

Kapabilitas Dynamic Governance Dalam Pembangunan Zona Integritas Pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Kota Pekanbaru

by Muhammad Rizki

Submission date: 02-Feb-2023 02:03PM (UTC+0700)

Submission ID: 2004654487

File name: 5745-Article_Text-17049-1-15-20211110.docx (618.7K)

Word count: 5736

Character count: 38767

Kapabilitas *Dynamic Governance* Dalam Pembangunan Zona Integritas Pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara

Kota Pekanbaru

Muhammad Rizki, Sujianto, Hasim Asari

E-mail: mhdd.rizki97@gmail.com

Pascasarjana FISIP, Universitas Riau

Abstract

This study was carried out due to the bureaucratic reform in terms of integrity zone implementation in State Treasury Service Office (KPPN) Pekanbaru. Since its participation in the development of integrity zone, KPPN Pekanbaru has been selected as a working unit with the predicate of Corruption Free Area (WBK) and Clean and Serving Bureaucracy (WBBM) and has become the pioneer of Integrity Zone for Riau Province. This is inseparable from the capabilities of leaders and employees of KPPN Pekanbaru. The purposes of this study were to analyze the dynamic governance capability in the development of Integrity Zone and to identify the supporting factors for the dynamic governance capability in KPPN Pekanbaru. The theoretical concepts used are the theories of dynamic governance capability by Neo and Chen, namely thinking ahead, thinking again and thinking across. This study employed a descriptive qualitative method, the data in this study were obtained from observations, interviews, literature studies and documentation. The results of the study indicated that, in the integrity zone development, leaders and employees of KPPN Pekanbaru had high capabilities, this evidence could be seen from their actions of think ahead, think again and think across so that they have got many achievements, it was also supported by the leader's commitment, implementation of ISO and support from the Directorate General of Treasury.

Keywords: *Capability, Dynamic Governance, Integrity Zone*

Abstrak

*Penelitian ini dilatarbelakangi oleh Reformasi Birokrasi yang dilakukan oleh KPPN Pekanbaru yaitu penerapan Zona Integritas. Sejak keikutsertaannya dalam pembangunan Zona Integritas, KPPN Pekanbaru telah terpilih menjadi unit kerja berpredikat Wilayah Bebas Korupsi (WBK) dan predikat wilayah Birokrasi Bersih Dan Melayani (WBBM), serta KPPN Pekanbaru juga merupakan pelopor Zona Integritas untuk wilayah Provinsi Riau. Hal ini tidak terlepas dari kapabilitas dari pimpinan serta pegawai dari KPPN Pekanbaru. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis Kapabilitas *Dynamic Governance* dalam pembangunan Zona Integritas pada KPPN Pekanbaru serta untuk mengidentifikasi faktor-faktor pendukung Kapabilitas *Dynamic Governance* pada KPPN Pekanbaru. Konsep teori yang digunakan adalah teori Kapabilitas *Dynamic Governance* oleh Neo dan Chen yaitu *thinking ahead, thinking again* dan *thinking across*. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif yang bersifat deskriptif, data dalam penelitian ini diperoleh dari observasi, wawancara, studi kepustakaan dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa di dalam pembangunan Zona Integritas, Pimpinan dan para pegawai KPPN Pekanbaru memiliki kapabilitas yang tinggi, hal ini terlihat dari *think ahead, think again* dan *think**

across yang mereka lakukan sehingga mereka memperoleh banyak prestasi, hal ini didukung oleh komitmen pimpinan, penerapan ISO serta dukungan dari Direktorat Jenderal Perbendaharaan

Keywords: *Kapabilitas, Dynamic Governance, Zona Integritas*

Pendahuluan

Pemerintah telah mengeluarkan peraturan yang baru dalam mewujudkan reformasi birokrasi yaitu PermenPANRB No. 60 Tahun 2012 yang kemudian disempurnakan lagi melalui PermenPANRB No. 52 Tahun 2014 dan PermenPANRB No.10 Tahun 2019 tentang Pedoman Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani sebagai peraturan yang dapat menyempurnakan dan juga menguatkan agar terwujudnya *Grand Design Reformasi Birokrasi*.

Tamami dalam (Yanuariza, Y. V., & Novitaningtyas, 2021) juga menjelaskan bahwa masih banyak permasalahan terkait pelayanan publik yang dikeluhkan oleh masyarakat. Oleh sebab itu diperlukan evaluasi terhadap kinerja pelayanan publik agar dapat memberikan pelayanan yang berkualitas dan memenuhi hak warga negara sebagai pengguna layanan. Zona Integritas diterapkan dengan maksud untuk dapat mencegah, meminimalisir dan memberantas korupsi baik di instansi tingkat pusat maupun instansi tingkat daerah. Adapun tahapan-tahapan pembangunan zona integritas adalah sebagai berikut, yang pertama adalah penancangan pembangunan zona integritas, lalu yang kedua proses pembangunan zona integritas menuju wilayah bebas korupsi dan wilayah birokrasi bersih melayani (manajemen perubahan, penataan tatalaksana, penataan manajemen sumber daya manusia, penguatan akuntabilitas kinerja, penguatan pengawasan, peningkatan kualitas pelayanan publik).

Dalam pembangunan zona integritas, telah ditetapkan satu atau beberapa unit kerja oleh pimpinan instansi pemerintah yang nantinya diusulkan sebagai wilayah bebas dari korupsi dan wilayah birokrasi bersih melayani. Adapun syarat yang telah ditetapkan, diantaranya :

1. Dianggap sebagai unit yang penting/strategis dalam melakukan pelayanan publik
2. Mengelola sumber daya yang cukup besar
3. Memiliki tingkat keberhasilan reformasi birokrasi yang cukup tinggi di unit tersebut.

Sehingga, perlunya dilakukan pembinaan dan pengawasan yang efektif guna menjaga terpeliharanya predikat wilayah bebas korupsi (wbk) dan wilayah birokrasi bersih melayani (wbbm). Langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam rangka pembangunan zona integritas yaitu menyelaraskan instrument zona integritas dengan instrument evaluasi reformasi birokrasi serta penyederhanaan pada indikator proses dan indikator hasil yang lebih fokus dan akurat.

Reformasi birokrasi dalam bentuk pembangunan zona integritas dilakukan dengan tujuan untuk memperbaiki dan menata kembali penyelenggaraan pemerintahan yang kurang prima menjadi pelayanan yang lebih baik, efektif, efisien, dan profesional. Selain karena banyaknya tindak korupsi, adanya reformasi ini juga didasari karena masih banyaknya masalah birokrasi yang hingga kini masih belum dapat terselesaikan, seperti pada kualitas pelayanan publik yang kurang, masih lemahnya dalam hal pengawasan, hingga manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan profesionalitas pada praktiknya masih belum optimal.

