

Implementasi Sipraja Dalam Pelayanan Administrasi Desa: Analisis Critical Success Factors Di Desa Larangan

Probo Putro Aji Pangestu¹, Achmad Rian Fadilah Supriyono², Anandika Vicki Pratama³,
Kalvin Edo Wahyudi⁴

^{1,2,3,4} UPN "Veteran" Jawa Timur

E-mail: 23041010237@student.upnjatim.ac.id¹, kalvin.edo18@gmail.com²

Article History:

Received: 05 Juli 2026

Revised: 17 Juli 2026

Accepted: 23 Juli 2026

Keywords: SIPRAJA, pelayanan publik, digitalisasi pelayanan, critical success factors, administrasi desa.

Abstract: Transformasi digital dalam pelayanan publik menjadi bagian penting dalam reformasi birokrasi, khususnya dalam pelayanan administrasi desa. Salah satu bentuk pelayanan berbasis digital di Kabupaten Sidoarjo adalah Sistem Pelayanan Rakyat Sidoarjo (SIPRAJA). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi SIPRAJA di Desa Larangan menggunakan pendekatan Critical Success Factors (CSF) yang dikemukakan oleh Bryson (2004). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi SIPRAJA memberikan perubahan terhadap pelayanan administrasi desa karena masyarakat dapat mengakses layanan secara online tanpa harus datang langsung ke kantor desa. Penggunaan SIPRAJA juga memberikan efisiensi pelayanan melalui penggunaan tanda tangan digital dan pengarsipan elektronik. Namun demikian, implementasi SIPRAJA masih menghadapi beberapa kendala seperti rendahnya literasi digital masyarakat, keterbatasan perangkat teknologi, ketidakstabilan server, serta pelayanan manual yang masih berjalan bersamaan dengan sistem digital. Penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi SIPRAJA dipengaruhi oleh kapasitas sumber daya manusia, infrastruktur teknologi, koordinasi organisasi, dan adaptasi birokrasi. Keempat faktor tersebut saling berkaitan dalam mendukung efektivitas pelayanan administrasi berbasis digital di tingkat desa.

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) secara masif telah mendorong restrukturisasi fundamental dalam tata kelola pemerintahan, khususnya melalui digitalisasi pelayanan publik. Fenomena ini bukan sekadar modernisasi instrumen teknis, melainkan pilar krusial dari reformasi birokrasi yang bertujuan mengeliminasi inefisiensi, meningkatkan transparansi, serta mengoptimalkan efektivitas pelayanan administrasi kepada masyarakat. Mengutip Indrajit (2006), penerapan *e-government* merupakan bentuk pemanfaatan TIK oleh

pemerintah untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik secara lebih efektif dan efisien. Namun, secara konseptual, keberhasilan transisi digital ini tidak hanya bertumpu pada ketersediaan perangkat teknologi, melainkan melibatkan reorientasi pola kerja birokrasi, restrukturisasi hubungan kelembagaan, serta kapasitas adaptasi organisasi dalam menjalankan pelayanan berbasis sistem elektronik.

Dalam pandangan kebijakan publik, implementasi pelayanan digital harus dipahami sebagai proses tata kelola yang sarat akan kompleksitas struktural. Edward III (1980) menegaskan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan sangat dipengaruhi oleh empat variabel utama, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi pelaksana, dan struktur birokrasi. Ketika kebijakan *e-government* ini diturunkan ke level pemerintahan yang paling rendah, yaitu pemerintah desa, dinamika yang muncul menjadi semakin problematik. Idealnya, sistem digital diarahkan untuk memecat mata rantai birokrasi yang panjang dan mereduksi ketergantungan pada prosedur manual yang memakan waktu lama. Namun pada realitasnya, birokrasi tingkat desa kerap menghadapi benturan struktural dan sosiologis, mulai dari keterbatasan infrastruktur teknologi, resistensi budaya kerja aparat, hingga rendahnya literasi digital masyarakat akar rumput.

Salah satu bentuk manifestasi *e-government* tingkat lokal yang diterapkan di Kabupaten Sidoarjo adalah Sistem Pelayanan Rakyat Sidoarjo (SIPRAJA). Sebagai sebuah inovasi digital, SIPRAJA dirancang untuk mengintegrasikan dan mempermudah pengurusan berbagai dokumen administrasi penting—seperti surat domisili, Surat Keterangan Catatan Kepolisian (SKCK), dan Surat Keterangan Tidak Mampu (SKTM)—melalui platform berbasis website dan aplikasi *smartphone*. Dengan adanya fitur tanda tangan digital (*e-signature*) dan pengarsipan elektronik, SIPRAJA secara formal berupaya mengubah mekanisme pelayanan administrasi dari konvensional-sentralistik di kantor desa menjadi desentralistik-digital yang dapat diakses secara mandiri oleh warga tanpa batasan ruang.

Sebagai salah satu lokus implementasi, Desa Larangan menunjukkan pergeseran nyata dalam pola pelayanan publik pasca-adopsi teknologi ini. Di satu sisi, SIPRAJA memberikan fleksibilitas karena masyarakat dapat mengajukan dokumen secara daring dan memantau prosesnya dari rumah, sekaligus mempermudah perangkat desa dalam pengorganisasian tugas serta pengarsipan dokumen. Namun di sisi lain, proses implementasi di lapangan masih menyisakan berbagai anomali operasional. Kendala sistemik seperti perlambatan kinerja peladen (*server lag*), kegagalan unggah dokumen, keterbatasan gawai di tingkat masyarakat, hingga rendahnya kompetensi digital sebagian warga menjadi hambatan kronis yang terus berulang. Fenomena di Desa Larangan ini menegaskan bahwa keberhasilan digitalisasi pelayanan publik tidak bersifat deterministik teknologi (asalkan ada aplikasi pasti berhasil), melainkan sangat kontingen pada kesiapan tata kelola organisasi publik dan kapasitas adaptasi masyarakat penggunaanya.

