

# **PENDEKATAN WHOLE OF GOVERNMENT DALAM PELAYANAN PUBLIK DI MAL PELAYANAN PUBLIK KABUPATEN BATANG**

Mohamad Naufal Hibatullah, Fitriyah, Neny Marlina

Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial Dan Politik, Universitas Diponegoro

**Departemen Politik dan Ilmu Pemerintahan**

**Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik**

Jl. Prof. H. Soedarto, S.H., Tembalang, Kota Semarang, Kode Pos 1296

Telpon (024) 7465407 Faksimili (024) 7465405

Laman : <https://fisip.undip.ac.id> Email : [fisip@undip.ac.id](mailto:fisip@undip.ac.id)

## **ABSTRACT**

*The Batang Regency Government is one of the regions that is able to implement the Public Service Mall policy as a real form of collaborative government. The collaboration process involves various parties such as OPD, both vertical and horizontal. The Batang Regency Government is able to implement the Public Service Mall well as proven by the results of previous research, achievements and achievements that have been achieved. This research is aimed at explaining the implementation of Whole of Government in licensing services, as well as analyzing what are the obstacles and incentives for implementing Whole of Government in the Batang Regency Public Service Mall using Sudrajat's theory, namely the application of the Whole of Government approach with 4 (four) indicators, and challenges general in implementing Whole of Government with 3 (three) indicators. This research uses qualitative research methods with a case study approach. The information and data obtained were obtained through interviews and documentation. Apart from that, to support the research results, this research also uses literature studies through newspapers, scientific journals, and the internet and important documents that support the research. The selection of informants used purposive sampling technique. The data analysis techniques in this research involve organizing data, identifying, presenting data and drawing conclusions. The results of this research show that the implementation of the Whole of Government approach in the Batang Regency Public Service Mall is based on seven indicators that can influence the success of implementing the Whole of Government approach, there are five indicators that have been implemented well and there are two indicators that have not been implemented well. The five indicators that have been implemented well and are also driving factors for the implementation of Whole of Government are strengthening coordination between institutions, social coalitions, human and institutional resource capacity, cultural and organizational values, and leadership. Meanwhile, two factors that have not been implemented properly and are also inhibiting factors in implementing Whole of Government are the absence of a special coordinating institution and task force to assist the coordination process. The implementation of the Whole of Government approach in the Batang Regency Public Service Mall shows that not all indicators of good public service can be met, so it is not yet optimal. In general, DPMPTSP as the coordinator of Public Service Mall organizers has been able to carry out in accordance with the indicators according to Sudrajat's theory. Regarding the shortcomings found, the author recommends a suggestion, namely that in the future the coordinator can form a special coordinating institution and task force as a permanent system in establishing and maintaining coordination with agencies in the Batang Regency Public Service Mall.*

**Keywords: Public Services, Whole of Government, Public Service Mall.**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Pada bulan Maret tahun 2022 Ombudsman Republik Indonesia meluncurkan sebuah Laporan Tahunan 2021. Pada laporan tahunan tersebut disuguhkan data oleh Ombudsman terkait nama-nama dinas atau instansi yang paling sering dikeluhkan oleh warga. Lima organisasi pemerintah yang paling banyak masyarakat laporkan adalah pemerintah daerah sebanyak 2.945 laporan (40,99%), ATR/BPN sebanyak 811 laporan (11,29%), Kepolisian sebanyak 676 laporan (9,41%), dinas atau lembaga pemerintah sebanyak 612 laporan (8,52%), dan BUMN/BUMD 545 laporan (7,59%). Pemerintah daerah menjadi lembaga di urutan teratas. Selain itu, menurut laporan pada triwulan I Ombudsman RI menerima pengaduan masyarakat terkait dengan pelayanan publik sebanyak 2.706 laporan. Pemerintah daerah Kembali menjadi yang menduduki peringkat teratas dengan 1.403 laporan. Data-data tersebut menjadi tanda bahwa pelayanan publik khususnya di tingkat daerah belum cukup baik.

Kualitas pelayanan sektor publik merupakan salah satu hal yang masih terus ditingkatkan oleh pemerintahan di Indonesia, baik di tingkat nasional maupun di tingkat daerah. Salah satu inovasi yang ditetapkan oleh pemerintah pusat dan daerah dalam penyelenggaraan pelayanan publik adalah pembangunan sistem Mal Pelayanan Publik

(MPP) untuk menyatukan pelayanan di publik lintas kewenangan yang sebelumnya tidak mudah untuk dilakukan (Puryatama & Tiyas, 2020).

Pemerintah memiliki kewajiban untuk menyediakan pelayanan publik yang merupakan hak dari masyarakat. Melihat perkembangan dunia yang begitu pesat membuat pemerintah juga dituntut untuk mampu mengikuti perkembangan yang ada. Birokrasi publik harus mampu membangun kualitas manusia dengan meningkatkan kapasitas individu dan masyarakat untuk secara aktif menentukan masa depan sekaligus memberikan pelayanan publik yang lebih profesional, efektif, sederhana, transparan, terbuka, tepat waktu, responsif, dan mudah beradaptasi dalam kondisi masyarakat yang dinamis dan perkembangan zaman.

