



Optimalisasi Kapasitas dan Kelembagaan Daerah dalam Menjawab Tantangan Pelayanan Publik Era Digital (Studi Kasus DPMPTSP Kota Probolinggo)

Mahfudz Jailani Aminulloh*, Verto Septiandika, Mastina Maksin

Universitas Panca Marga

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pengembangan kapasitas aparatur serta reformasi kelembagaan dalam merespons tuntutan masyarakat yang terus berkembang seiring dengan dinamika sosial, ekonomi, dan teknologi. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan metode studi kasus pada instansi pemerintah daerah. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dengan informan kunci, observasi langsung terhadap proses pelayanan publik, serta analisis dokumen kebijakan dan administrasi yang relevan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kapasitas aparatur melalui pelatihan berkelanjutan, pemanfaatan teknologi digital, serta peningkatan etos kerja dan orientasi pelayanan publik memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan responsivitas birokrasi. Selain itu, kelembagaan yang bersifat fleksibel, terbuka terhadap inovasi, dan didukung oleh mekanisme koordinasi yang efektif terbukti mampu beradaptasi dengan kebutuhan pelayanan publik yang semakin dinamis dan kompleks. Temuan penelitian ini menegaskan bahwa sinergi antara penguatan kapasitas individu aparatur dan reformasi kelembagaan merupakan faktor kunci dalam mewujudkan pelayanan publik yang adaptif, partisipatif, transparan, serta berorientasi pada kepentingan masyarakat.

Kata kunci: Kapasitas Aparatur, Kelembagaan Publik, Pelayanan Publik, Responsivitas, Pemerintah Daerah

DOI:

<https://doi.org/10.53697/iso.v6i1.3797>

*Correspondence: Mahfudz Jailani Aminulloh

Email: mahfudzjailani@upm.ac.id

Received: 21-04-2026

Accepted: 21-05-2026

Published: 21-06-2026



Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license

(<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Abstract: This study aims to analyze strategies for capacity building of government apparatuses and institutional reform in responding to the growing demands of society in line with social, economic, and technological dynamics. The research employs a qualitative approach using a case study method conducted in local government agencies. Data were collected through in-depth interviews with key informants, direct observations of public service delivery processes, and analysis of relevant policy and administrative documents. The findings indicate that capacity building through continuous training, the utilization of digital technology, and the enhancement of work ethics and public service orientation have a significant impact on improving bureaucratic responsiveness. Furthermore, institutions that are flexible, open to innovation, and supported by effective coordination mechanisms are proven to be more capable of adapting to increasingly dynamic and complex public service needs. These findings emphasize that synergy between strengthening individual capacity and institutional reform is a key factor in realizing public services that are adaptive, participatory, transparent, and oriented toward community interests.

Keywords: Apparatus Capacity, Public Institutions, Public Services, Responsiveness, Local Government

Pendahuluan

Perkembangan teknologi digital dan penerapan kebijakan desentralisasi telah mendorong perubahan yang signifikan dalam tata kelola pemerintahan daerah, khususnya dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Pemerintah daerah tidak lagi hanya dituntut mampu menyediakan layanan yang cepat dan efisien, tetapi juga responsif terhadap kebutuhan masyarakat yang semakin kompleks, dinamis, dan berbasis teknologi. Dalam

konteks tersebut, kualitas pelayanan publik sangat ditentukan oleh kapasitas aparatur serta kelembagaan pemerintah daerah dalam beradaptasi terhadap perubahan sosial, ekonomi, dan teknologi yang terus berkembang (Al-Muttaqin et al, 2025) (Maryuni et al, 2024).

Transformasi pelayanan publik di era digital sejalan dengan konsep *digital government*, yang dipahami sebagai upaya integratif antara pemanfaatan teknologi, proses birokrasi, dan sumber daya manusia guna meningkatkan kualitas pelayanan publik (Mergel et al, 2019). Digitalisasi pelayanan tidak hanya menuntut adopsi teknologi, tetapi juga penguatan kapasitas organisasi dan tata kelola pemerintahan yang adaptif. Oleh karena itu, pengembangan kapasitas aparatur dan reformasi kelembagaan menjadi prasyarat utama dalam menciptakan pelayanan publik yang responsif dan berorientasi pada masyarakat (Hermawan et al, 2023) (Sarjito, 2025).