Telaah terhadap studi terdahulu memperlihatkan dinamika dan dampak yang beragam dari implementasi SIPRAJA ini. Putra dan Widodo (2025) menjelaskan bahwa kehadiran SIPRAJA memicu restrukturisasi mekanisme administrasi internal serta menuntut adanya integrasi yang rigid antara pelayanan manual dan digital di Desa Larangan. Sementara itu, Rahmawati (2023) menggarisbawahi bahwa efektivitas sistem ini sangat determinan terhadap kapasitas administrasi internal serta komitmen dari aparat desa selaku aktor pelaksana garda depan. Menariknya, Rahman dan Surya (2023) menemukan sebuah anomali krusial di Kabupaten Sidoarjo, di mana implementasi SIPRAJA justru memicu terjadinya "dualisme pelayanan" (sistem manual dan digital berjalan paralel secara tidak efisien) yang berimplikasi pada lahirnya beban administrasi ganda (*administrative burden*) dalam pelayanan administrasi desa.

Berbagai literatur di atas menunjukkan adanya ketimpangan fokus yang memunculkan permasalahan akademik (*research gap*) mendasar. Studi terdahulu cenderung terjebak pada analisis

.....

dikotomi yang parsial—baik hanya melihat dampak positif secara normatif (Putra & Widodo, 2025) maupun mendata hambatan teknis di lapangan secara terpisah (Rahmawati, 2023). Terdapat ketegangan teoretis (*theoretical tension*) yang belum terjawab secara tuntas: mengapa sebuah sistem digital yang secara konseptual didesain untuk memangkas birokrasi dan menciptakan efisiensi (*e-government*), dalam realitas empiris di tingkat desa justru melahirkan disfungsi berupa dualisme pelayanan yang memperberat beban kerja administrasi aparatur (*administrative burden*). Hambatan operasional seperti server lambat atau kegagalan unggah dokumen di Desa Larangan sebenarnya bukanlah akar masalah utama, melainkan gejala (*symptom*) dari kegagalan penyelarasan strategis (*strategic alignment*) antara inovasi teknologi dengan kesiapan kapasitas organisasi birokrasi desa.

Guna mengurai kompleksitas ketegangan teoretis dan praktis tersebut, penelitian ini memosisikan pendekatan *Critical Success Factors* (CSF) yang dikembangkan oleh Bryson (2004) sebagai pisau analisis utamanya. Bryson (2004) menekankan bahwa keberhasilan organisasi publik dalam mencapai tujuan strategisnya sangat bergantung pada kemampuan mengidentifikasi dan mengelola faktor-faktor kunci yang bersifat krusial. Melalui lensa CSF, penelitian ini tidak lagi memandang implementasi SIPRAJA sebagai proyek teknologi yang berdiri sendiri, melainkan sebuah ekosistem strategis yang dievaluasi melalui empat pilar utama: kapasitas sumber daya manusia (aparatur dan masyarakat), keandalan infrastruktur teknologi, soliditas koordinasi organisasi, serta fleksibilitas adaptasi birokrasi.

Oleh karena itu, penelitian ini difokuskan pada analisis mendalam mengenai faktor-faktor penentu keberhasilan (*critical success factors*) dalam implementasi SIPRAJA di Desa Larangan menggunakan pendekatan CSF Bryson (2004). Kebaruan (*novelty*) riset ini terletak pada upayanya membongkar akar masalah struktural di balik fenomena *hybrid system* (dualisme manual-digital), sekaligus merumuskan formula strategis konseptual agar transformasi *e-government* di tingkat pemerintahan desa tidak sekadar menjadi formalitas adopsi teknologi, melainkan mampu mewujudkan transformasi birokrasi yang substantif, efisien, dan berkelanjutan.

LANDASAN TEORI

1. E-Government

Akselerasi teknologi informasi bertindak sebagai katalisator utama bagi pemerintah untuk mereformasi sistem pelayanan publik melalui adopsi *e-government*. Secara konseptual, *e-government* bukan sekadar mekanisasi birokrasi menggunakan perangkat digital, melainkan sebuah upaya rekonstruksi tata kelola pemerintahan agar lebih responsif, transparan, dan berorientasi pada pemenuhan kebutuhan dasar masyarakat. Sejalan dengan pemikiran Indrajit (2006), *e-government* merupakan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) untuk mengoptimalkan proses pemerintahan sekaligus mendongkrak kualitas pelayanan publik secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, keberhasilan penerapannya tidak hanya diukur dari kecanggihan perangkat keras yang digunakan, tetapi dari sejauh mana teknologi tersebut mampu mengubah paradigma pelayanan, menyederhanakan mekanisme birokrasi yang kaku, dan memanusiakan warga selaku penerima layanan.

Dalam konteks penelitian ini, Sistem Pelayanan Rakyat Sidoarjo (SIPRAJA) dipahami sebagai bentuk nyata dari lokalisasi dan implementasi *e-government* di tingkat pemerintahan desa. Kehadiran SIPRAJA menandai pergeseran paradigma pelayanan administrasi, dari sistem manual yang sering kali menyita waktu dan tenaga masyarakat, menuju ekosistem digital yang lebih inklusif dan fleksibel. Melalui integrasi aplikasi *smartphone* dan website, platform ini berhasil memangkas jarak geografis dan sekat birokrasi. Warga desa kini memiliki aksesibilitas yang lebih luas untuk mengurus hak-hak administratif mereka secara mandiri, cepat, dan bermartabat. Dengan

demikian, SIPRAJA tidak lagi dipandang sekadar sebagai inovasi teknis, melainkan sebagai instrumen humanistik yang mendekatkan pelayanan publik langsung ke dalam genggaman masyarakat di level akar rumput.

