptif (*adaptive path*) dan kebijakan adaptif (*adaptive policy*) sehingga menghasilkan kebijakan yang efektif. Jalur adaptif yang dimaksud adalah dengan menekankan pada mekanisme pengambilan keputusan yang tidak berbelit-belit namun tetap berjalan dalam koridor hukum. Sedangkan kebijakan adaptif sumber dari gagasan dan tindakan yang akan melahirkan sejumlah inovasi pemerintahan dan merupakan kunci penting dalam dinamisasi kebijakan.

Institusi pemerintah yang dinamis dapat meningkatkan pembangunan dan kemakmuran suatu negara, dengan pola penyesuaian adaptif terhadap perubahan lingkungan sosio-ekonomi dimana orang melakukan transaksi bisnis, dan pemerintah berinteraksi dengan berbagai kebijakan serta pengawasan sehingga dapat menimbulkan implikasi positif kepada pemerintah dan untuk kesejahteraan rakyat.

Landasan *dynamic governance* adalah budaya kelembagaan suatu negara yang ditunjukkan dengan tiga faktor kemampuan dinamis (*dynamic capabilities*) yaitu berpikir kedepan (*thinking ahead*), berpikir kembali (*thinking again*) dan berpikir sepanjang mengarah kepada pelaksanaan kebijakan yang adaptif (*thinking across*). Ada faktor penguat utama untuk mengembangkan *dynamic governance* yaitu orang yang cakap (*agail people*). Namun pengaruh yang menjadi perhatian serius adalah faktor lingkungan eksternal yang akan memengaruhi sistem pemerintahan seperti masalah keamanan, kemiskinan, politik, yang menimbulkan ketidakpastian perubahan.

*Dynamic governance* pada dasarnya hanya menekankan pada dua komponen utama yaitu kapabilitas dinamis (*dynamic capabilities*) dan budaya organisasi (*institutional cultures*), dimana kedua komponen ini akan menggerakkan sumberdaya manusia dan proses mengarah pada perubahan berbagai kebijakan yang adaptif menuju pada *dynamic governance* (dalam Kasim dkk, 2015 : 33) yang didukung oleh 2 komponen pengungkit yang mendorong kapabilitas dinamis, yaitu *able people* dan *agile process* yang dimana menggerakkan proses pola pikir *thinking ahead*, *thinking again* dan *thinking across* untuk menghasilkan berbagai kebijakan yang adaptif (*adaptif policies*) yang akan membawa institusi mewujudkan *dynamic governance*.

Secara sederhana, *thinking ahead* merupakan cara berpikir kedepan. Bagaimana meramalkan dan mengidentifikasi lingkungan di masa mendatang. Selanjutnya, akan dikaji melalui kemampuan *thinking again* yang berusaha melihat realitas yang sedang dihadapi saat ini guna menemukan faktor keberhasilan dan kegagalan agar kinerja dapat diperbaiki menjadi lebih baik. Selanjutnya, tentu saja membutuhkan pemikiran yang lebih terbuka, pendapat, ide-ide lain diluar kerangka berpikir (*out of the box*) melalui cara berfikir *thinking across*. Pada akhirnya, keseluruhan proses dinamis pemerintah ini akan dilengkapi dan digerakkan oleh orang-orang yang memiliki kapasitas dan harus dilakukan dengan proses yang baik dan benar.

Dalam melihat kapabilitas dinamis sebuah institusi, dapat dilihat dari pola pikir kapabilitas dinamis yang diterapkan institusi tersebut, dalam hal ini Neo dan Chen mengatakan bahwa kapabilitas dinamis terdiri atas 3 pola pikir, yaitu *thinking ahead*, *thinking again*, dan *thinking across*.

#### 1. *Thinking Ahead*

Merupakan kemampuan institusi pemerintah untuk mengidentifikasi perkembangan lingkungan dan kebutuhan

masyarakat dimasa depan, memahami implikasinya terhadap aktivitas dalam pencapaian tujuan organisasi sertamengidentifikasi berbagai strategi dan pilihanyang dibutuhkan untuk mengantisipasinya (Neo dan Chen, 2007 : 30).

Adapun proses *thinking ahead* meliputi pada kegiatan :

- a. Mengeksplorasi dan mengantisipasi trend perkembangan dimasa depan yang mungkin berdampak signifikan terhadap tujuan kebijakan.
- b. Memahami perkembangan tersebut akan mempengaruhi capaian tujuan saat ini dan menguji keefektifan strategi, kebijakan danprogram yang telah ada.
- c. Menyusun strategi pilihan yang dapat digunakan untuk mempersiapkan ancaman yang muncul dan memanfaatkan peluang baru.
- d. Mempengaruhi pengambil keputusan utama dan stakeholder untuk memikirkan isu-isu yang muncul secara serius dan melibatkan mereka dalam percakapan strategis tentang respon yang tanggap. (Neo dan Chen, 2007:34)

## 2. *Thinking Again*

Berusaha melihat relistis yang sedang dihadapi saat ini guna menemukan faktor keberhasilan dan kegagalan agar kinerja dapat diperbaiki menjadi lebih baik.

Adapun proses *thinking again* meliputi pada kegiatan :

- a. Meninjau dan menganalisis data kinerja aktual dan memahami feedback masyarakat.

- b. Menyelidiki penyebab munculnya feedback atau fakta yang diamati, informasi dan perilaku, baik yang berhasil maupun gagal mencapai target capaian.
- c. Meninjau kembali strategi, kebijakan dan program untuk mengidentifikasi fitur dan aktivitas mana yang berjalan baik dan yang tidak berjalan baik.
- d. Mendesain ulang kebijakan dan program, baik sebagian atau seluruhnya, sehingga kinerja dapat meningkat dan tujuan organisasi lebih terpenuhi.
- e. Menerapkan kebijakan dan sistem baru sehingga masyarakat dan pelanggan dilayani dengan lebih baik dan menikmati hasil yang bermakna. (Neo dan Chen, 2007 : 37).