Saat ini masyarakat pada era digital sangat dimudahkan oleh pelayanan-pelayanan yang terus dikembangkan oleh pihak-pihak swasta dalam rangka persaingan di era modern untuk menarik minat konsumen dengan keprimaan dan kemudahan dalam pelayanan. Hal tersebut pula yang menimbulkan adanya perubahan dari masyarakat secara global yang lebih menginginkan pelayanan yang mudah dan cepat, tidak terkecuali pelayanan yang dilakukan oleh pemerintah sebagai pelayan masyarakat. Sebagai sarana mewujudkan pemerintahan yang bersih dan tata pemerintahan yang baik, masyarakat menginginkan peningkatan pelayanan dan tata

kelola birokrasi serta pemerintahan yang kolaboratif.

*Good governance* adalah istilah ilmu politik yang diperkenalkan dalam menggambarkan suatu masyarakat yang demokratis. Pertanyaannya, “Benarkah istilah *good governance* adalah sesuatu yang baru (kalau diartikan sebagai pemerintahan yang baik) (Akadun, 2007). Dalam mewujudkan konsep *good governance* maka diperlukan adanya sinergi atau kolaborasi antara tiga aktor utama, yakni pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat (Handayani & Mohamad, 2019).

*Whole of Government* (WoG) adalah pendekatan penyelenggaraan pemerintahan yang mengintegrasikan upaya kolaboratif dari seluruh sektor pemerintahan dalam kerangka koordinasi yang lebih luas. Tujuannya adalah mencapai pembangunan kebijakan, manajemen program, dan pelayanan publik secara efektif. WoG juga dikenal sebagai pendekatan *interagency*, yang melibatkan berbagai lembaga terkait dengan urusan yang relevan (Suwarno & Tri, 2017). Pemerintahan yang kolaboratif ini sangat penting untuk diterapkan oleh pemerintahan yang ada di Indonesia karena melalui kolaborasi tersebut pemerintah akan mampu mengisi lubang-lubang kekurangan yang dimiliki dengan kerjasama dengan aktor dari sektor lain seperti sektor swasta untuk mengadaptasi pola pelayanan modern yang terus mereka kembangkan di era digital.

Salah satu kelemahan dari pemerintahan di Indonesia yang menyebabkan belum optimalnya pelayanan publik adalah hal-hal yang berkaitan dengan internal pemerintah seperti pola pikir, kinerja organisasi, dan budaya birokrasi (Rohayatin, et al., 2017). Pembangunan sebuah Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) atau Mall Pelayanan Publik (MPP) yang mengintegrasikan pelayanan di Kabupaten Batang menjadi berita baik bagi masyarakat untuk mengatasi permasalahan pelayanan publik. Menurut Permen PANRB Nomor 23 Tahun 2017 Mall Pelayanan Publik (MPP) merupakan perluasan fungsi pelayanan terpadu yang menampung kegiatan atau pemberian pelayanan umum terhadap barang, jasa, dan/atau pelayanan administrasi. yang bertujuan menjawab keresahan masyarakat selama ini terkait pelayanan publik yang masih belum maksimal dalam pelaksanaannya. Surat Keputusan Bupati No. 060/48/2019, Pemerintah Kabupaten Batang memutuskan guna membentuk Mal Pelayanan Publik di wilayah tersebut. Dalam kebijakan ini, Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) ditetapkan sebagai organisasi pemerintah daerah (OPD) yang bertanggung jawab melaksanakan kebijakan tersebut.

Mall Pelayanan Publik dalam keberjalanannya didasari atas beberapa prinsip seperti keterpaduan, koordinasi, akuntabilitas, aksesibilitas, dan kenyamanan. Salah satu

prinsip yang perlu menjadi sorotan adalah prinsip keterpaduan dan koordinasi. Dua prinsip dasar tersebut menjadi begitu penting karena pada pembentukan MPP ini diperlukan kemauan dan kemampuan dari Pemerintah Kabupaten Batang untuk bekerjasama dengan pihak-pihak lain, berkolaborasi dalam menciptakan pelayanan prima bagi masyarakat.

Salah satu bentuk pelayanan yang diberikan Pemerintah Kabupaten Batang adalah pelayanan perizinan dan non perizinan di DPMPTSP Kabupaten Batang. Banyaknya ajuan jumlah pelayanan oleh masyarakat kepada pemerintah mendorong Pemerintah Kabupaten Batang untuk menghadirkan Sistem Pelayanan Perizinan Terintegrasi Secara Elektronik (Online Single Submission/OSS), sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 2018.