2. Implementasi Kebijakan

Implementasi kebijakan merupakan fase krusial dalam siklus kebijakan publik, di mana keberhasilan sebuah formulasi gagasan diuji secara empiris di lapangan. Proses ini tidak boleh direduksi sebatas pelaksanaan program yang bersifat administratif-mekanis, melainkan harus dipandang sebagai artikulasi dinamis dari kapasitas organisasi serta komitmen humanis para aktor pelaksana dalam mewujudkan substansi tujuan kebijakan secara efektif. Dalam mengevaluasi dinamika ini, George Edward III (1980) menawarkan kerangka analitis yang menegaskan bahwa efektivitas implementasi kebijakan dipengaruhi secara resiprokal oleh empat determinan utama: **komunikasi, ketersediaan sumber daya, disposisi atau sikap pelaksana, dan struktur birokrasi**. Keempat faktor ini saling berkelindan dalam menentukan sejauh mana sebuah kebijakan dapat diinternalisasi dan dieksekusi tanpa mencederai hak-hak publik.

Dalam konteks penelitian ini, implementasi Sistem Pelayanan Rakyat Sidoarjo (SIPRAJA) di tingkat desa menjadi representasi nyata dari pergeseran paradigma pelayanan publik menuju era digital. Kehadiran SIPRAJA secara substantif mengubah wajah birokrasi desa menjadi lebih inklusif dan fleksibel, di mana masyarakat kini memiliki ruang mandiri untuk mengakses layanan administratif tanpa harus mengorbankan waktu dan tenaga untuk mengantre di kantor desa.

Kendati demikian, sisi humanis dari transisi digital ini sering kali terbentur oleh realitas sosial di lapangan. Implementasi di tingkat akar rumput masih dibayangi oleh berbagai hambatan kultural dan struktural, seperti **ketimpangan akses teknologi, disparitas literasi digital masyarakat, serta adanya dualisme sistem akibat pelayanan manual yang masih berjalan paralel dengan sistem digital**. Fenomena ini menegaskan bahwa digitalisasi pelayanan publik di tingkat desa tidak boleh hanya berfokus pada kecanggihan teknologi (*system-centered*), melainkan harus tetap berpijak pada kesiapan sosiologis dan kesejahteraan psikologis masyarakat sebagai pengguna utamanya (*human-centered*).

3. Critical Success Factors (CSF)

Secara konseptual, *Critical Success Factors* (CSF) merupakan sebuah pendekatan manajemen strategis yang diorientasikan untuk mengidentifikasi sejumlah variabel krusial yang bersifat determinan terhadap keberhasilan organisasi dalam mencapai visi dan tujuannya. Pendekatan ini berfungsi sebagai pisau analisis untuk memetakan aspek-aspek fundamental yang memiliki pengaruh multiplikatif, baik dalam konteks formulasi kebijakan maupun eksekusi program kerja organisasi.

Dalam diskursus organisasi publik, Bryson (2004) menegaskan bahwa efektivitas institusi pemerintah sangat bergantung pada kapasitasnya dalam mengelola faktor-faktor strategis yang bersentuhan langsung dengan dinamika pencapaian tujuan. Berpijak pada premis tersebut, pendekatan CSF dalam penelitian ini direlevansikan untuk membedah instrumen-instrumen penentu keberhasilan implementasi Sistem Pelayanan Rakyat Sidoarjo (SIPRAJA) di Desa Larangan. Melalui pendekatan ini, keberhasilan digitalisasi tidak lagi dinilai secara parsial, melainkan secara holistik melalui interaksi berbagai elemen strategis.

Untuk memotret realitas implementasi SIPRAJA secara komprehensif, analisis penelitian ini difokuskan pada empat dimensi utama operasionalisasi CSF:

- **Kapasitas Sumber Daya Manusia (SDM)**

Dimensi ini menyoroti aspek humanistik dari teknologi, yaitu kesiapan, literasi digital, dan tingkat penerimaan masyarakat selaku pengguna akhir (*end-user*) layanan digital. Keberhasilan sistem sangat ditentukan oleh seberapa inklusif teknologi ini dapat diadopsi oleh warga desa dari berbagai

latar belakang.

- **Infrastruktur Teknologi**

Aspek ini berkaitan dengan reliabilitas dan ketersediaan ekosistem digital penunjang, yang mencakup stabilitas peladen (*server*), kualitas jaringan internet, serta ketersediaan perangkat keras (*hardware*) yang memadai untuk menjamin kontinuitas pelayanan tanpa hambatan teknis yang berarti.

- **Koordinasi Organisasi**

Faktor ini merepresentasikan kualitas jaringan kerja (*networking*) dan harmonisasi hubungan birokratis antara Pemerintah Desa Larangan dengan instansi vertikal terkait. Sinergitas ini penting untuk memastikan aliran data dan pembagian otoritas pelayanan berjalan secara kohesif.

- **Adaptasi Birokrasi**

Dimensi ini mengukur kelenturan (*agility*) organisasi dalam melakukan transformasi kultural dan struktural. Fokusnya adalah bagaimana aparat desa mampu menggeser paradigma kerja lama yang berbasis manual menuju pola pelayanan berbasis digital yang lebih responsif dan efisien.

4. Evaluasi Program/Kebijakan

Evaluasi kebijakan pada hakikatnya merupakan instrumen reflektif untuk mengukur sejauh mana sebuah program publik mampu mewujudkan kemaslahatan bagi masyarakat sesuai dengan tujuan idealnya. Secara teoretis, Dunn (2014) menegaskan bahwa evaluasi kebijakan tidak boleh terjebak pada penilaian hasil akhir (*output*) secara kaku, melainkan harus menyentuh seluruh anatomi proses pelaksanaan kebijakan. Melalui pendekatan ini, evaluasi digunakan untuk menilai efektivitas program dengan mengidentifikasi dampak nyata, memetakan hambatan yang muncul, serta mengukur tingkat pencapaian tujuan. Dengan demikian, evaluasi berfungsi sebagai jembatan ilmiah untuk memahami bagaimana sebuah regulasi di atas kertas bertransformasi di lapangan dan berinteraksi dengan dinamika sosial kemasyarakatan.