Tantangan yang dihadapi oleh Pemerintah Indonesia pasca era reformasi adalah mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dalam arti pemerintah harus mampu mengatasi krisis kepercayaan masyarakat terhadap layanan publik. Hal ini merupakan akibat dari perilaku para birokrat yang cenderung tidak mendukung dalam hal pelayanan publik, sehingga tujuan awal dari pelayanan publik bergeser ke arah egoisme dan menurunkan integritas dan kualitas dari layanan yang diberikan.

Sebagai birokrat yang melayani masyarakat, mereka sering lalai dalam pekerjaannya. Masih terdapat banyaknya kecurangan-kecurangan yang terjadi dalam pelayanan publik. Kesadaran akan hal pelayanan publik harus ditanamkan oleh pejabat publik. Badan-badan pemerintahan dengan segenap jajarannya dalam kebijakan dan penyediaan pelayanan publik dituntut untuk selalu menghormati hak-hak asasi rakyat, dan tanggap untuk memenuhi kebutuhan dan kepentingan masyarakat.

Dalam perkembangan yang seperti ini, siapa pun yang mengemban tugas pemerintahan harus menyadari sepenuhnya norma pemerintahan, bahwa kewenangan yang melekat pada instansi birokrasi pemerintahan itu sesungguhnya bersumber dari suara rakyat yang diberikan semasa penyelenggaraan pemilihan umum. Hal tersebut merupakan pandangan paradigma yang menjadikan rakyat sebagai penerima pelayanan dan jajaran birokrasi sebagai pelayan atau yang

melayani. Berbagai keluhan dan kritik banyak dikeluhkan masyarakat kepada lembaga pemerintah penyelenggara pelayanan berkait dengan kondisi pelayanan kepada masyarakat baik di tingkat pusat maupun di daerah. Program zona integritas telah diterapkan di instansi pemerintah baik tingkat pusat maupun tingkat daerah. Salah satunya adalah Provinsi Riau yaitu terdapat di Kota Pekanbaru. Dalam penelitian ini, peneliti memfokuskan penelitian pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Kota Pekanbaru (KPPN Pekanbaru).



Gambar 1. Alur Zona Integritas di KPPN Pekanbaru (Sumber: Data Olahan Peneliti, 2021)

Pada saat terjadinya krisis kepercayaan yang terjadi oleh masyarakat terhadap organisasi publik, tidak mudah bagi KPPN Pekanbaru dalam membangun Zona Integritas. Keberhasilan KPPN Pekanbaru dalam membangun Zona Integritas sangat ditentukan oleh kemampuan KPPN dalam menyesuaikan kebijakan dengan perubahan lingkungan yang terjadi begitu cepat dan tidak menentu sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai, hal ini sangat sesuai dengan konsep *Dynamic Governance*, karena poin penting dalam *dynamic governance* adalah perubahan, karena untuk dapat menyesuaikan dengan dinamika perubahan yang terjadi, maka cara yang ditempuh organisasi dalam menyelenggarakan pemerintahannya ialah dengan melakukan berbagai perubahan itu sendiri baik dari aspek perencanaan maupun implementasi. Perencanaan dan implementasi harus adaptif dengan kondisi perubahan lingkungan yang terjadi sehingga tercipta pemerintahan yang cepat, responsif dan inovatif dalam menghadapi dinamika perubahan lingkungan yang terjadi.

Dynamic governance dapat dipahami sebagai adanya saling ketergantungan antara budaya dan kapabilitas pemerintah, yang ditopang dengan kemampuan orang/ aktor dan mekanisme atau proses yang baik, di mana interaksi antara pemerintah dengan lingkungan eksternalnya mampu untuk dapat merumuskan dan mengimplementasikan kebijakan yang adaptif.

Ada dua elemen utama dalam *dynamic governance* menurut Neo dan Chen (2007): pertama, budaya organisasi pemerintah yang meliputi prinsip-prinsip dan keyakinan: *incorruptibility* (tidak korupsi), *meritocracy* (berdasarkan bakat dan kemampuan/ prestasi), *markets* (berorientasi pada pasar yang berkeadilan), *pragmatism* (mudah menyesuaikan dan lebih berorientasi pada pencapaian tujuan negara), *multi-racialism* (berbagai etnik dan kepercayaan), *state activism* (aktivitas negara), *long-term* (rencana dan tujuan jangka panjang), *relevance* (kebijakan yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan masyarakat), *growth* (pertumbuhan), *stability* (stabilitas), *prudence* (bijaksana), dan *self-reliance* (mandiri).

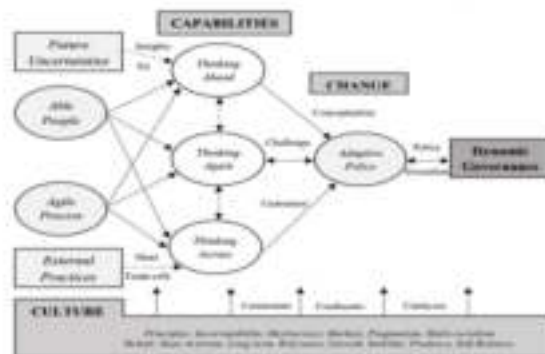
Kedua, kapabilitas yang dinamis meliputi: *thinking ahead* (berpikir ke depan), *thinking again* (berpikir kembali atau mengkaji ulang), dan *thinking across* (belajar dari pengalaman negara/ organisasi lain). Kedua elemen pokok di atas ditopang oleh *able people* dan *agile processes* (orang yang berkemampuan dan dilakukan dengan proses yang tangkas), serta dipengaruhi oleh *future uncertainties and external practise* (ketidakpastian masa mendatang dan praktek/ kebiasaan negara atau organisasi lain). Pada penelitian ini, peneliti akan fokus kepada Kapabilitas dari *Dynamic Governance*.

Thinking ahead (berpikir ke depan), hal penting dalam *thinking ahead* adalah mengidentifikasi perkembangan masa depan, memahami implikasi perkembangan tersebut dan mengidentifikasi strategi serta pilihan yang diperlukan untuk menghadapi perkembangan masa depan. *Thinking again* (berpikir kembali) diartikan sebagai peninjauan kembali berbagai kebijakan strategi dan program yang sedang berjalan atau yang telah dilakukan sehingga mengetahui apakah hasil yang dicapai oleh kebijakan, strategi dan program yang ada telah memenuhi harapan banyak pihak atau perlu didesain kembali. *Thinking across* (berpikir lintas batas), diartikan sebagai kemampuan dalam melakukan tolak banding dan keterbukaan agar dapat belajar dari pihak lain sehingga mendapatkan ide serta konsep konsep baru yang dapat dipergunakan.