Pengembangan kapasitas dalam sektor publik merujuk pada kemampuan individu, organisasi, dan sistem kelembagaan dalam melaksanakan fungsi pemerintahan secara efektif dan berkelanjutan. Grindle & Hilderbrand (1995) menegaskan bahwa kapasitas sektor publik tidak hanya berkaitan dengan kompetensi teknis aparatur, tetapi juga mencakup kemampuan manajerial, kepemimpinan, serta kemauan institusi untuk beradaptasi terhadap perubahan. Dalam konteks pemerintahan daerah, pengembangan kapasitas aparatur mencakup peningkatan pengetahuan, keterampilan, sikap profesional, serta literasi digital aparatur dalam mendukung pelayanan publik berbasis teknologi.

Kapasitas aparatur yang memadai menjadi faktor penentu terciptanya pelayanan publik yang responsif dan berkualitas. Aparatur yang memiliki kompetensi dan literasi digital yang baik akan lebih mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan pelayanan berbasis teknologi serta kebutuhan masyarakat yang semakin beragam. Sejalan dengan itu, Dwiyanto (2017) menekankan bahwa pelayanan publik yang berkualitas harus bersifat inklusif, responsif, dan mampu membangun kepercayaan publik. Ratminto & Winarsih (2016) juga menegaskan bahwa manajemen pelayanan publik menuntut kejelasan standar layanan, kepastian prosedur, serta komitmen aparatur dalam melayani masyarakat secara profesional.

Namun demikian, pengembangan kapasitas aparatur tidak dapat berdiri sendiri tanpa dukungan kelembagaan yang adaptif. Pendekatan kelembagaan baru (*new institutionalism*) menekankan bahwa kinerja organisasi publik sangat dipengaruhi oleh aturan formal, norma, serta praktik sosial yang berkembang dalam organisasi (March & Olsen, 1984). Kelembagaan tidak hanya dipahami sebagai struktur organisasi, tetapi juga mencakup pola hubungan antarunit kerja, mekanisme koordinasi, serta budaya kerja yang membentuk perilaku aparatur. Kelembagaan yang responsif ditandai oleh fleksibilitas struktur, keterbukaan terhadap inovasi, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal (Dewi et al, 2023) (Suryani & Diniawaty, 2024).

Dalam penyelenggaraan pelayanan publik daerah, reformasi kelembagaan menjadi penting untuk memastikan bahwa sistem dan prosedur kerja mampu mendukung pelayanan yang cepat, transparan, dan akuntabel. Tanpa dukungan kelembagaan yang adaptif, pengembangan kapasitas aparatur tidak akan menghasilkan kinerja pelayanan yang optimal. Sebaliknya, kelembagaan yang baik juga membutuhkan aparatur yang

kompeten agar mampu menjalankan fungsi dan prosedur yang telah ditetapkan secara efektif.

Responsivitas pelayanan publik sendiri merujuk pada kemampuan pemerintah dalam mengenali, memahami, dan menindaklanjuti kebutuhan serta aspirasi masyarakat secara tepat dan cepat (Denhardt & Denhardt, 2000). Pemerintah yang responsif tidak hanya berorientasi pada pemenuhan prosedur administratif, tetapi juga pada kepuasan dan kepercayaan masyarakat sebagai pengguna layanan. Dalam era digital, responsivitas pelayanan publik sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemerintah daerah dalam memanfaatkan teknologi informasi, menyediakan sistem informasi yang efektif, serta membangun mekanisme umpan balik masyarakat yang berfungsi secara optimal.