Berpijak pada kerangka pemikiran tersebut, evaluasi terhadap implementasi Sistem Pelayanan Rakyat Sidoarjo (SIPRAJA) di Desa Larangan tidak hanya diarahkan untuk melihat aspek teknis aplikasi, melainkan untuk memotret realitas sosial pelayanan administrasi berbasis digital secara utuh. Evaluasi dalam penelitian ini didesain secara humanis dengan menempatkan **pengalaman langsung masyarakat** selaku pengguna akhir (*end-user*) sebagai episentrum analisis. Untuk menghasilkan potret evaluasi yang komprehensif, analisis dilakukan melalui empat dimensi saling berkelindan:

- **Perspektif Humanis Pengguna:** Menyelami kendala, kenyamanan, dan tingkat adaptasi masyarakat dalam menggunakan layanan digital;
- **Anatomi Kendala Teknis:** Mengidentifikasi gangguan sistemik yang menghambat kelancaran pelayanan warga;
- **Pola Koordinasi Kelembagaan:** Melihat soliditas hubungan kerja antar-perangkat desa dalam merespons kebutuhan publik; serta
- **Transformasi Perilaku Birokrasi:** Menganalisis pergeseran budaya kerja aparat desa dari manual ke digital.

Melalui penelusuran multidimensional ini, keberhasilan implementasi SIPRAJA tidak lagi diukur secara "dingin" melalui angka statistik penggunaan aplikasi semata, melainkan dari sejauh mana inovasi teknologi ini mampu memanusiakan pelayanan publik dan memberikan kemudahan yang inklusif bagi seluruh lapisan masyarakat desa.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Pendekatan kualitatif digunakan karena penelitian berupaya memahami secara mendalam proses

implementasi SIPRAJA dalam pelayanan administrasi desa berdasarkan pengalaman dan kondisi yang terjadi di lapangan. Menurut Moleong (2017), penelitian kualitatif bertujuan memahami fenomena sosial secara menyeluruh melalui deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada suatu konteks yang alamiah. Sementara itu, penelitian deskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi implementasi SIPRAJA secara sistematis berdasarkan fakta yang ditemukan selama penelitian berlangsung.

Penggunaan pendekatan kualitatif dalam penelitian ini didasarkan pada kebutuhan penelitian untuk memahami dinamika implementasi pelayanan digital, khususnya yang berkaitan dengan kapasitas sumber daya manusia, infrastruktur teknologi, koordinasi organisasi, dan adaptasi birokrasi dalam pelayanan administrasi desa. Dengan demikian, penelitian tidak hanya berfokus pada hasil implementasi SIPRAJA, tetapi juga pada proses pelaksanaan dan berbagai faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi pelayanan digital di tingkat desa.

Lokasi penelitian dilakukan di Desa Larangan, Kabupaten Sidoarjo. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada penggunaan SIPRAJA sebagai sistem pelayanan administrasi digital yang digunakan dalam pelayanan masyarakat desa. Subjek penelitian terdiri dari masyarakat pengguna SIPRAJA dan pihak yang menjalankan pelayanan administrasi berbasis SIPRAJA di Desa Larangan. Sementara itu, objek penelitian difokuskan pada implementasi SIPRAJA dalam pelayanan administrasi desa menggunakan pendekatan Critical Success Factors (CSF) yang meliputi kapasitas sumber daya manusia, infrastruktur teknologi, koordinasi organisasi, dan adaptasi birokrasi.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan secara mendalam (*in-depth interview*) untuk memperoleh informasi yang lebih rinci mengenai pengalaman masyarakat dalam menggunakan SIPRAJA serta berbagai kendala yang muncul selama proses pelayanan administrasi digital. Menurut Sugiyono (2019), wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data ketika peneliti ingin memperoleh informasi secara lebih mendalam terkait fenomena yang diteliti.

Selain wawancara, penelitian ini juga menggunakan teknik observasi. Observasi dilakukan dengan cara mengamati secara langsung proses pelayanan administrasi berbasis SIPRAJA di Desa Larangan. Melalui observasi, peneliti dapat melihat kesesuaian antara hasil wawancara dengan kondisi pelayanan yang terjadi di lapangan. Sugiyono (2019) menjelaskan bahwa observasi digunakan untuk memperoleh data berdasarkan pengamatan langsung terhadap aktivitas dan perilaku objek penelitian. Teknik dokumentasi digunakan untuk melengkapi data penelitian berupa arsip pelayanan, dokumen administrasi, laporan kegiatan, dan dokumen lain yang berkaitan dengan implementasi SIPRAJA. Dokumentasi digunakan sebagai data pendukung untuk memperkuat hasil wawancara dan observasi sehingga data penelitian menjadi lebih komprehensif.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan model analisis interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014) yang terdiri dari reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data dilakukan dengan memilih dan menyederhanakan data yang relevan sesuai fokus penelitian. Penyajian data dilakukan dalam bentuk uraian deskriptif agar hubungan antar data dapat dipahami secara sistematis. Selanjutnya, penarikan kesimpulan dilakukan untuk menemukan pola dan makna dari hasil penelitian terkait implementasi SIPRAJA dalam pelayanan administrasi desa.

Untuk menguji keabsahan data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari beberapa informan penelitian, sedangkan triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Penggunaan triangulasi bertujuan untuk meningkatkan validitas data sehingga hasil penelitian memiliki tingkat kepercayaan yang lebih kuat.

.....

HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL

1. Kapasitas Sumber Daya Manusia

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penggunaan SIPRAJA memberikan kemudahan bagi masyarakat dalam mengakses pelayanan administrasi desa. Masyarakat dapat mengajukan pelayanan secara online melalui smartphone maupun website tanpa harus datang langsung ke kantor desa. Sistem ini dinilai membantu masyarakat karena proses pelayanan menjadi lebih cepat dan fleksibel. Saat melakukan penelitian, temuan peneliti sejalan dengan apa yang dikatakan oleh Indrajit (2006) menyatakan bahwa pemanfaatan teknologi informasi di dalam pelayanan publik terbukti dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi pada pelayanan masyarakat.

Namun demikian, kemampuan masyarakat dalam menggunakan layanan digital masih berbeda-beda. Sebagian masyarakat dapat menggunakan aplikasi dengan mudah karena telah terbiasa menggunakan teknologi digital dalam aktivitas sehari-hari. Akan tetapi, masyarakat lanjut usia masih mengalami kesulitan dalam proses penggunaan aplikasi seperti upload dokumen, verifikasi data, dan penggunaan fitur pelayanan digital lainnya. Kondisi tersebut menyebabkan sebagian masyarakat masih membutuhkan bantuan perangkat desa dalam proses pengajuan administrasi. Dalam hal ini, kondisi menunjukkan dengan kapasitas sumber daya manusia menjadi faktor yang sangat penting dalam keberhasilan implementasi pelayanan digital selaras dengan apa yang dijelaskan oleh Bryson (2004) dalam konsep Critical Success Factors.

2. Infrastruktur Teknologi

Implementasi SIPRAJA masih menghadapi beberapa kendala teknis dalam pelaksanaannya. Masyarakat mengeluhkan server yang lambat, sistem yang sering mengalami lag, serta proses upload dokumen yang terkadang gagal meskipun jaringan internet pengguna dalam kondisi stabil. Selain itu, batas ukuran file upload yang kecil menyebabkan masyarakat harus melakukan kompresi dokumen sebelum mengunggah berkas administrasi.

Permasalahan lain berkaitan dengan spesifikasi perangkat masyarakat yang berbeda-beda. Beberapa masyarakat mengeluhkan aplikasi berjalan lambat pada smartphone dengan kapasitas rendah sehingga penggunaan pelayanan digital menjadi kurang optimal. Keterbatasan akses internet juga menjadi hambatan bagi masyarakat dalam mengakses pelayanan administrasi berbasis online.

3. Koordinasi Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perangkat desa cukup aktif membantu masyarakat dalam penggunaan SIPRAJA. Ketika masyarakat mengalami kesulitan dalam proses pelayanan digital, perangkat desa membantu proses input data dan penggunaan aplikasi pelayanan administrasi. Selain itu, koordinasi antara pihak desa dan kecamatan juga dilakukan melalui media komunikasi digital seperti WhatsApp untuk mempercepat proses validasi data dan penyelesaian kendala pelayanan.

Meskipun demikian, pelaksanaan koordinasi pelayanan masih menghadapi beberapa hambatan. Ketika jumlah masyarakat yang membutuhkan pelayanan meningkat, proses respons pelayanan menjadi lebih lambat karena keterbatasan pendampingan pelayanan administrasi.

4. Adaptasi Birokrasi

Implementasi SIPRAJA menunjukkan adanya perubahan dalam mekanisme pelayanan administrasi desa. Penggunaan tanda tangan digital dan pengarsipan elektronik membuat pelayanan administrasi menjadi lebih fleksibel karena dokumen dapat diproses secara online tanpa harus dilakukan secara langsung di kantor desa. Selain itu, masyarakat juga dapat mencetak dokumen secara mandiri setelah pelayanan selesai diproses.

Namun demikian, pelayanan manual masih tetap digunakan dalam kondisi tertentu seperti

gangguan server atau ketika masyarakat mengalami kesulitan dalam penggunaan sistem digital.

PEMBAHASAN

1. Kapasitas Sumber Daya Manusia dalam Implementasi SIPRAJA

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi SIPRAJA tidak hanya dipengaruhi oleh keberadaan aplikasi pelayanan digital, tetapi juga ditentukan oleh kemampuan masyarakat dalam memahami dan menggunakan sistem pelayanan tersebut. Masyarakat yang memiliki kemampuan penggunaan teknologi cenderung lebih mudah mengakses pelayanan administrasi secara mandiri, sedangkan masyarakat dengan literasi digital rendah masih mengalami kesulitan dalam proses penggunaan aplikasi, terutama pada tahap upload dokumen dan verifikasi data administrasi.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa transformasi pelayanan digital di tingkat desa belum sepenuhnya diikuti oleh pemerataan kapasitas digital masyarakat. Digitalisasi pelayanan memang memberikan kemudahan akses administrasi, namun pada saat yang sama juga menciptakan bentuk ketergantungan baru terhadap aparatur desa bagi kelompok masyarakat tertentu. Akibatnya, pelayanan digital belum sepenuhnya mampu mengurangi kebutuhan pelayanan tatap muka karena sebagian masyarakat masih membutuhkan pendampingan langsung dalam proses administrasi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa digitalisasi pelayanan belum sepenuhnya mampu menciptakan kemandirian pelayanan bagi seluruh kelompok masyarakat. Masyarakat yang memiliki tingkat literasi digital rendah, khususnya kelompok lanjut usia, masih menghadapi hambatan dalam mengakses layanan berbasis aplikasi. Akibatnya, tujuan digitalisasi untuk mengurangi ketergantungan masyarakat terhadap pelayanan tatap muka belum dapat tercapai secara optimal. Temuan ini mengindikasikan bahwa keberhasilan implementasi SIPRAJA tidak hanya ditentukan oleh keberadaan sistem digital, tetapi juga oleh kesiapan sosial masyarakat sebagai pengguna layanan. Semakin rendah kemampuan masyarakat dalam memanfaatkan teknologi, semakin tinggi pula kebutuhan pendampingan dari aparatur desa dalam proses pelayanan administrasi.