Terdapat 29 pelayanan yang ditawarkan oleh pihak DPMPTSP baik yang bersifat perizinan maupun non perizinan. Di sejumlah daerah permasalahan yang banyak dijumpai ketika adanya transisi dari pelayanan konvensional ke pelayanan digital adalah pada kesiapan dari pihak penyelenggara seperti SDM atau penguasaan teknologi oleh penyelenggara sehingga implementasinya menjadi kurang optimal. Akan tetapi pelayanan yang ada pada Mall Pelayanan Publik Kabupaten Batang berjalan optimal. Hal ini ditunjukkan berdasarkan penelitian oleh Tangguh Hakam Digdayana

pada tahun 2021 tentang “Analisis Inovasi Kebijakan Penyelenggaran Mal Pelayanan Publik dalam Perijinan Investasi di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kabupaten Batang”. Penelitian menunjukkan bahwa di MPP Batang, inovasi terlihat melalui integrasi layanan, promosi investasi, dan pendampingan penyusunan LKPM bagi perusahaan. Secara umum, pelayanan di MPP Batang dianggap efektif. Selain itu, terdapat pula penelitian yang memperkuat yaitu penelitian Muhammad Shindid Muhaimin di tahun 2022 yang berjudul “Implementasi Kebijakan Mal Pelayanan Publik Kabupaten Batang Tahun 2020-2021”, hasil penelitian menunjukkan bahwa proses implementasi kebijakan Mal Pelayanan Publik Kabupaten Batang pada tahun 2020-2021 telah berjalan sesuai dengan harapan yang telah ditetapkan.

Dalam terciptanya inovasi pelayanan berbasis digital dan pelayanan terpadu yang diberikan mengharuskan pemerintah daerah bekerjasama dengan berbagai pihak di belakangnya karena sebagaimana prinsip dasar dari Mall Pelayanan Publik yaitu keterpaduan dan koordinasi serta banyaknya instansi yang bergabung di dalamnya membuat pemerintah daerah juga berkolaborasi dengan pihak-pihak lain seperti pemerintah pusat, pemerintah provinsi, BUMN/BUMD, sektor swasta, serta mendengarkan aspirasi dan masukan dari masyarakat itu sendiri selaku target pelayanan untuk mengevaluasi pola pelayanan yang

diberikan dan memastikan sudah sesuai dengan apa yang diinginkan dan dibutuhkan oleh masyarakat.

Berdasar pada penjabaran di atas penilititertarik untuk meneliti lebih dalam dengan tujuan untuk meneliti proses untuk menjalankan sebuah inovasi baru melalui pelayanan MPP yang modern sebagai bentuk peran nyata dari pemerintahan yang kolaboratif. Selain itu, menarik pula untuk mengetahui apa saja yang menjadi dorongan ataupun penghambat dari pendekatan *Whole of Government* pada Mal Pelayanan Publik ini. Berdasarkan paparan yang ada maka dilakukan penelitian dengan judul “Pendekatan *Whole of Government* dalam Penerapan Pelayanan Publik di Mal Pelayanan Publik Kabupaten Batang”.

## **B. Rumusan Masalah**

1. Bagaimana penerapan *Whole of Government* pada proses pelayanan perizinan di Mal Pelayanan Publik Kabupaten Batang tahun 2022-2023?

## **C. Tujuan Penelitian**

1. Menjelaskan penerapan *Whole of Government* pada proses pelayanan perizinan di Mal Pelayanan Publik Kabupaten Batang.

## **D. Kajian Teori**

1. Pelayanan Publik  
Pelayanan diartikan sebagai suatu

proses dalam rangka untuk memenuhi segala bentuk kebutuhan dari manusia sesuai dengan hak manusia atau masyarakat itu sendiri (Maulidiah, 2014). Pelayanan publik adalah upaya pemberian layanan kepada individu atau masyarakat yang memiliki kepentingan pada suatu organisasi, dilakukan sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan (Saputro, 2015). Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik menyebutkan bahwa pelayanan publik adalah kegiatan atau serangkaian kegiatan untuk memenuhi kebutuhan pelayanan warga negara dan penduduk sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Pelayanan ini mencakup barang, jasa, atau pelayanan administratif yang diselenggarakan oleh penyelenggara pelayanan publik.

Berbagai gerakan reformasi publik (*publik reform*) yang dialami negara-negara maju pada awal tahun 1990-an banyak diilhami oleh tekanan masyarakat akan perlunya peningkatan kualitas pelayanan publik yang diberikan oleh pemerintah (Wakhid, 2017).

Perlunya peningkatan kualitas pelayanan publik ini disebabkan adanya kelemahan dalam penyelenggaraannya. Dilihat dari sisi pola penyelenggaraannya, pelayanan publik di Indonesia masih memiliki berbagai

kelemahan antara lain: (1) kurang responsive, (2) kurang informatif, (3) kurang accessible, (4) kurang koordinasi, (5) birokratis, (6) kurang mau mendengar keluhan/saran/aspirasi masyarakat, dan (7) inefisiensi (Mahsyar, 2011). Menurut Wakhid (2017), pemerintah telah lama melakukan upaya untuk menciptakan pelayanan yang lebih baik. Langkah ini dimulai dengan Inpres No. 5 Tahun 1984 mengenai Pedoman Penyederhanaan dan Pengendalian Perijinan di Bidang Usaha. Upaya tersebut diteruskan dengan Surat Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara No. 81/1993 tentang Pedoman Tatalaksana Pelayanan Umum. Untuk memastikan kesungguhan pemerintah dalam meningkatkan mutu pelayanan, dikeluarkan juga Inpres No. 1 Tahun 1995 tentang Perbaikan dan Peningkatan Mutu Pelayanan Aparatur Pemerintah kepada Masyarakat. Upaya terbaru untuk meningkatkan pelayanan dilakukan dengan diterbitkannya Keputusan Menpan No. 63/KEP/M.PAN/7/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik.