Upaya peningkatan responsivitas pelayanan publik juga tidak terlepas dari penerapan prinsip *good governance*. Programme (1997) menekankan bahwa tata kelola pemerintahan yang baik harus berlandaskan prinsip partisipasi, transparansi, akuntabilitas, efektivitas, efisiensi, dan keadilan. Reformasi birokrasi merupakan instrumen utama dalam mewujudkan prinsip-prinsip tersebut, khususnya melalui penguatan kapasitas aparatur dan pembenahan kelembagaan. Thoha (2014) menjelaskan bahwa birokrasi publik di Indonesia tidak dapat dilepaskan dari dinamika politik dan kekuasaan, sehingga reformasi birokrasi harus diarahkan pada penguatan profesionalisme dan netralitas aparatur. Sedarmayanti (2018) menambahkan bahwa reformasi administrasi publik merupakan proses berkelanjutan yang menuntut kepemimpinan visioner dan komitmen kelembagaan yang kuat.

Sejalan dengan agenda nasional, optimalisasi pelayanan publik melalui pemanfaatan platform digital nasional menjadi fokus pemerintah dalam beberapa tahun terakhir. Amrynudin (2024) menegaskan bahwa pengembangan INA Digital merupakan upaya strategis untuk mengintegrasikan layanan publik lintas instansi. Namun demikian, implementasi kebijakan tersebut masih menghadapi berbagai tantangan, seperti kesiapan kelembagaan, interoperabilitas sistem, serta kapasitas sumber daya manusia aparatur di tingkat daerah.

Berdasarkan kajian empiris dan teoretis tersebut, masih terdapat kesenjangan penelitian, khususnya terkait minimnya studi yang secara komprehensif menganalisis sinergi antara pengembangan kapasitas aparatur dan reformasi kelembagaan dalam meningkatkan responsivitas pelayanan publik di era digital. Selain itu, kajian empiris yang secara spesifik mengangkat pengalaman pemerintah daerah tingkat kota, terutama di wilayah dengan karakteristik masyarakat yang heterogen, masih relatif terbatas dalam literatur administrasi publik (Wibawa, 2019).

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana pengembangan kapasitas aparatur dan reformasi kelembagaan yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Probolinggo berkontribusi dalam meningkatkan responsivitas pelayanan publik. Penelitian ini diharapkan tidak hanya memberikan gambaran empiris mengenai praktik pengelolaan pelayanan publik di tingkat daerah, tetapi juga memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan kajian administrasi publik, khususnya terkait integrasi kapasitas aparatur dan kelembagaan dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan daerah yang adaptif, responsif, dan berorientasi pada kepentingan masyarakat.

Metodologi

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif untuk memahami secara mendalam fenomena pengembangan kapasitas aparatur dan reformasi kelembagaan dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti menggali makna, proses, serta konteks sosial secara komprehensif (Sugiyono, 2019). Penelitian dilaksanakan di lingkungan Pemerintah Kota Probolinggo dengan fokus pada perangkat daerah yang memiliki peran strategis dalam pelayanan publik, yaitu Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil, Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP), serta Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Probolinggo. Pemilihan lokasi tersebut didasarkan pada pertimbangan bahwa instansi-instansi tersebut berinteraksi langsung dengan masyarakat dan menjadi garda terdepan dalam implementasi pelayanan publik berbasis digital. Penelitian ini dilaksanakan pada rentang waktu Agustus hingga Desember 2025, yang mencakup tahap persiapan, pengumpulan data lapangan, analisis data, hingga penyusunan laporan penelitian.