Kreitner, Robert & Kinicki, (2005) menjelaskan, kapabilitas merupakan

kemampuan individual dipengaruhi oleh bakat, minat dan faktor kepribadian orang tersebut. Bakat dan minat tersebut pada umumnya diasah dalam pendidikan formal sehari-hari di dalam masyarakat. Sehingga dapat digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Pada umumnya kemampuan individu diperlihatkan dalam kecerdasan intelektual dan pendidikan.

Robbins (2008) memiliki pandangan lain tentang kapabilitas, Robbins menjelaskan, Kapabilitas merupakan tingkat kerja pegawai akan sangat tergantung pada faktor kemampuan pegawai itu sendiri seperti tingkat pendidikan, pengetahuan, pengalaman, di mana dengan tingkat kemampuan yang semakin tinggi akan mempunyai kinerja semakin tinggi pula. Dengan demikian tingkat pendidikan, pengetahuan, dan pengalaman yang rendah maka akan berdampak negatif pada kinerja pegawai. Tahir (2016) menjelaskan, Kapabilitas merupakan kemampuan mengeksploitasi secara baik sumber daya yang dimiliki dalam diri maupun di dalam organisasi, serta potensi diri untuk menjalankan aktivitas tertentu ataupun serangkaian aktivitas. Ibarat individu, belum tentu seseorang yang memiliki bakat bermain piano mampu bermain piano dengan baik, ini sangat ditentukan dengan bagaimana ia mengembangkannya dengan latihan dan belajar.



Gambar 2. *Framework for Dynamic Governance System* (Sumber: Neo dan Chen, 2007)

Ada tiga karakteristik kapabilitas dalam *dynamic governance* menurut Neo dan Chen Pertama, *thinking ahead* (berpikir ke depan) merupakan kemampuan mengidentifikasi faktor lingkungan berpengaruh pada pelaksanaan pembangunan di masa mendatang, memahami dampaknya terhadap sosio-ekonomi masyarakat, mengidentifikasi pilihan-pilihan investasi yang memungkinkan masyarakat memanfaatkan kesempatan baru dan menghindari potensi ancaman yang dapat

menghambat kemajuan masyarakat. Berpikir ke depan ini akan mendorong institusi pemerintah untuk menilai dan meninjau kembali kebijakan dan strategi sedang berjalan, memperbaharui target dan tujuan, dan menyusun konsep baru kebijakan yang dipersiapkan menyongsong masa depan.

Metode

Penelitian ini dilakukan dengan metode kualitatif. Jenis penelitian yang digunakan yaitu penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif, hal ini bermaksud untuk mengumpulkan, mengungkapkan dan menggambarkan kejadian atau fakta, keadaan, fenomena, variabel dan keadaan yang terjadi saat penelitian berlangsung dengan menyuguhkan apa yang sebenarnya terjadi tanpa menambah dan mengurangi terkait Kapabilitas *Dynamic Governance* dalam Pembangunan Zona Integritas pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Kota Pekanbaru.

Penelitian ini berlokasi tepatnya berada di KPPN Pekanbaru Jalan Sudirman No. 249 Kota Pekanbaru. Hal ini didasarkan kepada : KPPN Pekanbaru berpredikat wilayah bebas korupsi (2018), Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode *Snowball Sampling* yang merupakan teknik penentuan sampel yang mula-mula jumlahnya kecil kemudian membesar, ibarat bola salju mengelinding yang lama-lama menjadi besar. Pengumpulan data dari informan yang awalnya sedikit secara terus-menerus akan menjadi banyak dan dihentikan setelah tidak ada data baru yang bisa didapatkan. Key informan dalam penelitian ini adalah Kepala Kantor KPPN Pekanbaru (Bapak Khairil Indra).

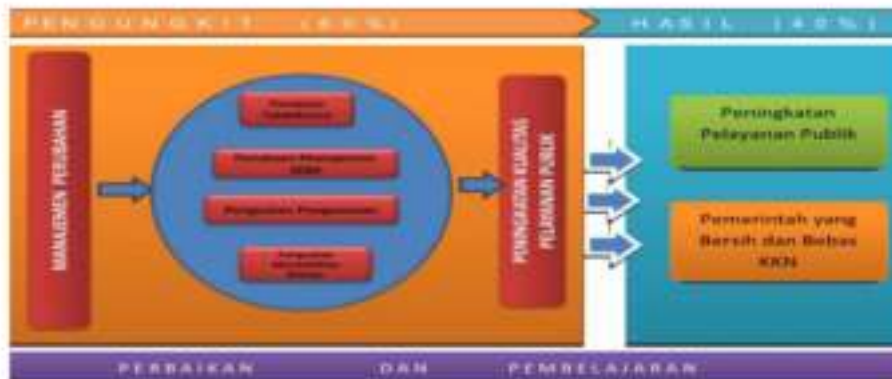
1. Kepala Bidang Supervisi Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) dan Kepatuhan Internal (SKKI) Kantor Wilayah DJPB Provinsi Riau (Bapak Suparmin)
2. Manajemen Satuan Kerja dan Kepatuhan Internal KPPN Pekanbaru (Ibu Yeni)
3. Stakeholder KPPN Pekanbaru dari Bidang Profesi dan Pengamanan (PROPAM) Polisi Negara Republik Indonesia Daerah Riau (Ibu Dian).
4. Stakeholder KPPN Pekanbaru dari Subag Perencanaan dan Keuangan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Riau (Ibu Matuti, S.E)
5. Ahli Reformasi Birokrasi dari Universitas Riau (Ibu Dr. Febri Yuliani, M.Si)

Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi observasi, wawancara, studi kepustakaan, dan dokumentasi Dalam menganalisis, peneliti mendeskripsikan atau menggambarkan secara utuh, nyata mengenai

Kapabilitas *Dynamic Governance* dalam pembangunan zona integritas pada KPPN Pekanbaru serta membandingkan dengan apa yang terjadi dilapangan dan kemudian menarik kesimpulan. Untuk keabsahan hasil penelitian ini maka penulis menggunakan pendekatan linear dan hierarki.

Hasil dan Pembahasan

Moenir (2003) menjelaskan bahwa Kapabilitas adalah suatu keadaan pada seseorang yang secara penuh kesungguhan, berdayaguna dan berhasil guna melaksanakan pekerjaan sehingga menghasilkan sesuatu yang optimal. Penerapan zona integritas merupakan suatu bentuk reformasi birokrasi yang yang di lakukan oleh KPPN Pekanbaru, karena KPPN Pekanbaru dituntut untuk terus bisa memberikan pelayanan yang terbaik kepada stakeholder, selain itu penerapan zona integritas yang dilakukan oleh KPPN Pekanbaru merupakan bukti nyata bahwasanya KPPN Pekanbaru mampu menjadi organisasi yang dinamis ataupun yang mampu bergerak serta beradaptasi dengan perubahan zaman yang tidak menentu. Penerapan zona integritas di KPPN Pekanbaru dimulai dengan pencaanangan zona integritas yang dilakukan oleh KPPN Pekanbaru pada tanggal 06 Februari 2018,



Gambar 3. Gambar komponen pengungkut dan komponen hasil dalam pembangunan zona integritas (Sumber :peraturan menteri pendayagunaan aparatur negara dan reformasi birokrasi Indonesia nomor 10 tahun 2019. Diakses pada tanggal 14 September 2021).