Pada tahun 2004, Bank Dunia mengungkapkan bahwa layanan publik Indonesia sulit diakses oleh orang

misikin, sementara orang kaya harus mengeluarkan biaya tinggi untuk menyelesaikan urusan birokrasi. Situasi ini menyebabkan biaya ekonomi yang tinggi dan memberikan beban kinerja ekonomi makro. Untuk memperbaiki citra pelayanan publik, pemerintahan Megawati mengeluarkan Surat Keputusan Nomor KEP/26/M.PAN/2/2004 tentang Peningkatan Pelayanan Publik. (Putra, 2020).

Berdasarkan artikel Ombudsman RI (Putra, 2020), di tahun 2005, Menteri PAN mengajukan Rancangan Undang-Undang (RUU) Pelayanan Publik ke DPR RI. RUU tersebut disahkan menjadi Undang-undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik pada tanggal 23 Juni 2009, setelah melalui masa DPR tahun 2004 hingga 2009. Pada 18 Juli 2009, Presiden Dr. H. Susilo Bambang Yudoyono mengesahkan RUU Pelayanan Publik tersebut, menjadikannya dasar hukum untuk penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik di Indonesia.

Dasar hukum pembentukan MPP adalah UU No. 25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, PP 96 Tahun 2012 tentang Pelaksanaan UU No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, Permenpan Nomor 23 Tahun 2017

tentang Penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik, Kepmenpan No. 31 Tahun 2019 tentang Penetapan Lokasi MPP Tahun 2019, dan Perpres No. 89 Tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik. Dasar pembentukan MPP adalah pelaksanaan E-Services, pengawasan masyarakat atas kinerja layanan, penguatan ekosistem inovasi, dan penguatan pelayanan terpadu. Selain itu, pembentukan MPP juga didasari oleh visi dan misi Presiden dan Wakil Presiden tahun 2020-2024 yaitu reformasi pelayanan publik dengan tujuan agar masyarakat mendapatkan pelayanan yang cepat, pasti, dan biaya yang terjangkau; mempercepat pengintegrasian pelayanan daerah dan pusat dalam satu lokasi dalam bentuk Mal Pelayanan Publik; meningkatkan kemudahan akses layanan masyarakat melalui Mal Pelayanan Publik, pelayanan administrasi terpadu.

Keberhasilan dari sebuah inovasi pelayanan publik salah satunya dipengaruhi oleh adanya sebuah kolaborasi sebagaimana pendapat Muflihah & Susanto (2017: 306-308) dan Andhika (2018: 210-213) dalam (Rozikin. M, 2020) mengatakan bahwa kolaborasi penataan kelembagaan, aktor kebijakan, dan masyarakat memberikan pengaruh pada kesuksesan pelaksanaan

inovasi pemerintah daerah. bahwa kesuksesan pelaksanaan inovasi pemerintah daerah sangat dipengaruhi adanya kolaborasi penataan kelembagaan, aktor kebijakan, dan masyarakat. Selain itu, kolaborasi dapat mendukung kesuksesan dari sebuah kebijakan termasuk dalam hal pelayanan publik karena untuk melengkapi kekurangan pemerintah, seperti pernyataan (Khasanah & Titin, 2021) dalam penelitiannya tentang implementasi kebijakan PSBB bahwa kolaborasi sebagai instrumen penting dalam implementasi PSBB perlu dilakukan untuk memulihkan krisis yang dikarenakan oleh adanya keterbatasan pemerintah dalam hal materiil dan sumber daya. Adanya keterbatasan pemerintah dalam hal materiil dan sumber daya untuk memulihkan krisis ekonomi yang melanda, maka diperlukan kolaborasi sebagai instrumen penting dalam implementasi PSBB.

## 2. *Whole of Government*

*Whole of Government* (WoG) adalah pendekatan penyelenggaraan pemerintahan yang menggabungkan upaya kolaboratif dari seluruh sektor pemerintahan dalam kerangka koordinasi yang lebih luas. Pendekatan ini bertujuan mencapai pembangunan kebijakan, manajemen program, dan pelayanan publik. Oleh karena itu, WoG

juga dikenal sebagai pendekatan interagency, melibatkan berbagai lembaga terkait dengan urusan yang relevan. (Suwarno & Tri, 2017)

WoG adalah strategi di mana instansi pelayanan publik bekerja lintas batas atau lintas sektor untuk mencapai tujuan bersama dan memberikan respons terpadu pemerintah terhadap isu-isu tertentu. (Sudrajat, 2021). Menurut Ling, dalam *Whole of Government* adalah istilah menyeluruh untuk sekelompok tanggapan terhadap masalah peningkatan fragmentasi sektor publik dan layanan publik dan keinginan untuk meningkatkan integrasi, koordinasi, dan kapasitas (Colgan, Kennedy, & and Doherty, 2014).

Pendekatan WoG adalah evolusi dari *New Public Management* (NPM) lebih fokus pada efisiensi serta cenderung mendorong ego sektoral daripada integrasi sektor. WoG sering diidentifikasi dengan konsep-konsep seperti *policy integration*, *cross-cutting policy-making*, *joined-up government*, dan *policy coordination*. Karakteristik utama WoG adalah integrasi institusi, baik formal maupun informal, pada satu wadah. (Gafar, 2018)

### 3. Penerapan *Whole of Government*

Dalam pelaksanaan pendekatan WoG terdapat beberapa tahapan yang dilakukan. Menurut (Sudrajat, 2021)

tahapannya tersebut adalah penguatan koordinasi antar lembaga, membentuk lembaga koordinasi khusus, membentuk gugus tugas, dan koalisi sosial.