Subjek penelitian terdiri atas 15 informan yang dipilih secara purposive sesuai dengan kebutuhan dan fokus penelitian. Informan tersebut meliputi 5 pejabat struktural, 7 staf pelaksana pelayanan, serta 3 perwakilan masyarakat sebagai pengguna layanan. Pemilihan informan dilakukan dengan mempertimbangkan keterlibatan langsung mereka dalam proses pelayanan publik serta pemahaman terhadap kebijakan, strategi, dan praktik pengembangan kapasitas aparatur serta reformasi kelembagaan di lingkungan Pemerintah Kota Probolinggo. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dengan informan kunci untuk memperoleh informasi terkait kebijakan dan implementasi pengembangan kapasitas serta reformasi kelembagaan, observasi langsung terhadap proses pelayanan publik guna memahami alur pelayanan dan interaksi antara aparatur dan masyarakat, serta studi dokumentasi terhadap peraturan, rencana strategis, laporan kinerja, dan dokumen evaluasi pelayanan publik yang relevan.

Data yang diperoleh selanjutnya dianalisis menggunakan teknik analisis interaktif model Miles & Huberman (1994) yang meliputi tahap reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Proses analisis dilakukan secara simultan sejak pengumpulan data hingga tahap akhir penelitian untuk memastikan kedalaman dan konsistensi temuan. Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menerapkan teknik triangulasi sumber dan teknik, *member check*, serta *audit trail*. Penerapan teknik tersebut bertujuan untuk meningkatkan validitas dan reliabilitas hasil penelitian sehingga temuan yang dihasilkan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Hasil dan Pembahasan

Hasil penelitian diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi yang selanjutnya dianalisis menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman. Untuk menjamin keabsahan data, peneliti menerapkan teknik *member check* dan *audit trail*. Ringkasan hasil pengumpulan dan validasi data disajikan pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Ringkasan hasil pengumpulan dan validasi data

No	Pertanyaan Penelitian	Member Check	Audit Trail	Informan
1	Bagaimana bentuk pengembangan kapasitas aparatur dalam pelayanan publik digital?	Informan menyatakan bahwa pelatihan teknis, bimtek layanan digital, dan pendampingan aplikasi telah meningkatkan kecepatan dan ketepatan layanan	Catatan wawancara, dokumentasi pelatihan, laporan kegiatan OPD	Pejabat struktural Disdukcapil, staf pelayanan DPMPTSP
2	Bagaimana reformasi kelembagaan mendukung pelayanan publik yang responsif?	Informan menegaskan adanya penyederhanaan prosedur, PTSP, dan pemanfaatan sistem digital	Dokumen SOP, struktur organisasi, hasil observasi proses layanan	Pejabat DPMPTSP, Bagian Organisasi Setda
3	Apa tantangan utama dalam koordinasi antarperangkat daerah?	Informan mengakui koordinasi belum optimal akibat perbedaan kapasitas SDM dan sistem	Transkrip wawancara, notulensi rapat koordinasi	Pejabat OPD, staf pelaksana
4	Bagaimana responsivitas pelayanan dirasakan oleh masyarakat?	Masyarakat menyatakan pelayanan lebih cepat, namun belum merata di semua unit	Hasil wawancara pengguna layanan, catatan pengaduan	Pengguna layanan (masyarakat)
5	Bagaimana peran teknologi dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik?	Informan menyatakan aplikasi layanan mempermudah akses, tetapi perlu peningkatan literasi aparatur	Observasi sistem layanan, dokumen aplikasi	Staf pelayanan, pejabat teknis

Tabel tersebut menunjukkan bahwa temuan penelitian telah melalui proses validasi data yang sistematis, sehingga hasil yang disajikan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah dan konsisten dengan teknik analisis yang dijelaskan pada bagian metodologi penelitian.

Pengembangan Kapasitas Aparatur dalam Mendukung Responsivitas Pelayanan Publik

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pemerintah Kota Probolinggo telah melakukan berbagai upaya pengembangan kapasitas aparatur untuk meningkatkan kualitas dan responsivitas pelayanan publik. Upaya tersebut antara lain diwujudkan melalui pelatihan teknis, bimbingan teknis (bimtek), serta pendampingan implementasi layanan berbasis digital. Aparatur pada beberapa perangkat daerah, khususnya Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil, telah dibekali pelatihan terkait penggunaan aplikasi pelayanan dan integrasi data kependudukan guna mempercepat proses layanan kepada masyarakat.