Temuan ini sejalan dengan apa yang dikatakan oleh Indrajit (2006) yang dimana menyatakan bahwa keberhasilan e-government tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan teknologi, namun juga oleh kemampuan masyarakat dalam memanfaatkan teknologi secara efektif. Permasalahan tersebut lebih terlihat pada kelompok masyarakat lanjut usia yang mengalami kesulitan dalam memahami prosedur pelayanan berbasis aplikasi. Selain dipengaruhi keterbatasan kemampuan penggunaan teknologi, sebagian masyarakat juga menghadapi kendala perangkat digital yang tidak memadai untuk menjalankan aplikasi pelayanan secara optimal. Kondisi ini menunjukkan bahwa implementasi pelayanan digital tidak dapat dipahami hanya sebagai perubahan sistem administrasi, tetapi juga berkaitan dengan kesiapan sosial masyarakat dalam menghadapi perubahan pola pelayanan birokrasi. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan digital atau *Digital Divide* yang masih menjadi sebuah permasalahan dan tantangan dalam implementasi pelayanan publik berbasis elektronik, khususnya pada kelompok masyarakat dengan tingkat literasi digital yang tergolong rendah (Indrajit, 2006).

Dalam perspektif Critical Success Factors (CSF), kapasitas sumber daya manusia menjadi faktor strategis karena keberhasilan pelayanan digital dipengaruhi oleh kemampuan pengguna dan organisasi dalam menjalankan sistem pelayanan secara berkelanjutan. Bryson (2004) menjelaskan bahwa organisasi publik memerlukan kesiapan faktor internal agar tujuan pelayanan dapat berjalan secara efektif. Pada temuan kali ini semakin memperkuat hasil penelitian Rahmawati (2023) yang menunjukkan bahwa efektivitas SIPRAJA sangat dipengaruhi oleh kemampuan aparatur dan masyarakat dalam beradaptasi dengan sistem pelayanan digital. Dengan demikian, peningkatan literasi digital masyarakat menjadi bagian penting dalam mendukung keberlanjutan implementasi

SIPRAJA di tingkat desa.

2. Infrastruktur Teknologi dalam Pelayanan Administrasi Digital

Infrastruktur teknologi menjadi faktor penting dalam menentukan efektivitas implementasi SIPRAJA di Desa Larangan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelayanan administrasi digital masih menghadapi beberapa kendala teknis, seperti server yang lambat, sistem yang mengalami lag, serta kegagalan upload dokumen meskipun jaringan internet pengguna dalam kondisi stabil. Kendala tersebut menunjukkan bahwa pelayanan digital di tingkat desa masih memiliki ketergantungan tinggi terhadap stabilitas sistem teknologi yang digunakan pemerintah daerah. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas dari infrastruktur teknologi merupakan prasyarat utama dalam mendukung keberlanjutan implementasi e-government sebagaimana dikemukakan oleh Indrajit (2006).

Permasalahan server menyebabkan proses pelayanan administrasi tidak selalu berjalan secara konsisten. Dalam beberapa kondisi, masyarakat mengalami keterlambatan pelayanan akibat proses validasi dokumen yang terhambat oleh gangguan sistem. Akibatnya, sebagian masyarakat kembali memilih pelayanan manual sebagai alternatif untuk mempercepat kebutuhan administrasi mereka. Permasalahan tersebut menunjukkan bahwa stabilitas sistem memiliki pengaruh langsung terhadap tingkat kepercayaan masyarakat terhadap pelayanan digital. Ketika masyarakat mengalami kegagalan unggah dokumen, keterlambatan proses validasi, atau gangguan sistem secara berulang, maka persepsi terhadap efektivitas pelayanan digital dapat menurun. Kondisi ini berpotensi mendorong masyarakat untuk kembali menggunakan pelayanan manual yang dianggap lebih pasti dan mudah diakses. Dengan demikian, kualitas infrastruktur teknologi tidak hanya berfungsi sebagai pendukung operasional pelayanan, tetapi juga menjadi faktor yang menentukan keberlanjutan penggunaan SIPRAJA oleh masyarakat.

Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa digitalisasi pelayanan belum sepenuhnya mampu menggantikan pola pelayanan konvensional karena sistem digital masih menghadapi persoalan stabilitas operasional. Fenomena yang dialami tersebut dapat mengindikasikan bahwa kegagalan sistem teknologi dapat menurunkan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap layanan digital yang disediakan oleh pemerintah. Selain berkaitan dengan server pelayanan, implementasi SIPRAJA juga dipengaruhi oleh kesenjangan akses teknologi di masyarakat. Tidak seluruh masyarakat memiliki perangkat smartphone dengan kapasitas yang memadai untuk menjalankan aplikasi pelayanan secara optimal. Hal tersebut menyebabkan sebagian masyarakat mengalami hambatan ketika mengakses pelayanan digital, terutama pada proses upload dokumen administrasi yang memerlukan kapasitas perangkat dan jaringan tertentu.

Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan pelayanan digital tidak hanya bergantung pada keberadaan aplikasi pelayanan, tetapi juga dipengaruhi oleh kesiapan infrastruktur teknologi secara menyeluruh. Dalam pendekatan Critical Success Factors (CSF), infrastruktur teknologi menjadi faktor strategis karena sistem pelayanan digital memerlukan dukungan teknologi yang stabil agar pelayanan dapat berjalan secara efektif dan berkelanjutan. Oleh karena itu, penguatan server pelayanan dan penyederhanaan sistem aplikasi menjadi bagian penting dalam mendukung efektivitas implementasi SIPRAJA. Dan pada penelitian yang dilakukan juga sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Putra dan Widodo (2025) yang menemukan bahwa keberhasilan implementasi SIPRAJA di Desa Larangan sangat dipengaruhi oleh kesiapan infrastruktur pendukung pelayanan digital.