#### a. Penguatan Koordinasi Antar Lembaga

Pada tahap awal, penguatan koordinasi dapat dilakukan oleh lembaga-lembaga internal sehingga masih dapat dijangkau untuk melakukan koordinasi. Dalam prakteknya rentang kendali untuk melakukan koordinasi akan terbatas dan hal tersebut dapat diatasi dengan mengurangi jumlah lembaga sehingga proses koordinasi bisa dilakukan dan lebih rasional.

#### b. Membentuk Lembaga Koordinasi Khusus

Tahapan kedua ini salah satu cara melakukan WoG adalah dengan membentuk lembaga terpisah yang berfungsi untuk mengkoordinasikan lembaga-lembaga terkait. Saat ini, pendekatan tersebut diterapkan melalui pembentukan kementerian koordinator, menciptakan sistem permanen yang bertanggung jawab dalam mengkoordinasikan berbagai kegiatan. (Gafar, 2018).

#### c. Membentuk Gugus Tugas

Tahap ketiga melibatkan pelembagaan koordinasi di luar struktur formal, bersifat sementara.

Pembentukan gugus tugas menjadi metode untuk mencabut sumber daya yang terlibat dari lingkungan formalnya, sehingga dapat berkonsentrasi sepenuhnya pada proses koordinasi.

d. Koalisi Sosial

Tahapan ini adalah bentuk tidak resmi dari penyatuan koordinasi antar lembaga tanpa dilakukan pembentukan kelembagaan khusus dalam pembentukannya. Koalisi sosial ini berfungsi untuk mendorong penyamaan nilai dan persepsi tentang suatu hal sehingga nantinya tercipta koordinasi alamiah.

4. Tantangan Umum dalam Menerapkan *Whole of Government* (WoG)

Selain melakukan empat tahapan di atas, (Sudrajat, 2021) juga menjelaskan bahwa terdapat juga tantangan umum dalam proses penerapan WoG, yaitu kapasitas Sumber Daya Manusia (SDM), nilai serta budaya organisasi, dan kepemimpinan.

a. Kapasitas SDM dan Institusi

Kelembagaan serta sumber daya manusia yang terlibat dalam WoG tidak memiliki kapasitas yang sama. Ketika pendekatan WoG, misalnya, mendorong merger atau akuisisi institusi, yang menggabungkan sumber daya

manusia dengan kualifikasi berbeda, perbedaan kapasitas ini dapat menjadi kendala yang signifikan.

b. Nilai Budaya dan Organisasi

Sama halnya dengan batasan dan fondasi, kualitas dan budaya hierarki juga menjadi hambatan ketika ada upaya kooperatif yang mendorong unifikasi kelembagaan.

c. Kepemimpinan

Kepemimpinan menjadi salah satu kunci penting dalam menjalankan WoG. Otoritas yang diperlukan adalah kepemimpinan yang dapat menciptakan perubahan kualitas dan budaya otoritas serta mengkonsolidasikan SDM yang tersedia untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Data diperoleh dari hasil wawancara dan dokumentasi. Penentuan informan dilakukan dengan teknik *purposive sampling* dengan kriteria yang telah ditetapkan yaitu informan yang terlibat dalam penyelenggaraan pendekatan *Whole of Government* pada pelayanan publik di MPP Kabupaten Batang seperti Kepala DPMPSTP Kabupaten Batang,

Sekretaris DPMPTSP Kabupaten Batang, Kepala Bidang Perizinan, Wakil dari OPD di MPP Kabupaten Batang.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **A. Penguatan Koordinasi Antar Lembaga**

Penguatan koordinasi antara lembaga sangat diperlukan dalam mendukung keberjalanan MPP karena harus menyatukan tujuan untuk memberikan pelayanan yang prima dengan berbagai instansi atau OPD yang ada di dalamnya. Penguatan koordinasi yang dilakukan oleh DPMPTSP Kabupaten Batang sudah baik mulai dari awal pembentukan hingga ketika sudah berjalan. Beberapa langkah penguatan koordinasi antar Lembaga Ketika awal pembentukan MPP adalah dengan melakukan pendekatan awal melalui rapat koordinasi. proses penguatan koordinasi yang pertama dilakukan adalah dengan melakukan rapat koordinasi untuk menyamakan tujuan antar instansi dalam pembentukan MPP. Penguatan koordinasi melalui rapat koordinasi ini menurut OPD yang bergabung menjadi hal yang penting.

Langkah selanjutnya terkait penguatan koordinasi setelah melakukan pendekatan awal melalui rapat koordinasi adalah dengan melakukan koordinasi secara tertulis melalui MoU atau Surat Perjanjian Kerjasama (SPK). Penandatanganan perjanjian kerjasama ini menunjukkan adanya komitmen yang kuat dari DPMPTSP selaku koordinator dengan OPD

dalam pelayanan publik yang kemudian diwujudkan dalam bentuk tertulis sebagai bentuk formal dan mengikat antar kedua belah pihak. Melalui SPK tersebut tercipta adanya komitmen bersama dari kedua belah pihak antara DPMPTSP selaku koordinator dan seluruh OPD yang bergabung untuk melaksanakan hak dan kewajiban masing-masing sesuai yang tertulis di SPK.