Temuan ini sejalan dengan teori pengembangan kapasitas sektor publik yang dikemukakan oleh Grindle & Hilderbrand (1995), yang menekankan bahwa peningkatan kompetensi individu aparatur merupakan prasyarat utama dalam meningkatkan kinerja pelayanan publik. Selain itu, hasil penelitian ini juga mendukung temuan Ashari & Sallu (2023) serta Yunaningsih et al. (2021) yang menyatakan bahwa peningkatan kapasitas aparatur dan literasi digital berkontribusi positif terhadap efisiensi dan aksesibilitas pelayanan publik.

Namun demikian, penelitian ini juga menemukan bahwa pengembangan kapasitas aparatur di Pemerintah Kota Probolinggo belum sepenuhnya merata di seluruh perangkat daerah. Beberapa aparatur masih mengalami keterbatasan dalam literasi digital, kemampuan komunikasi pelayanan, serta pemahaman terhadap regulasi terbaru. Kondisi ini menunjukkan bahwa pengembangan kapasitas aparatur perlu dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan, serta diintegrasikan dengan sistem manajemen kinerja birokrasi.

Reformasi Kelembagaan dan Tantangan Koordinasi Antarperangkat Daerah

Dari sisi kelembagaan, Pemerintah Kota Probolinggo telah melakukan berbagai langkah reformasi untuk mendukung pelayanan publik yang lebih adaptif. Reformasi tersebut antara lain meliputi penyesuaian struktur organisasi, penyederhanaan prosedur kerja, serta penerapan sistem pelayanan terpadu satu pintu, khususnya di DPMPTSP. Pembentukan unit-unit layanan berbasis digital juga menjadi bagian dari upaya kelembagaan dalam merespons tuntutan masyarakat terhadap pelayanan yang cepat dan transparan.

Temuan ini relevan dengan pendekatan kelembagaan baru (*new institutionalism*) yang dikemukakan oleh March & Olsen (1984), yang menekankan bahwa perubahan struktur dan aturan organisasi berperan penting dalam membentuk perilaku dan kinerja aparatur. Penelitian ini juga sejalan dengan kajian Dewi et al. (2019) yang menunjukkan bahwa reformasi kelembagaan dan pemanfaatan teknologi informasi dapat meningkatkan kinerja birokrasi pelayanan publik.

Meskipun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa reformasi kelembagaan di Pemerintah Kota Probolinggo masih menghadapi tantangan, terutama dalam hal koordinasi antarperangkat daerah. Beberapa inovasi pelayanan belum terintegrasi secara optimal akibat perbedaan kapasitas antar unit kerja dan lemahnya mekanisme sinergi kebijakan. Kondisi ini menunjukkan bahwa reformasi kelembagaan perlu didukung oleh sistem koordinasi dan integrasi informasi yang lebih kuat agar mampu menghasilkan pelayanan publik yang responsif secara menyeluruh.

Responsivitas Pelayanan Publik terhadap Kebutuhan dan Aspirasi Masyarakat

Responsivitas pelayanan publik di Pemerintah Kota Probolinggo ditunjukkan melalui pembukaan berbagai kanal partisipasi masyarakat, seperti layanan pengaduan daring dan forum konsultasi publik. Dalam beberapa kasus, pengaduan masyarakat ditindaklanjuti secara cepat oleh perangkat daerah terkait, yang menunjukkan adanya kesadaran institusional akan pentingnya responsivitas dalam pelayanan publik.

Temuan ini sejalan dengan konsep pelayanan publik responsif yang dikemukakan oleh Denhardt & Denhardt (2000), yang menekankan pentingnya orientasi pemerintah pada kebutuhan dan kepuasan masyarakat. Penelitian ini juga mendukung temuan Ombudsman Republik Indonesia (2021) yang menyatakan bahwa mekanisme pengaduan dan partisipasi publik merupakan instrumen penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Namun demikian, penelitian ini menemukan bahwa belum semua unit pelayanan memiliki standar operasional prosedur (SOP) yang berorientasi pada kepuasan pengguna layanan. Beberapa responden masyarakat masih merasakan pelayanan yang bersifat

administratif dan kurang fleksibel dalam mengakomodasi kebutuhan spesifik pengguna layanan. Hal ini menunjukkan perlunya penguatan budaya pelayanan dan orientasi pada pengguna dalam setiap unit pelayanan publik.