Melalui model tersebut dapat diuraikan bahwa program Manajemen Sumber Perubahan, Penataan Tata Laksana, Penataan Manajemen SDM, Penguatan Akuntabilitas Kinerja, Penguatan Pengawasan, dan Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik merupakan komponen pengungkut yang diharapkan dapat menghasilkan sasaran pemerintahan yang bersih dan bebas KKN, serta peningkatan kualitas

pelayanan publik.

Kapabilitas Dynamic Governance dalam Pembangunan Zona Integritas pada KPPN Pekanbaru

Penelitian ini mengkaji tentang Kapabilitas Tata Kelola Dinamis (*Dynamic Governance Capabilities*) dalam Pembangunan Zona Integritas pada KPPN Pekanbaru sehingga KPPN Pekanbaru memperoleh predikat Wilayah Bebas Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani, dalam hal ini penulis menggunakan teori yang dicetuskan oleh (Boon Siong Neo, 2007) dalam bukunya yang berjudul *Dynamic Governance Embedding Culture Capabilities And Change In Singapore*. Menurut W.W Rostow (Hakim, 2004) pembangunan merupakan proses yang bergerak dalam sebuah garis lurus, yakni dari masyarakat terbelakang ke masyarakat negara yang maju.

Dynamic governance menekankan pemerintah untuk dapat memperhatikan faktor eksternal lingkungan kebijakan. Kebijakan yang adaptif bukan hanya sekedar reaksi yang pasif terhadap tekanan eksternal namun pendekatan proaktif terhadap inovasi, kontekstualisasi, dan implementasi (Andhika, 2017). Bagi Farazmand (2004) meningkatnya penggunaan istilah *governance* dikaitkan dengan sejumlah faktor seperti konotasi negatif dengan makna birokrasi dan sistem hirarki tradisional administrasi publik, modus dan makna administrasi publik yang kurang partisipatif, fungsi pengaturan dan peranan pemerintah dan pemerintahan dan memerintah berwibawa dan unilateral dan peran pemerintah dan gagasan yang lebih inklusif dan interaktif pemerintahan sebagai sebuah proses.

Kapabilitas dalam organisasi terdiri dari beragam elemen yang terstruktur dan dapat dapat terulang ketika organisasi melakukan beragam aktivitas (Helfat, C., & Peteraf, 2003).

Konsep yang di kemukakan oleh Neo dan Chen juga memberikan pemahaman mengenai kapabilitas dinamis pada organisasi public yang dibangun berdasarkan kerangka tata kelola pemerintah dinamis (*dynamic governance*). Neo dan Chen menyebut bahwa untuk menghadapi perubahan dan tantangan global tersebut, organisasi publik dapat menerapkan konsep tata kelola pemerintahan yang dinamis (*dynamic governance*), di mana berbagai kebijakan, institusi, dan struktur yang dibangun dapat beradaptasi terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dengan sangat cepat. Hal ini berarti tata kelola pemerintahan di sebuah organisasi sektor publik diharapkan dapat mengembangkan kebijakan yang adaptif dan dapat cepat

berinteraksi dengan perubahan lingkungan organisasi. Oleh karena itu, Neo dan Chen menyebutkan bahwa hasil yang diinginkan dalam *dynamic governance* adalah tercapainya pengambilan kebijakan yang adaptif (*adaptif policies*) oleh organisasi publik.

Dynamic governance ini tidak terjadi secara kebetulan tetapi juga bergantung pada kepemimpinan yang mampu berubah dan berinteraksi dengan struktur sosial untuk mencapai tujuan organisasi. Pada intinya, dynamic governance merupakan hasil peningkatan kapasitas dan institusionalisasi nilai-nilai budaya yang mendukung kapabilitas organisasi yang dinamis dan secara proaktif dalam membangun jalur-jalur yang adaptif dan kebijakan publik yang adaptif. Melalui tata kelola pemerintahan yang dinamis tersebut, kebijakan dan struktur kelembagaan organisasi sektor publik akan tetap relevan dan efektif dalam mencapai tujuan jangka panjangnya.

Neo dan Chen menyebut ada tiga kapabilitas kognitif yang harus dimiliki oleh organisasi publik dalam tata kelola pemerintahan yang dinamis, yaitu *thinking ahead*, *thinking again* dan *thinking across*. Pertama, organisasi sektor publik harus dapat berpikir kedepan (*thinking ahead*) untuk memahami bagaimana masa depan dapat mempengaruhi organisasi dan untuk membuat kebijakan yang dapat menghadapi tantangan potensial serta untuk mengambil keuntungan dari kesempatan baru yang tersedia di masa depan. Kedua, perubahan lingkungan yang sangat cepat dapat membuat kebijakan yang ada menjadi kadaluarsa dan tidak efektif lagi walaupun telah dipilih dengan cermat dan penuh pertimbangan, sehingga organisasi publik perlu untuk berpikir ulang (*thinking again*) atas kebijakan dan program yang sudah ada untuk menguji apakah kebijakan tersebut masih relevan dengan kebutuhan jangka panjang organisasi. Apabila sudah tidak relevan, kebijakan tersebut harus direvisi agar dapat menjadi efektif dalam upayanya mencapai tujuan utama organisasi. Ketiga, dalam perkembangan pengetahuan yang baru, diperlukan pembelajaran dan inovasi organisasi secara konstan untuk dapat menghadapi tantangan yang baru dan memanfaatkan kesempatan yang baru. Oleh karena itu, organisasi sektor publik perlu untuk berpikir menyilang (*thinking across*) untuk mencari ide-ide dan praktik-praktik terbaik yang dapat disesuaikan dan di kontekstualisasikan dalam lingkungan organisasinya.

1. *Thinking ahead* (Berpikir Kedepan)

Thinking ahead atau berpikir kedepan merupakan suatu kemampuan yang

dimiliki oleh orang-orang yang ada di dalam organisasi sehingga dapat memahami atau meramalkan masa depan yang dapat mempengaruhi organisasi sehingga organisasi dapat membuat kebijakan yang sesuai dengan tantangan yang dihadapi serta dapat mengambil keuntungan dari kesempatan baru yang tersedia di masa depan. *Thinking ahead* yang dilakukan oleh KPPN Pekanbaru yaitu: KPPN Pekanbaru melakukan manajemen perubahan, KPPN Pekanbaru melakukan penataan tatalaksana, KPPN Pekanbaru melakukan penataan sistem manajemen SDM, KPPN Pekanbaru melakukan penguatan akuntabilitas, KPPN Pekanbaru melakukan penguatan pengawasan, KPPN Pekanbaru melakukan peningkatan kualitas pelayanan publik.