3. Koordinasi Organisasi dalam Pelaksanaan SIPRAJA

Implementasi SIPRAJA menunjukkan adanya perubahan pola koordinasi pelayanan administrasi di tingkat desa. Perangkat desa tidak lagi hanya berperan sebagai pelaksana administrasi konvensional, tetapi juga berfungsi sebagai pendamping masyarakat dalam

penggunaan pelayanan digital. Ketika masyarakat mengalami kesulitan dalam penggunaan aplikasi, perangkat desa membantu proses input data dan verifikasi administrasi agar pelayanan tetap dapat berjalan.

Perubahan tersebut menunjukkan bahwa digitalisasi pelayanan turut mengubah hubungan kerja birokrasi desa dalam proses pelayanan administrasi. Koordinasi pelayanan antara desa dan kecamatan juga menjadi lebih cepat karena komunikasi dilakukan melalui media digital seperti WhatsApp. Penggunaan komunikasi digital membantu proses validasi data dan penyelesaian kendala pelayanan secara lebih efisien dibandingkan mekanisme koordinasi administratif sebelumnya. Meskipun koordinasi digital memberikan kemudahan dalam proses komunikasi antarinstansi, temuan penelitian menunjukkan bahwa implementasi SIPRAJA masih sangat bergantung pada keterlibatan aktif aparatur desa. Perangkat desa tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga berperan sebagai fasilitator bagi masyarakat yang mengalami kesulitan dalam penggunaan aplikasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa transformasi pelayanan digital belum sepenuhnya mengurangi peran birokrasi, melainkan menggeser peran aparatur dari pelaksana administrasi konvensional menjadi pendamping dan penghubung antara masyarakat dengan sistem pelayanan digital.

Dalam hal ini, Edward III (1980) berpendapat bahwa komunikasi dan koordinasi antarorganisasi merupakan faktor yang krusial yang menentukan keberhasilan implementasi suatu kebijakan publik. Akan tetapi, efektivitas koordinasi pelayanan masih dipengaruhi oleh kemampuan aparatur desa dalam menangani peningkatan kebutuhan pelayanan masyarakat. Ketika jumlah masyarakat yang membutuhkan pelayanan meningkat, proses pendampingan pelayanan digital menjadi lebih lambat karena keterbatasan kapasitas pelayanan aparatur desa. Selain itu, sosialisasi penggunaan SIPRAJA yang belum merata menyebabkan sebagian masyarakat masih belum memahami prosedur pelayanan digital secara menyeluruh. Dalam hal ini, keterbatasan sumber daya aparatur dapat juga memengaruhi kualitas implementasi kebijakan dikarenakan berdampak pada kemampuan pada suatu organisasi dalam memberikan pelayanan yang lebih responsif kepada masyarakat (Edward III, 1980).

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi pelayanan digital tidak hanya bergantung pada sistem teknologi, tetapi juga dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam membangun koordinasi pelayanan yang efektif. Dalam perspektif Critical Success Factors (CSF), koordinasi organisasi menjadi faktor strategis karena hubungan kerja antarunit pelayanan menentukan kelancaran implementasi kebijakan pelayanan digital di tingkat desa. Bryson (2004) menegaskan bahwa koordinasi organisasi merupakan salah satu faktor strategis yang menentukan keberhasilan pelaksanaan program karena berhubungan secara langsung dengan efektivitas pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah yang ada pada organisasi.

4. Adaptasi Birokrasi terhadap Pelayanan Digital

Implementasi SIPRAJA menunjukkan bahwa digitalisasi pelayanan administrasi turut mendorong perubahan pola kerja birokrasi desa. Sebelum pelayanan digital diterapkan, proses administrasi dilakukan secara manual melalui pelayanan tatap muka di kantor desa. Setelah SIPRAJA digunakan, pelayanan administrasi mulai dilakukan melalui sistem elektronik yang memungkinkan masyarakat mengakses pelayanan secara online tanpa harus datang langsung ke kantor desa.

Perubahan tersebut menyebabkan birokrasi desa mulai menyesuaikan mekanisme pelayanan administrasi dengan sistem digital. Penggunaan tanda tangan elektronik dan pengarsipan digital membuat proses pelayanan menjadi lebih fleksibel karena dokumen administrasi dapat diproses secara online tanpa bergantung pada keberadaan fisik aparatur desa di kantor pelayanan. Selain itu, masyarakat juga memiliki kemudahan untuk mencetak dokumen secara mandiri setelah

pelayanan selesai diproses. Perubahan mekanisme pelayanan tersebut menunjukkan bahwa birokrasi desa telah mulai beradaptasi dengan tuntutan pelayanan berbasis elektronik. Namun, proses adaptasi tersebut belum berlangsung secara penuh karena pelayanan manual masih tetap digunakan dalam kondisi tertentu. Keberadaan dua pola pelayanan yang berjalan secara bersamaan menunjukkan bahwa transformasi birokrasi masih berada pada tahap transisi. Kondisi ini mencerminkan upaya organisasi untuk menjaga keberlangsungan pelayanan publik di tengah berbagai keterbatasan sistem dan kemampuan pengguna layanan dalam memanfaatkan teknologi digital.

Menurut Indrajit (2006), pemanfaatan teknologi informasi dalam penyelenggaraan pemerintahan bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan publik. Transformasi tersebut menunjukkan adanya sebuah upaya reformasi birokrasi melalui pemanfaatan teknologi informasi untuk meningkatkan efektivitas pelayanan publik. Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa pelayanan manual masih tetap digunakan dalam beberapa kondisi tertentu. Ketika sistem mengalami gangguan atau masyarakat mengalami kesulitan menggunakan aplikasi, pelayanan administrasi tetap dilakukan secara langsung di kantor desa. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa proses adaptasi birokrasi menuju pelayanan digital masih berada pada tahap transisi dan belum sepenuhnya berjalan secara menyeluruh. Sebagaimana dijelaskan oleh Bryson (2004), perubahan organisasi memerlukan proses penyesuaian yang berkelanjutan agar tujuan dapat tercapai secara efektif. Keberadaan pelayanan manual dan digital secara bersama menunjukkan bahwa proses perubahan pada organisasi berlangsung secara bertahap dan memerlukan periode adaptasi yang memerlukan waktu yang relatif panjang dan memerlukan waktu yang lama.

Temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa digitalisasi pelayanan di tingkat desa belum sepenuhnya menghilangkan pola birokrasi konvensional, melainkan menghasilkan bentuk pelayanan hibrida antara sistem manual dan digital. Kondisi tersebut sejalan dengan penelitian Rahman dan Surya (2023) yang menunjukkan adanya dualisme pelayanan administrasi dalam implementasi SIPRAJA di Kabupaten Sidoarjo. Pada temuan ini menunjukkan bahwa digitalisasi pada pelayanan publik tidak selalu secara otomatis menghilangkan praktik pelayanan konvensional, terutama pada kesiapan organisasi dan masyarakat belum sepenuhnya mendukung pada perubahan sistem pelayanan dan terkesan konservatif. Dalam perspektif Critical Success Factors (CSF), kemampuan birokrasi dalam menyesuaikan pola kerja pelayanan menjadi faktor penting karena keberhasilan pelayanan digital dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan sistem administrasi berbasis elektronik.

5. Sintesis Critical Success Factors dalam Implementasi SIPRAJA

Berdasarkan hasil penelitian, keempat faktor Critical Success Factors yang terdiri dari kapasitas sumber daya manusia, infrastruktur teknologi, koordinasi organisasi, dan adaptasi birokrasi tidak bekerja secara terpisah, melainkan saling mempengaruhi satu sama lain. Rendahnya literasi digital masyarakat menyebabkan tingginya kebutuhan pendampingan oleh aparatur desa sehingga meningkatkan beban koordinasi organisasi dalam pelaksanaan pelayanan. Di sisi lain, gangguan infrastruktur teknologi seperti server yang lambat dan kegagalan unggah dokumen turut memperlambat proses adaptasi birokrasi menuju pelayanan digital yang sepenuhnya terintegrasi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi SIPRAJA tidak dapat dicapai hanya melalui penyediaan aplikasi pelayanan, tetapi memerlukan dukungan kapasitas pengguna, kesiapan organisasi, serta infrastruktur teknologi yang memadai. Oleh karena itu, keberhasilan implementasi SIPRAJA di Desa Larangan merupakan hasil dari keterpaduan seluruh faktor strategis yang saling berkaitan dalam mendukung efektivitas pelayanan administrasi berbasis digital.

KESIMPULAN

Implementasi SIPRAJA di Desa Larangan secara umum telah berhasil meningkatkan efisiensi pelayanan administrasi desa. Keberhasilan tersebut terlihat dari perubahan mekanisme pelayanan yang sebelumnya dilakukan secara manual menjadi pelayanan berbasis digital yang lebih fleksibel dan mudah diakses masyarakat. Penggunaan pelayanan online, tanda tangan elektronik, dan pengarsipan digital menunjukkan bahwa SIPRAJA telah mendorong perubahan pola birokrasi pelayanan administrasi di tingkat desa.

Meskipun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi SIPRAJA belum sepenuhnya berjalan optimal. Rendahnya literasi digital masyarakat, keterbatasan perangkat teknologi, ketidakstabilan server, serta pelayanan manual yang masih berjalan bersamaan dengan sistem digital menunjukkan bahwa proses transformasi pelayanan digital masih menghadapi berbagai hambatan implementasi. Kondisi tersebut menyebabkan pelayanan digital belum sepenuhnya mampu berjalan secara mandiri tanpa ketergantungan terhadap bantuan aparatur desa.

Penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi SIPRAJA dipengaruhi oleh kapasitas sumber daya manusia, infrastruktur teknologi, koordinasi organisasi, dan adaptasi birokrasi. Keempat faktor tersebut saling berkaitan dalam menentukan efektivitas pelayanan administrasi berbasis digital di tingkat desa. Dengan demikian, implementasi SIPRAJA di Desa Larangan dapat dinilai berhasil dalam meningkatkan efektivitas pelayanan administrasi, tetapi belum sepenuhnya berhasil dalam mewujudkan pelayanan digital yang berjalan secara optimal, mandiri, dan merata bagi seluruh masyarakat.

DAFTAR REFERENSI

- Bryson, J. M. (2004). *Strategic planning for public and nonprofit organizations* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Dunn, W. N. (2014). *Public policy analysis: An introduction* (5th ed.). Pearson.
- Edward III, G. C. (1980). *Implementing public policy*. Congressional Quarterly Press.
- Indrajit, R. E. (2006). *Electronic government: Strategi pembangunan dan pengembangan sistem pelayanan publik berbasis teknologi digital*. Andi.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi penelitian kualitatif* (36th ed.). PT Remaja Rosdakarya.
- Putra, A. R., & Widodo, J. (2025). Implementasi sistem pelayanan rakyat Sidoarjo (SIPRAJA) di Desa Larangan, Kabupaten Sidoarjo. *Efisiensi: Jurnal Ilmu Administrasi*, 8(1), 45–58. <https://jurnal.uny.ac.id/index.php/efisiensi/article/view/85149>
- Rahman, D., & Surya, A. (2023). Implementasi aplikasi SIPRAJA di Desa Balonggabus, Kabupaten Sidoarjo. *Jurnal Kebijakan Publik*, 15(2), 45–60. <https://jkp.ejournal.unri.ac.id/index.php/JKP/article/view/8711>
- Rahmawati, D. (2023). Efektivitas program aplikasi SIPRAJA dalam pelayanan administrasi berbasis digital di Desa Karang Tanjung, Kecamatan Candi, Kabupaten Sidoarjo. *Jurnal Dinamika Pemerintahan*, 11(1), 1–12. <https://jurnal.univrab.ac.id/index.php/jdp/article/view/4506>
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
-