Peran Teknologi dan Budaya Kerja Inovatif dalam Pelayanan Publik

Pemanfaatan teknologi informasi menjadi salah satu faktor pendukung utama dalam peningkatan responsivitas pelayanan publik di Pemerintah Kota Probolinggo. Pengembangan dan penerapan aplikasi pelayanan publik telah membantu mempercepat proses layanan, meningkatkan transparansi, serta memperluas akses masyarakat terhadap layanan pemerintah.

Penguatan budaya pelayanan juga tidak dapat dilepaskan dari pemahaman dasar mengenai manajemen pelayanan publik. Moenir (2015) menekankan bahwa kualitas pelayanan sangat dipengaruhi oleh sikap, perilaku, dan kesadaran aparatur dalam melayani masyarakat. Dalam konteks era digital, Zaenuri (2020) menegaskan bahwa transformasi pelayanan publik harus diikuti oleh perubahan pola pikir dan budaya kerja birokrasi agar digitalisasi tidak berhenti pada aspek teknis semata.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Dewi et al. (2019) dan Mawarni (2023) yang menekankan bahwa digitalisasi pelayanan publik berpotensi meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas layanan. Namun, penelitian ini juga menegaskan bahwa keberhasilan pemanfaatan teknologi tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan sistem, tetapi juga oleh kesiapan aparatur dan budaya kerja di lingkungan birokrasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi teknologi belum sepenuhnya diimbangi dengan budaya kerja yang kolaboratif dan inovatif. Oleh karena itu, diperlukan penguatan kepemimpinan birokrasi serta pemberian insentif bagi unit kerja yang mampu mengembangkan inovasi pelayanan publik secara berkelanjutan.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, berikut beberapa saran yang dapat menjadi masukan strategis bagi Pemerintah Kota Probolinggo dalam memperkuat kapasitas dan kelembagaan yang responsif terhadap dinamika pelayanan publik:

1. Penyusunan Rencana Pengembangan Kapasitas SDM yang Terintegrasi

Pemerintah Kota Probolinggo perlu menyusun dan menerapkan rencana pengembangan kapasitas aparatur secara menyeluruh, yang mencakup pelatihan berbasis kebutuhan kompetensi, rotasi jabatan yang strategis, serta penguatan evaluasi kinerja berbasis indikator pelayanan. Hal ini akan mendorong profesionalisme dan kesiapan aparatur dalam menghadapi perubahan.

2. Penguatan Koordinasi dan Integrasi Antar-Perangkat Daerah

Diperlukan mekanisme koordinasi yang lebih solid antar-OPD, termasuk pembentukan forum lintas sektor yang rutin, serta sistem informasi manajemen pelayanan yang terintegrasi untuk mendukung sinergi kebijakan dan operasional layanan publik.

3. Optimalisasi Kanal Partisipasi dan Umpan Balik Masyarakat

Untuk meningkatkan responsivitas, kanal-kanal pengaduan dan aspirasi masyarakat seperti Laporkan, forum konsultasi publik, dan media sosial pemerintah perlu dioptimalkan dan ditindaklanjuti secara konsisten. Selain itu, hasil umpan balik dari masyarakat sebaiknya dijadikan dasar perbaikan layanan secara berkala.

4. Penguatan Budaya Inovasi dalam Birokrasi

Pemerintah perlu mendorong budaya kerja yang inovatif dan kolaboratif melalui pemberian penghargaan terhadap unit kerja atau pegawai yang menghasilkan inovasi pelayanan. Ini dapat ditunjang dengan pelatihan kepemimpinan inovatif dan penguatan peran agen perubahan (*change agent*) di setiap OPD.