Chhotray (2009) mengemukakan aturan pengambilan keputusan kolektif di mana dalam pengaturannya terdapat pluralitas aktor atau organisasi dan di mana tidak ada sistem kontrol formal yang bisa mendikte dalam hal hubungan antara aktor dan organisasi. Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan dengan bapak Khairil Indra selaku Kepala Kantor KPPN Pekanbaru, dalam menghadapi tantangan di masa depan KPPN Pekanbaru menerapkan zona integritas dan dari penerapan zona integritas ini, KPPN Pekanbaru mendapatkan keuntungan yaitu memperoleh predikat Wilayah Bebas Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM). Dari penerapan zona integritas ini terdapat 6 komponen pengungkit yang menjadi faktor penentu pencapaian sasaran hasil dari penerapan zona integritas yaitu Manajemen Perubahan, Penataan tata laksanaan, Penataan Manajemen Sumber daya Manusia, Penguatan Akuntabilitas Kinerja, Penguatan Pengawasan, dan Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik.

a. Manajemen Perubahan

Berdasarkan wawancara bersama bapak Khairil Indra, pada hari jum'at 08 Oktober 2021 bahwasanya bentuk manajemen perubahan yang dilakukan oleh KPPN Pekanbaru yaitu, KPPN Pekanbaru membentuk tim kerja untuk melakukan zona integritas ini, tim kerja ini di luar dari pimpinan. Tim kerja yang dibuat kemudian menyusun rencana kerja serta membuat target-target yang hendak dicapai yang kemudian di evaluasi dan di monitoring dan ditindak lanjuti. Kemudian bentuk manajemen perubahan yang dilakukan lainnya yaitu, perubahan pola pikir, yaitu bagaimana pimpinan KPPN Pekanbaru dapat mempengaruhi para bawahannya sehingga dapat membangun komitmen bersama. Komitmen yang dibangun terlihat dari kinerja yang diberikan, dengan begitu stakeholder selaku yang diberi layanan pun

bisa percaya dengan KPPN Pekanbaru, dengan begitu mudah bagi KPPN Pekanbaru untuk menggerakkan para stakeholder yang merupakan perpanjangan KPPN Pekanbaru dalam pengelolaan APBN.

Thinking ahead yang dilakukan oleh KPPN Pekanbaru dalam manajemen perubahan yaitu membentuk tim kerja untuk melakukan pembangunan zona integritas menuju wilayah bebas korupsi (wbk) dan wilayah birokrasi bersih dan melayani (wbbm), pembentukan tim kerja ini di luar dari pimpinan. Kemudian menyusun dokumen rencanan pembangunan zona integritas seperti usulan rencana kerja, membuat laporan hasil rencana kerja, memonitoring dan mengevaluasi terhadap pembangunan zona integritas serta menindaklanjuti hasil monitoring dan evaluasi kemudian adanya perubahan pola pikir dan budaya kerja, disini pimpinan KPPN Pekanbaru berperan sebagai role model dan juga terlibat langsung didalamnya, sehingga komitmen dari pimpinan dapat ditularkan ke semua pegawainya dengan begitu dapat mencegah terjadinya resistensi dan seluruh pegawai bisa melaksanakan tugasnya secara mudah dengan komitmen yang sudah dibangun, dan ketika komitmen itu sudah dibangun maka stakeholder yang melihat pun akan percaya dan mendukung. Sehingga tidak menyulitkan untuk mendapatkan dukungan dari stakeholder. Selain itu untuk meyakinkan para satuan kerja dibawah naungan KPPN Pekanbaru, di setiap kegiatan KPPN Pekanbaru selalu menegaskan kembali bahwasanya KPPN Pekanbaru berkomitmen dalam penerapan zona integritas. KPPN Pekanbaru juga melakukan pemasangan spanduk, digital banner, mau pun promosi di sosial media sebagai bentuk sosialisasi yang mereka berikan.

b. Penataan Tata Laksana

Berdasarkan wawancara bahwasanya KPPN Pekanbaru melakukan penataan tata laksana sebagai cara untuk meningkatkan kinerja mereka dengan proses yang lebih efisien dan efektif, salah satu cara yang mereka lakukan yaitu penerapan tanda tangan elektronik, dengan penerapan tanda tangan elektronik ini maka mempermudah dalam hal persetujuan, Kepala Kantor KPPN Pekanbaru dapat melakukan persetujuan dimanapun dan kapan pun karena dokumen elektronik dikirimkan langsung oleh sistem ke perangkat Kepala Kantor, yang berwenang tidak berada dikantor ataupun sedang melakukan perjalanan dinas diluar kota maka proses persetujuan tetap dapat dilakukan. Persetujuan yang dilakukan secara real time ini dapat mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk persetujuan dibandingkan dengan

waktu yang dibutuhkan pada persetujuan manual.

5 Kendala pihak dalam mengaplikasikan teknologi informasi dalam menghadapi revolusi industry 4.0 disebabkan oleh tidak memilikinya SDM yang paham akan teknologi (Sari, N., & Komalasari, 2021) . *Thinking ahead* yang dilakukan oleh KPPN Pekanbaru adalah, KPPN Pekanbaru sudah memperbaiki SOP mereka, dengan demikian maka dapat meminimalisi kesalahan pegawai KPPN Pekanbaru, menjadikan karyawan menjadi lebih mandiri karena mereka tahu akan tugas-tugasnya, dan juga meningkatkan kepuasan para Satker atau Stakeholder terhadap kemudahan dan kecepatan service yang mereka berikan. Selain itu KPPN Pekanbaru juga menerapkan E-Office untuk mendukung kegiatan di KPPN Pekanbaru, karena salah satu faktor yang menentukan kualitas layanan suatu instansi adalah durasi waktu penyelesaian surat-surat masuk yang membutuhkan tindak lanjut sesegera mungkin baik berupa permohonan ataupun permintaan jawaban. Semakin cepat proses yang dibutuhkan dalam penyelesaian satu surat, semakin bagus kualitas layanannya, begitu sebaliknya. Selain itu KPPN Pekanbaru juga memanfaatkan media sosial sebagai penunjang dalam keterbukaan informasi publik.

c. Penataan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia

Berdasarkan wawancara bahwasanya dalam penataan sistem manajemen SDM, KPPN Pekanbaru bekerja secara profesional sesuai dengan motto dari KPPN Pekanbaru, dengan demikian dapat meningkatkan kompetensi diri para pegawai sesuai dengan tugas dan jabatannya. Kode etik juga diterapkan pada KPPN Pekanbaru yang bertujuan untuk meningkatkan disiplin pegawai, menjamin terpeliharanya tata tertib, menjamin kelancaran pelaksanaan tugas, memelihara profesional dalam bekerja, meningkatkan citra para pegawai dan untuk menjaga martabat dari KPPN Pekanbaru.