MPP bersama dengan OPD melakukan koordinasi menyusun Standar Operasional Prosedur (SOP) untuk memberikan pelayanan sesuai dengan standar yang telah ditentukan kepada masyarakat. Adanya SOP pada setiap OPD yang bergabung di MPP menjadi sebuah awalan untuk memastikan pelayanan yang diberikan berjalan dengan baik karena sudah terdapat standar yang telah ditetapkan. Melalui SOP ini juga diharapkan menjadi salah satu upaya dalam memperbaiki pelayanan publik di Kabupaten Batang.

Penguatan koordinasi antar lembaga juga dilakukan melalui pemanfaatan teknologi dengan menggunakan media sosial. upaya penguatan koordinasi dengan 28 OPD yang bergabung di MPP Kabupaten Batang pihak koordinator memanfaatkan sosial media berupa grup *Whats App* sebagai sarana koordinasi. Penggunaan media sosial tersebut dipilih karena mempertimbangkan efisiensi dari penyampaian informasi kepada jumlah OPD yang banyak dan dapat diterima secara serentak oleh OPD yang bergabung.

Hal tersebut dapat menjadi faktor

pendorong yang kuat dalam berhubungan dengan berbagai instansi yang ada.

### **B. Membentuk Lembaga Koordinasi Khusus**

Tahapan kedua ini salah satu cara melakukan WoG adalah dengan membentuk lembaga terpisah yang berfungsi untuk mengkoordinasikan lembaga-lembaga terkait. Hal ini sudah dilakukan di era sekarang dengan membentuk kementerian koordinator, sehingga ada permanen sistem yang bertugas dalam mengkoordinasikan setiap bentuk kegiatan (Gafar, 2018). Namun, MPP Kabupaten Batang belum memiliki lembaga koordinasi khusus.

Ketidakadaan Lembaga koordinasi khusus di MPP Batang karena adanya faktor keterbatasan SDM untuk dapat membentuk lembaga koordinasi khusus. penyelenggaraan MPP Kabupaten Batang koordinasi kegiatan pelayanan publik hanya berdasar kesadaran antara DPMPTSP selaku koordinator dengan OPD dalam menjalankan kewajiban masing-masing sesuai SPK yang sudah ditandatangani. Kegiatan pelayanan yang diberikan oleh OPD dipastikan berjalan dengan baik dengan sebuah survei kepuasan masyarakat untuk memastikan pelayanan terlaksana dengan baik.

Pada indikator ini MPP belum melaksanakan secara maksimal dan bisa menjadi penghambat karena tidak adanya lembaga khusus yang memastikan koordinasi berjalan dengan lancar.

### **C. Membentuk Gugus Tugas**

Tahap ketiga melibatkan pelembagaan koordinasi di luar struktur resmi dan bersifat sementara. Pembentukan gugus tugas menjadi metode untuk menarik sumber daya yang terlibat dari lingkungan resminya agar dapat berkonsentrasi sepenuhnya pada proses koordinasi.

Pada indikator ketiga ini gugus tugas memiliki tugas khusus untuk mengkoordinasikan antar lembaga yang merupakan pembentukan lembaga baru yang bersifat formal dan sementara. Pembentukan gugus tugas ini tidak ditemukan di MPP Kabupaten Batang. Koordinasi terkait pelayanan di MPP dilaksanakan oleh DPMPTSP selaku koordinator MPP melalui pemanfaatan media sosial dan berkeliling ke gerai-gerai secara langsung. Pengawasan terhadap kinerja dan pelayanan pegawai dari berbagai OPD yang bergabung hanya melalui laporan dari masyarakat dengan sarana yang diberikan oleh MPP Kabupaten Batang melalui layanan pengaduan.

### **D. Koalisi Sosial**

Tahapan keempat dalam pelaksanaan WoG adalah koalisi sosial. Melalui tahapan ini diharapkan terciptanya sebuah bentuk koordinasi alami dengan cara-cara yang lebih santai atau informal. Pihak DPMPTSP selaku koordinator mendorong terciptanya koalisi sosial melalui beberapa cara seperti membangun pola interaksi dan lingkungan kerja senyaman mungkin. Terkait pola

interaksi yang dibangun oleh pihak DPMPTSP dengan memberikan rasa nyaman secara interaksi maupun melalui sarana dan prasarana yang telah disediakan dirasakan oleh para pegawai dari berbagai OPD yang bergabung di MPP Kabupaten Batang.

Selain dengan melakukan pendekatan melalui interaksi dan komunikasi untuk menciptakan koalisi sosial, pihak DPMPTSP juga membangun kedekatan dengan OPD melalui kegiatan-kegiatan informal seperti melakukan kegiatan olahraga Bersama setiap hari Jumat pagi sebelum memulai pelayanan. proses pembangunan koalisi sosial di MPP Kabupaten Batang sudah berjalan baik.