5. Evaluasi dan Penyempurnaan Kelembagaan Secara Berkala

Struktur dan fungsi kelembagaan perlu dievaluasi secara berkala untuk memastikan kesesuaiannya dengan dinamika kebijakan dan kebutuhan masyarakat. Penyesuaian struktur organisasi sebaiknya dilakukan secara fleksibel namun tetap berorientasi pada efisiensi dan efektivitas pelayanan.

Simpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa pengembangan kapasitas aparatur dan reformasi kelembagaan merupakan dua aspek yang saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan dalam upaya meningkatkan responsivitas pelayanan publik di Pemerintah Kota Probolinggo. Berbagai upaya yang telah dilakukan, seperti pelatihan aparatur, digitalisasi layanan, serta penyederhanaan prosedur kelembagaan, telah memberikan dampak positif terhadap percepatan dan transparansi pelayanan publik. Namun demikian, efektivitas upaya tersebut masih menghadapi tantangan, terutama dalam hal pemerataan kapasitas sumber daya manusia, koordinasi antarperangkat daerah, dan internalisasi budaya kerja inovatif di lingkungan birokrasi.

Dari sisi kontribusi teoretis, penelitian ini memberikan penguatan terhadap kajian administrasi publik dengan menunjukkan bahwa peningkatan responsivitas pelayanan publik tidak hanya ditentukan oleh kapasitas individu aparatur atau inovasi teknologi semata, tetapi sangat dipengaruhi oleh sinergi antara pengembangan kapasitas aparatur dan reformasi kelembagaan yang adaptif. Temuan ini memperkaya perspektif teori pengembangan kapasitas sektor publik dan pendekatan kelembagaan baru (*new institutionalism*), khususnya dalam konteks pemerintahan daerah tingkat kota di era digital.

Secara implikasi praktis, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemerintah daerah perlu merancang strategi pengembangan kapasitas aparatur yang terintegrasi dengan pembenahan kelembagaan dan sistem kerja pelayanan publik. Pemerintah Kota Probolinggo perlu memperkuat manajemen kompetensi aparatur, meningkatkan koordinasi lintas perangkat daerah, serta mengembangkan budaya kerja yang berorientasi pada inovasi dan kepuasan masyarakat. Selain itu, pemanfaatan teknologi informasi dalam pelayanan publik harus diimbangi dengan penguatan kepemimpinan birokrasi dan komitmen organisasi agar transformasi digital dapat berjalan secara berkelanjutan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan pandangan Wibawa (2019) yang menyatakan bahwa isu-isu kontemporer administrasi publik menuntut pemerintah daerah untuk mengintegrasikan kapasitas sumber daya manusia, kelembagaan, dan inovasi kebijakan secara simultan dalam menghadapi dinamika pelayanan publik modern.

Dengan demikian, keberhasilan peningkatan responsivitas pelayanan publik di tingkat pemerintah daerah menuntut pendekatan yang holistik dan berkelanjutan, yang tidak hanya berfokus pada aspek teknis pelayanan, tetapi juga pada penguatan kapasitas sumber daya manusia dan kelembagaan secara simultan. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi pemerintah daerah lain dalam merumuskan kebijakan dan strategi pelayanan publik yang adaptif, profesional, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat.