### 3. *Thinking Across*

Yaitu membutuhkan pemikiran yang lebih terbuka, pendapat, ide-ide lain diluar kerangka berpikir. Sedangkan proses thinking across meliputi pada kegiatan :

- a. Mencari praktik terbaru dan menarik yang diadopsi dan diimplementasikan oleh organisasi lain dalam mengatasi masalah serupa;
- b. Merenungkan apa yang mereka lakukan, mengapa dan bagaimana mereka melakukannya, dan pelajaran yang diambil dari pengalaman tersebut;
- c. Mengevaluasi apa yang dapat berlaku dalam konteks lokal, mempertimbangkan keadaan dan kondisi unik, dan apa yang dapat diterimabagi penduduk lokal;
- d. Menemukan hubungan terbaru melalui pengkombinasian ide

dengan gagasan barulainnya sehingga menciptakan pendekatan yang inovatif dalam menangani isu-isu yang muncul;

- e. Mencocokkan kebijakan dan program sesuai dengan tuntutan kebijakan lokal dan kebutuhan masyarakat. (Neo dan Chen, 2007 : 41-42).

## **2.4 Kerangka Berfikir**

Pada penyusunan usulan penelitian ini peneliti mengacu kepada pendapat para ahli mengenai teori-teori yang berhubungan dengan fokus penelitian dan lokus penelitian, sebagai dasar dan pedoman ini sesuai dengan kenyataan dilapangan sehingga akan menghasilkan kesimpulan yang objektif maka peneliti mengemukakan teori-teori dari para ahli yang selanjutnya akan ditetapkan sebagai kerangka berpikir. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan penelitian yang berjudul Analisis Dynamic Governance Pada Program Pospay Di PT Pos Indonesia Jakarta Selatan. Untuk melihat sejauh mana Dynamic Governance Pada Program Pospay dapat diukur dengan melihat beberapa kriteria menurut Neo dan Chen (2007) diantaranya : Thinking Ahead, Thinking Again, Thinking Across

Pertama, *Thinking Ahead* merupakan perkembangan lingkungan dan kebutuhan masyarakat dimasa depan, memahami implikasinya terhadap aktivitas dalam pencapaian tujuan organisasi serta mengidentifikasikan berbagai strategi dan pilihan yang dibutuhkan untuk mengantisipasinya (Neo dan Chen, 2007 : 30). PT Pos Indonesia di Jakarta Selatan saat ini dituntut untuk dapat bersaing pada bidang pelayanan programpospay dan selalu memberikan keuntungan untuk negara. PT Pos Indonesia di Jakarta Selatan harus melakukan langkah untuk merubah perusahaan menjadi lebih aktif dalam hal teknologi. Dalam hal ini Sebelumnya PT Pos Indonesia masihmelakukan pelayanan secara manual, kondisi saat ini diubah dengan menggunakan system berbasis aplikasi

online dan lebih memanfaatkan kemajuan teknologi dan mengikuti perkembangan zaman saat ini.

Setelah menggunakan sistem online sehingga proses pelayanan semakin mudah dan cepat. Dengan adanya inovasi perkembangan teknologi tersebut PT Pos Indonesia diharapkan mampu bertahan dalam menghadapi persaingan dengan Perusahaan lain, faktor yang mendorong pengembangan inovasi PT Pos Indonesia darilingkungan internal dan eksternal.

Kedua, *Thinking Again* perjalanan menuju *dynamic governance* memiliki berbagai rintangan yang harus dilampui. Dalam prakteknya, PT Pos Indonesia Jakarta Selatan sangat memerlukan pemikiran-pemikiran yang peka terkait permasalahan yang dihadapi agar mampu mengatasi kelemahan-kelemahan yang dimiliki. Tindakan nyata yang perlu dilakukan yaitu memanfaatkan teknologi yang ada supaya dapat bersaing dengan Perusahaan lain dan PT Pos Indonesia di Jakarta Selatan harus menghadapi organisasional dan lingkungan internal dan eksternal. Pada lingkungan internal, menghadapi tantangan organisasional kualitas dan kuantitas SDM serta sarana prasarana yang masih terbatas. Sedangkan, tantangan eksternal yang dihadapi adalah regulasi pemerintah, kemajuan teknologi, dan persaingan semakin ketat. Melihat banyaknya tantangan. Tetapi, di era yang serba cepat menuntut Pemerintah bertindak secara dinamis agar memiliki kualitas tata kelola yang baik. Tata kelola Pemerintah cenderung berubah dari waktu ke waktu seiring dengan berkembangnya perubahan lingkungan, oleh karena itu perlu adanya pendekatan dinamis untuk menyikapinya.

Ketiga, *Thinking Across* pada saat ini Pos Indonesia sudah membuat system pembayaran berbasis aplikasi online dan Indonesia menawarkan berbagai kemudahan dan kenyamanan pembayaran, diantaranya adalah lokasi yang lebih dekat, pelayanan yang lebih cepat,

serta tingkat keamanan lebih terjamin. Sehingga menghasilkan fitur Pospay yang dapat mempermudah masyarakat untuk mengaksesnya, serta mempertimbangkan permasalahan-permasalahan dan masukan dari pengguna Pospay supaya dapat lebih dikembangkan lagi di era digital seperti sekarang. Melakukan promosi pada program Pospay sehingga Masyarakat dapat mempermudah dalam bertransaksi Pos Indonesia.

**Gambar 2.1 Kerangka Berpikir**