#### **E. Kapasitas SDM dan Institusi**

Perbedaan kapasitas sumber daya manusia dan institusi yang terlibat dalam penerapan WoG dapat menjadi kendala serius. Misalnya, ketika pendekatan WoG mendorong penyatuan atau akuisisi kelembagaan, perbedaan kualifikasi SDM yang terlibat bisa menjadi tantangan yang signifikan. Terkait SDM untuk pelayanan perizinan sudah memiliki tugas dan fungsi masing-masing untuk mempermudah pelayanan terkait perizinan. Setiap gerai yang ada di MPP Kabupaten Batang OPD yang ada menempatkan para pegawainya pada gerai yang telah disediakan oleh pihak koordinator untuk memberikan pelayanan melalui gerai tersebut.

Selain itu, untuk meningkatkan dan menyelaraskan kapasitas SDM terdapat program peningkatan kemampuan dari pegawai (*upgrading*) untuk meningkatkan kualitas layanan. Untuk menyesuaikan kapasitas SDM pegawai dalam memberikan pelayanan publik masyarakat dari masing-masing OPD juga memberikan program peningkatan kualitas SDM.

Demi menyelaraskan kapasitas institusi, dalam pelaksanaan MPP ini terdapat adanya SOP yang dibuat bersama dengan OPD yang bergabung di dalamnya untuk menciptakan kesesuaian dan standar pelayanan kepada masyarakat antara OPD satu dengan OPD yang lain. Untuk menyesuaikan kapasitas organisasi dalam hal memberikan pelayanan kepada masyarakat, instansi yang ada di MPP juga membuat SOP pelayanan yang sudah dikoordinasikan dengan pihak DPMPTSP Kabupaten Batang selaku penanggung jawab penyelenggaraan MPP. Melalui penyusunan SOP pelayanan tersebut membuat semua OPD yang bergabung memiliki prosedur yang jelas dalam memberikan layanan dan lebih termonitor karena adanya standar yang harus dipenuhi oleh setiap OPD dalam memberikan layanan. Dengan adanya SOP masyarakat juga mengetahui langkah-langkah yang harus dilakukan sehingga ketika terjadi ketidaksesuaian dalam pelayanan masyarakat dapat menyampaikan keluhannya melalui sarana pengaduan. Hal

tersebut dapat menjadi *monitoring* kepada para OPD untuk selalu melaksanakan pelayanan sesuai dengan SOP yang telah disepakati. Proses *monitoring* juga sebenarnya akan menjadi lebih baik ketika sesama OPD saling mengetahui SOP sehingga terjadi *monitoring* ganda dari masyarakat dan OPD lain sehingga pelayanan menjadi lebih baik. Akan tetapi, *monitoring* pada MPP hanya melalui masyarakat saja karena pembentukan SOP melalui koordinator dan OPD secara satu per satu. Pembentukan SOP ini sudah menjadi prosedur atau tahapan bagi instansi yang ingin bergabung di MPP. Tahapan setiap OPD yang akan bergabung diawali dengan melakukan koordinasi dengan koordinator, menandatangani SPK sebagai komitmen tertulis, hingga pada tahapan selanjutnya yaitu memberikan rumusan SOP yang nantinya diberikan ke pihak koordinator untuk menyamakan standar dengan gerai yang lain sesuai parameter yang telah ditentukan pihak koordinator. OPD yang berada di MPP Kabupaten Batang yang berjumlah 28 sudah memiliki SOP mereka masing-masing yang sudah dikomunikasikan dan disetujui oleh pihak koordinator.

Selain dengan adanya SOP Pelayanan untuk menyesuaikan kapasitas organisasi atau instansi yang bergabung, dengan adanya MPP ini membuat adanya tantangan bagi instansi lain untuk

menyesuaikan kapasitasnya dalam memberikan layanan yang kemudian menghasilkan adanya inovasi baru dalam pelayanan publik. Salah satunya adalah layanan perizinan Kesehatan berbasis web dari DPMPTSP yaitu SIPUAS yang memberikan kemudahan dalam pelayanan perizinan di bidang Kesehatan dan memudahkan proses koordinasi dari DPMPTSP yang menerbitkan izin dan dengan Dinas Kesehatan Kabupaten Batang.

#### **F. Nilai Budaya dan Organisasi**

Pada proses penyatuan dari berbagai lembaga yang berbeda-beda diperlukan adanya nilai budaya yang sama atau adanya penyesuaian antar lembaga untuk menyamakan nilai budaya organisasi sehingga tercapai tujuan bersama. Nilai budaya berkaitan dengan penerapan SOP dari pegawai yang ada di MPP, pemanfaatan teknologi dalam pelaksanaan pelayanan publik, dan pegawai yang mampu beradaptasi dengan inovasi. Terkait penerapan SOP oleh pegawai Sekretaris DPMPTSP Kabupaten Batang menyampaikan bahwa para pegawai sudah menjalankan SOP yang ada.