Daftar Pustaka

- Al-Muttaqin, F. A., Wulandari, S., Septian, E., & Ximenes, M. (2025). Public services in the era of digitalization: Effectiveness of SIMANIZ application innovation in local government scope. *Publisia: Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 10(2), 229–235. <https://doi.org/10.26905/pjiap.v10i2.15833>
- Amrynudin, A. D. K. (2024). Optimalisasi pelayanan publik melalui INA Digital dan tantangannya. *Info Singkat P3DI DPR RI*, XVI(11-I), 1–6.
- Ashari, A., & Sallu, M. (2023). Pelayanan publik era digital: Studi literatur. *Indonesian Journal of Innovation and Public Policy*, 4(1), 24–35.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2000). The new public service: Serving rather than steering. *Public Administration Review*, 60(6), 549–559.
- Dewi, S. A. N., Wijaya, K. A. S., & Yudartha, I. P. D. (2023). Transformasi digital inovasi pelayanan publik aplikasi JAKI dalam mewujudkan smart governance di DKI Jakarta. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, 9(3). <https://doi.org/10.21776/ub.jiap.2023.009.03.7>
- Dewi, S., Katharina, R., Sanur, D. L., & Dewanti, S. C. (2019). *Pelayanan publik dan pemerintahan digital Indonesia*. Pusat Penelitian DPR RI.
- Dwiyanto, A. (2017). *Manajemen pelayanan publik: Peduli, inklusif, dan kolaboratif*. Gadjah Mada University Press.
- Grindle, M. S., & Hilderbrand, M. E. (1995). Building sustainable capacity in the public sector: What can be done? *Public Administration and Development*, 15(5), 441–463.
- Hermawan, K. T., Pusparani, I. G., & Solihudin, D. (2023). Digital transformation of personnel services in Cirebon City local government: Policy case study of Sistem Administrasi Manajemen Pemerintahan (SAMPEAN). *Jurnal Studi Kebijakan Publik*, 2(1), 13–26. <https://doi.org/10.21787/jskp.2.2023.13-26>
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1984). The new institutionalism: Organizational factors in political life. *American Political Science Review*, 78(3), 734–749.
- Maryuni, S., Pardi, Darmawan, D., Apriyani, E., Rudianto, Z., Putri Zesa, P., & Selpiani, W. (2024). Transformasi pelayanan digital terpadu dalam penerapan sistem pemerintahan berbasis elektronik. *Jurnal Pembelajaran Pemberdayaan Masyarakat*, 5(4), 1011–1028. <https://doi.org/10.33474/jp2m.v5i4.22479>
- Mawarni, I. (2023). Digitalisasi pelayanan publik: Tantangan dan peluang. *Indonesian Journal of Innovation and Public Policy*, 4(1), 36–45.

- Mergel, I., Edelman, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Sage Publications.
- Moenir, H. A. S. (2015). *Manajemen pelayanan umum di Indonesia*. Bumi Aksara.
- Ombudsman Republik Indonesia (2021). *Inovasi pelayanan publik di era digital*. Ombudsman RI.
- Programme, U. N. D. (1997). *Governance for sustainable human development*. UNDP.
- Ratminto, & Winarsih, A. S. (2016). *Manajemen pelayanan*. Pustaka Pelajar.
- Sarjito, A. (2025). From bureaucratic red tape to digital governance: Evaluating public service transformation in Indonesia. *Decision: Jurnal Administrasi Publik*, 7(2). <https://doi.org/10.23969/decision.v7i2.31181>
- Sedarmayanti. (2018). *Reformasi administrasi publik, reformasi birokrasi, dan kepemimpinan masa depan*. Refika Aditama.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Suryani, E., & Diniawaty, S. A. (2024). Penyederhanaan birokrasi: Wujud nyata langkah pemerintah Indonesia menuju agile governance. *Jurnal Publik: Jurnal Ilmiah Bidang Ilmu Administrasi Negara*, 18(1), 11–25. <https://doi.org/10.52434/jp.v18i01.325>
- Thoha, M. (2014). *Birokrasi dan politik di Indonesia*. Rajawali Pers.
- Wibawa, S. (2019). *Administrasi publik: Isu-isu kontemporer*. Graha Ilmu.
- Yunaningsih, A., Indah, D., & Septiawan, F. E. (2021). Upaya meningkatkan kualitas layanan publik melalui digitalisasi. *Altasia: Jurnal Pariwisata Indonesia*, 3(1), 9–16.
- Zaenuri, M. (2020). *Manajemen pelayanan publik di era digital*. Deepublish.