Dalam penataan sistem manajemen Sumber Daya Manusia yang *thinking ahead* yang dilakukan oleh KPPN Pekanbaru yaitu penegakan aturan disiplin, penegakan aturan disiplin pada KPPN Pekanbaru dilihat dari ketepatan waktu, patuh pada aturan, disiplin dalam penggunaan peralatan kantor, dan kehadiran. Untuk ketepatan waktu, para pegawai datang ke kantor tepat waktu, tertib dan teratur. Dengan demikian segala aktivitas pelayanan dapat berjalan semaksimal mungkin. Indikator ketepatan waktu meliputi, masuk kantor tepat waktu sesuai dengan jam kerja yang sudah ditetapkan, dan pulang dengan tertib dan teratur sesuai dengan peraturan yang

sudah ditetapkan oleh KPPN Pekanbaru.

Kemudian *thinking ahead* yang dilakukan KPPN Pekanbaru dalam penataan sistem manajemen sdm yaitu menegakkan kode etik, Berdasarkan amanat Peraturan Menteri Keuangan Nomor 29/PMK.01/2007 tentang Pedoman Peningkatan Disiplin Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Departemen Keuangan, disusunlah Peraturan Menteri Keuangan Nomor 48/PM.5/2007 tentang Kode Etik Pegawai Direktorat Jenderal Perbendaharaan yang memuat nilai-nilai dasar pribadi, kewajiban dan larangan, sanksi serta mekanisme penjatuhan sanksi. Dengan demikian setiap tindakan pegawai KPPN Pekanbaru selalu diarahkan dalam kerangka organisasi dan publik. Pegawai KPPN yang mempunyai tugas memberikan pelayanan langsung kepada stakeholder harus berpegang pada nilai-nilai dasar pribadi terutama sikap profesional, transparan dan berorientasi pada pelayanan pelanggan (*customer service oriented*).

d. Penguatan Akuntabilitas

Akuntabilitas kinerja adalah perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan/kegagalan pelaksanaan program dan kegiatan dalam mencapai misi dan tujuan organisasi. Program ini bertujuan untuk meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas kinerja instansi. Penguatan akuntabilitas yang dilakukan oleh KPPN Pekanbaru adalah KPPN Pekanbaru melakukan briefing pagi setiap harinya sebelum kegiatan kantor dimulai dan juga dilakukannya dialog kinerja organisasi (DKO) setiap awal bulan untuk meninjau serta memantau secara berkala apa yang menjadi kendala-kendala yang terjadi yang kemudian di cari solusinya.

Thinking ahead yang dilakukan oleh KPPN Pekanbaru untuk penguatan akuntabilitas yaitu monitoring capaian kinerja pegawai di KPPN Pekanbaru, monitoring ini bisa dilakukan pada saat briefing pagi ataupun KPPN Pekanbaru setiap awal bulannya selalu melakukan DKO, atau dialog kinerja organisasi, DKO ini dilakukan untuk meninjau kinerja masing-masing unit yang ada pada KPPN, dan apabila terdapat kesenjangan, maka dicari apa penyebab kesenjangan dan kemudian diputuskan cara mengatasinya. Tujuan dialog kinerja organisasi sendiri bagi KPPN yaitu untuk mereview kinerja KPPN maupun pegawai dalam rangka memperbaiki kinerja, disini peran pimpinan sangatlah besar karena pimpinan akan mengarahkan dan memotivasi bawahan untuk berkinerja dengan baik, mengubah cara berpikir dan

bertindak para pegawai KPPN Pekanbaru dengan memperjelas ekspektasi kinerja, meningkatkan kerja sama internal, mengambil keputusan atas perubahan yang berdampak terhadap strategi, meningkatkan akuntabilitas dalam pengelolaan kinerja para pegawai di KPPN Pekanbaru.

e. Penguatan Wawasan

Penguatan pengawasan bertujuan untuk meningkatkan penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN pada KPPN Pekanbaru. penguatan pengawasan yang dilakukan oleh KPPN Pekanbaru yaitu, KPPN Pekanbaru menempelkan biaya layanan Rp.0 disetiap sudut ruangan, penandatanganan pakta integritas, sosialisasi anti korupsi, pelaporan harta kekayaan serta menyediakan sarana pengaduan, para satuan kerja yang berurusan dengan KPPN Pekanbaru memang tidak pernah dipungut biaya apa pun oleh KPPN Pekanbaru dan ini memang sudah standar layanan yang diberikan, KPPN Pekanbaru sengaja menempelkan biaya layanan agar para satker tahu bahwasanya layanan di KPPN Pekanbaru gratis. Hal ini juga merupakan sebagai bentuk pengawasan yang dilakukan agar tidak terjadi yang namanya kecurangan, dan seandainya terjadi kecurangan maka para stakeholder bisa langsung melakukan pengaduan.

Kemudian untuk penguatan pengawasan, KPPN Pekanbaru juga melakukan pengendalian gratifikasi dengan mensosialisasikan anti korupsi, bukan hanya untuk pegawai namun juga untuk seluruh satuan kerja dibawah naungan KPPN Pekanbaru, dan diharapkan dengan adanya pengendalian anti korupsi ini, diharapkan dapat mendorong terbentuknya pegawai-pegawai yang berintegritas yang diwujudkan dengan kesadaran untuk menolak menerima gratifikasi dalam pemberian layanan kepada para satuan kerja, serta selalu melaporkan penerimaan gratifikasi yang terpaksa diterimanya. Dengan adanya peningkatan terhadap kesadaran aturan gratifikasi maka akan berdampak pada terbentuknya citra positif KPPN Pekanbaru di mata para stakeholder yang menikmati langsung layanan di KPPN Pekanbaru.

f. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik

Thinking ahead yang dilakukan oleh KPPN Pekanbaru dalam peningkatan kualitas pelayanan yaitu KPPN Pekanbaru berusaha memberikan kenyamanan kepada para stakeholder dengan memperbaiki fasilitas fasilitas yang terdapat pada KPPN, KPPN Pekanbaru memperbaiki ruang pelayanan dan ,mereka juga juga mengganti kursi tunggu serta menambah jumlah kursi yang ada, sehingga para satker

lebih nyaman. KPPN juga menyediakan ruang literasi sehingga para stakeholder yang menunggu bisa sambil membaca, kemudian KPPN juga menyediakan ruang menyusui bagi stakeholder yang membawa balita, dan ada juga ruang bermain anak, disini sangat membantu sekali bagi stakeholder yang membawa anak, sehingga anak-anak bias bermain di ruangan tersebut sehingga tidak mengganggu aktivitas di dalam KPPN.

Kemudian KPPN Pekanbaru juga menyediakan tempat peminjaman kacamata, sehingga para stakeholder yang kelupaan membawa kaca mata bisa memanfaatkan yang disediakan oleh KPPN, selain itu KPPN juga menyediakan ruang tunggu supir, jadi apabila ada stakeholder yang dari luar kota yang membawa supir bisa menunggu di ruang khusus yang sudah di sedikan oleh KPPN Pekanbaru. Kemudian KPPN Pekanbaru juga menyediakan parker khusus difabel dan juga tempat peminjaman kursi roda bagi satker yang membutuhkan, kemudian KPPN juga menyediakan kafe dan teratak sehingga para stakeholder bisa menunggu disini sampai urusan mereka selesai.

2. *Thinking Again* (Berpikir Kembali)

Pelayanan publik diartikan sebagai kewajiban yang harus dilaksanakan oleh pemerintah untuk memenuhi hak-hak warga masyarakat (Chisillia, E., & Muazansyah, 2018). *Thinking again* yang dilakukan oleh KPPN Pekanbaru yaitu, KPPN Pekanbaru merubah kebijakan layanan mereka selama pandemi covid-19 ini yang dulunya tatap muka menjadi online, kemudian untuk kemudahan bagi para stakeholder karena tidak adanya layanan tatap muka pada KPPN, KPPN Pekanbaru membuat inovasi yaitu TERASKU, TASKU, CEKIDOT. TERASKU ini berisi bincang santai yang tentunya berisi informasi terkini yang bermanfaat terkait KPPN Pekanbaru, yang mana informasi ini dibuat dalam bentuk video dan di unggah di chanel youtube KPPN Pekanbaru, ini sangat mempermudah kita dalam memperoleh informasi-informasi dari KPPN Pekanbaru tanpa harus datang langsung ke KPPN Pekanbaru, inovasi TASKU (Tutorial Aplikasi Satuan Kerja KPPN Pekanbaru). Inovasi ini yaitu mempermudah bagi para stakeholder yang kebingungan dengan pelayan secara elektronik sekarang ini, jadi KPPN Pekanbaru membuat video tutorial yang mempermudah para satker untuk memahami penggunaan aplikasi-aplikasi yang diterapkan selama masa pandemic ini, dan kemudian video tutorial ini bisa di pelajari para stakeholder melalui youtube KPPN Pekanbaru mengingat konsultasi via chat tidak efektif untuk dipahami. Kemudian KPPN Pekanbaru juga memiliki inovasi Aplikasi CEKIDOT (Cek Informasi

dan Otentikasi Data), aplikasi ini adalah aplikasi yang dikembangkan oleh KPPN Pekanbaru untuk menjembatani satker dengan bank dalam rangka mengecek kesesuaian data rekening aktif dan benar, selain itu aplikasi CEKIDOT ini dapat mengecek kesesuaian data yang di input stakeholder diaplikasi SAS dengan data supplier pada OMSPAM sehingga data yang di input sudah benar. Untuk memperoleh aplikasi ini para stakeholder bisa mendownload langsung di tiny.cc/AplikasiCEKIDOT.

Selama covid ini layanan di KPPN Pekanbaru berjalan via aplikasi, email, telepon, Whatsapp, dan jam layanan tetap berjalan seperti biasa yaitu senin sampai dengan jumat pukul 08.00-15.00 Wib. Untuk layanan penerimaan SPM, para stakeholder mengirimkan via e-mail: (spm.kppn008@gmail.com). Untuk layanan rekonsiliasi gaji, para stakeholder mengirimkan ADK Rekon gaji via e-mail: (gajikppn008@gmail.com). Untuk layanan penyampaian RPD, para stakeholder mengirimkan RPD via e-mail: (rpdkppn008@gmail.com). Untuk layanan LPJ Bendahara dan Permohonan Pembukaan atau Penutupan Rekening Pemerintah melalui aplikasi (sprint.kemenkeu.go.id). untuk Layanan Konfirmasi Setoran dan Koreksi Transaksi Penerimaan Negara, para stakeholder mengirimkan dokumen ataupun ADK via e-mail: (bendum.kppn008@gmail.com). Untuk layanan Retur SP2D, para stakeholder mengirim surat ralat dan kelengkapannya via email: (retur.kppn008@gmail.com). Dan untuk layanan konsultasi bisa via HAI-CSO pada aplikasi OMSPAM ataupun meWhatsapp petugas.

3. *Thinking Across* (Berpikir Menyilang)

Peningkatan mutu sumber daya manusia merupakan aspek paling utama dalam menghadapi era globalisasi di mana keberhasilan suatu bangsa dalam melaksanakan pembangunan di segala aspek kehidupan sangat bergantung pada kemampuan bangsa itu sendiri dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusianya (Weliyanto, 2020). Dalam perkembangan pengetahuan yang baru, diperlukan pembelajaran dan inovasi organisasi secara konstan untuk dapat menghadapi tantangan yang baru dan memanfaatkan kesempatan yang baru. Oleh karena itu, organisasi sektor publik perlu untuk berpikir menyilang (*thinking across*) untuk mencari ide-ide dan praktik-praktik terbaik dari luar organisasi yang dapat disesuaikan dan dikontekstualisasikan dalam lingkungan organisasinya. *Thinking across* yang dilakukan oleh KPPN Pekanbaru yaitu, melakukan pelatihan, studi banding, penerapan ISO (*International Organization for Standardization*).

Keberhasilan implementasi sebuah kebijakan salah satunya faktor yang

menentukannya adalah komunikasi (Ismail, H., & Murti, 2018). *Thinking across* yang juga dilakukan oleh KPPN Pekanbaru adalah, KPPN Pekanbaru bekerja sama dengan pihak bank, dalam hal ini BNI dan Mandiri, disini pihak BANK melakukan sosialisasi ke KPPN Pekanbaru terkait standar pelayanan yang diberikan oleh Bank, dan dalam hal ini bisa diterapkan oleh KPPN Pekanbaru dalam hal pelayanan. Kemudian KPPN Pekanbaru juga bekerja sama dengan TVRI Riau, TVRI Riau memberikan pelatihan public speaking kepada para pegawai KPPN dalam memberikan layanan, pelatihan ini sangat berguna bagi KPPN Pekanbaru, mengingat kunci utama dalam hal pelayanan adalah komunikasi, komunikasi terbentuk dengan baik apabila pegawai KPPN mampu menyampaikan sesuatu dengan baik sehingga para stakeholder mudah mengerti dan memahami sehingga pelayanan akan tetap bisa berjalan maksimal dan dapat memberikan kepuasan kepada para stakeholder terhadap layanan yang diberikan. KPPN Pekanbaru melakukan studi banding ke beberapa KPPN, diantaranya yaitu KPPN Dumai, KPPN Rengat, dan KPPN Sukabumi, dari kegiatan studi banding ini, KPPN Pekanbaru dapat belajar dari program kerja, inovasi yang mereka terapkan, serta kendala-kendala yang mereka hadapi, sehingga nantinya menjadi referensi bagi KPPN Pekanbaru, sehingga KPPN Pekanbaru bisa menjadi lebih baik ke depannya.

Sistem Manajemen ISO pada KPPN Pekanbaru merupakan sebagai upgrade dari sistem manajemen mutu terbaru sebagai wujud perbaikan berkesinambungan dari implementasi sistem manajemen mutu sebelumnya yaitu ISO 9001: 2008. ISO sendiri merupakan sistem standar manajemen mutu internasional yang dirancang untuk membantu organisasi dalam memastikan bahwa organisasi dapat memenuhi kebutuhan pelanggan atau stakeholdernya serta memenuhi persyaratan perundangan, hukum dan peraturan yang terkait dengan jasa/ produk yang diberikan.

Faktor-Faktor Pendukung Kapabilitas Dynamic Governance yang Menjadikan KPPN Pekanbaru Menjadi Unit Kerja Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani

1. Komitmen Pimpinan
2. Penerapan ISO oleh KPPN Pekanbaru
3. Dukungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan

Simpulan

Di dalam Pembangunan Zona Integritas pada KPPN Pekanbaru, pimpinan dan para pegawainya memiliki Kapabilitas yang tinggi dalam menghadapi *dynamic*

governance, faktor pendukung *dynamic governance* yang menjadikan KPPN Pekanbaru menjadi unit kerja wilayah bebas korupsi (wbk) dan wilayah birokrasi bersih dan melayani (wbbm) yaitu: Komitmen Pimpinan, Penerapan ISO oleh KPPN Pekanbaru dan dukungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan. kesimpulan dan rekomendasi yang ditulis dalam satu paragraf. Saran dari penulis yakni sebaiknya inovasi yang dibuat oleh KPPN Pekanbaru benar - benar dikembangkan, contohnya seperti inovasi SIGAPKU (Sistem Aplikasi Gabungan dan Pengaduan KPPN Pekanbaru) dan inovasi SIKAPKU (Sistem Informasi Komunikasi KPPN Pekanbaru), kedua aplikasi ini tidak terdaftar pada *app store* maupun *play store*, aplikasi ini hanya bisa di download di *apk combo* yang mana kedua aplikasi ini tergolong berbahaya apabila didownload dan tergolong aplikasi yang tidak sesuai dengan prasyarat keamanan dengan begitu pasti mengurangi minat para stakeholder untuk menggunakannya, serta efektivitas inovasi lainnya yang perlu di implementasikan sesuai fungsinya dengan sebaik mungkin.

Referensi

- Andhika, L. R. (2017). Perbandingan Konsep Tata Kelola Pemerintah: Sound Governance, Dynamic Governance, Dan Open Government (Comparative Concept of Governance : Sound Governance, Dynamic Governance, And Open Government). *Jurnal Ekonomi & Kebijakan Publik*, 8(2), 87-1.
- Boon Siong Neo, G. C. (2007). *Dynamic Governance, Embedding Culture, Capabilities and Change in Singapore*. World Scientific.
- Chhotray, V. and G. S. (2009). *Governance Theory and practice: A cross-diciplinary approach*. Palgrave Macmillan.
- Chisillia, E., & Muazansyah, I. (2018). Analisis Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pasien Rawat Jalan Puskesmas (Pusat Kesehatan Masyarakat) Tanjung Palas Kabupaten Bulungan, Kalimantan Utara. *JPAP: Jurnal Penelitian Administrasi Publik*, 4(2).
- Farazmand, A. (2004). *Sound Governance: Policy and Administrative Innovations*. Praeger Publishers.
- Hakim, A. (2004). *Ekonomi Pembangunan*. Ekonisia Kampus Fakultas Ekonomi UII.
- Helfat, C., & Peteraf, M. (2003). The dynamic resouce-based view : capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 997-1010.
- Ismail, H., & Murti, I. (2018). Implementasi Kaderisasi DPD Partai Demokrasi Indonesia Perjuangan Jawa Timur. *JPAP: Jurnal Penelitian Administrasi Publik*, 4(2).
- Kreitner, Robert and Kinicki, A. (2005). *Perilaku Organisasi* (Edisi Keli). Salemba Empat.
- Moenir. (2003). *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi terhadap Pembinaan Kepegawaian*. Gunung Agung.
- Robbins, S. (2008). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Sari, N., & Komalasari, E. (2021). Peran Pemerintah Dalam Pembinaan Usaha Kecil

- Dan Menengah Menghadapi Revolusi Industri 4.0 Kota Pekanbaru. *JPAP: Jurnal Penelitian Administrasi Publik*, 7(2).
- Tahir, Y. (2016). Kapabilitas Organisasi Publik Pada Pemekaran Daerah (Studi Pada Organisasi Pemberi Layanan Dasar Di Kabupaten Way Kanan Provinsi Lampung). *Sosiohumaniora*, vol 18 no.
- Weliyanto, W. (2020). Kepuasan, Motivasi, Loyalitas, Dan Pemberian Penghargaan Terhadap Kinerja Guru SMA Dan SMK Di Kabupaten Berau. *JPAP: Jurnal Penelitian Administrasi Publik*, 6(2).
- Yanuariza, Y. V., & Novitaningtyas, I. (2021). Kualitas Pelayanan Program Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap Pada Kantor Pertanahan Kabupaten Sleman. *JPAP: Jurnal Penelitian Administrasi Publik*, 7(2).

Kapabilitas Dynamic Governance Dalam Pembangunan Zona Integritas Pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Kota Pekanbaru

ORIGINALITY REPORT

19%

SIMILARITY INDEX

19%

INTERNET SOURCES

5%

PUBLICATIONS

12%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	Submitted to Northwest Missouri State University Student Paper	3%
2	digilib.unila.ac.id Internet Source	3%
3	lib.unnes.ac.id Internet Source	3%
4	repository.unair.ac.id Internet Source	2%
5	Submitted to Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya Student Paper	2%
6	ojs.umrah.ac.id Internet Source	2%
7	repository.widyatama.ac.id Internet Source	2%
8	digilibadmin.unismuh.ac.id Internet Source	2%