Pemanfaatan teknologi juga menjadi hal yang penting dalam nilai budaya organisasi dalam era digital seperti saat ini. Pada tantangan penerapan WoG terkait nilai budaya MPP Kabupaten Batang sudah menerapkan teknologi dalam memberikan pelayanan. kehadiran MPP di Kabupaten

Batang masih diperlukan oleh masyarakat karena masih banyak Masyarakat yang belum siap jika segala bentuk pelayanan dilakukan secara online, sehingga masih membutuhkan pendampingan melalui adanya MPP. Selain Upaya dari pihak pemerintah Upaya untuk menuju digitalisasi pelayanan publik juga harus didukung oleh Masyarakat itu sendiri. Melalui MPP ini diharapkan menjadi sebuah jembatan untuk menuju ke digitalisasi pelayanan melalui MPP digital. Pelayanan berbasis teknologi tidak hanya pada pelayanan yang berkaitan dengan perizinan tetapi juga pelayanan non perizinan seperti layanan untuk perpanjangan Surat Izin Mengemudi (SIM) yang mulai dari pendaftaran sudah menggunakan sistem online dengan aplikasi hingga pencetakan melalui layanan SIM Drive Thru. Pelayanan dengan memanfaatkan teknologi atau berbasis online bukan berarti berjalan dengan lancar, terdapat kendala yang sering kali menjadi penghambat dalam proses pelayanan kepada masyarakat selaku pemohon. Kendala yang paling sering dihadapi adalah ketika sistem eror sehingga tidak dapat diakses. Kendala yang ditemukan dalam pelayanan berbasis teknologi di MPP Kabupaten Batang adalah kendala teknis yang berkaitan dengan sistem web atau aplikasi yang digunakan untuk memberikan layanan. Kendala ini tentu menghambat proses layanan kepada masyarakat karena

ketika web tidak dapat diakses maka masyarakat tidak bisa mendapatkan dokumen yang dibutuhkan. Nilai budaya dan organisasi juga didukung dengan adanya kemampuan dari pegawai untuk beradaptasi dengan inovasi yang ada.

Nilai budaya dan organisasi juga didukung dengan adanya kemampuan dari pegawai untuk beradaptasi dengan inovasi yang ada. Para pegawai yang ada di MPP sudah adaptif ditunjukkan dengan adanya kemauan dari para pegawai untuk terus belajar dan menyesuaikan pola pelayanan yang saat ini telah beralih ke digital. Peralihan pelayanan berbasis online juga didukung dengan adanya inovasi-inovasi baru yang kemudahan menjadi inspirasi bagi instansi lain. Hal tersebut menjadi sebuah persaingan positif pada pelayanan publik untuk memberikan pelayanan yang prima. Selain itu, berdasarkan adaptasi dari para pegawai juga didukung oleh SDM yang masih muda dan melek digital sehingga proses adaptasi bisa berjalan lebih cepat.

#### **G. Kepemimpinan**

Pemimpin dalam penerapan WoG dilihat melalui dedikasi, sikap, perilaku, kompetensi dalam melaksanakan tugas terutama dalam mengkoordinasikan OPD yang ada pada MPP Kabupaten Batang. Terkait dengan dedikasi, sikap, dan perilaku dari pemimpin MPP yang dilaksanakan oleh Kepala DPMPTSP sudah baik.

Selanjutnya terkait dengan kompetensi

dalam melaksanakan tugas, Kepala DPMPTSP selaku pimpinan MPP Kabupaten Batang terutama dalam melakukan koordinasi juga ditunjukkan dengan adanya penambahan jumlah OPD yang bergabung ke MPP. Jumlah OPD yang bergabung pada tahun 2021-2022 berjumlah 24 OPD menjadi 28 OPD pada tahun 2022-2023. Bertambahnya jumlah OPD yang bergabung menunjukkan kompetensi dari pimpinan khususnya dalam koordinasi dengan OPD baik. Apabila koordinasi yang dilakukan oleh pimpinan berjalan buruk maka akan terjadi pengurangan OPD yang bergabung dengan MPP Kabupaten Batang.

Selain itu, kompetensi dari Kepala Dinas DPMPTSP selaku pimpinan dalam penyelenggaraan MPP dapat dilihat dari beberapa prestasi dan penghargaan yang diperoleh MPP Kabupaten Batang. Salah satu penghargaan yang dapat diraih oleh DPMPTSP Kabupaten Batang adalah penghargaan unit penyelenggaraan pelayanan publik pada kategori pelayanan prima yang diberikan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN-RB). Penghargaan lain yang diperoleh DPMPTSP Kabupaten Batang adalah memperoleh penilaian dengan kategori kualitas tertinggi oleh OMBUDSMAN RI pada tahun 2022 dengan nilai 92,47. Hal tersebut didukung dengan capaian kinerja DPMPTSP Kabupaten Batang dengan

rincian telah menerbitkan izin sebanyak 9.226 izin, Indeks kepuasan Masyarakat (IKM) dengan nilai 89,02 yang merupakan kategori sangat baik, evaluasi kinerja pelayanan publik dengan nilai 4,53 (A) kategori pelayanan prima, 100% presentase capaian MCP KPK, 100% jumlah pengaduan terselesaikan, presentase serapan anggaran sebesar 92,47, realisasi investasi sebesar 5,87 triliun dengan rincian penanaman modal asing sebesar 4,73 triliun dan penanaman dalam negeri sebesar 1,14 triliun, serta adanya inovasi dari DPMPTSP berupa SIPUAS yang merupakan sistem informasi pelayanan perizinan usaha dan investasi di bidang kesehatan.

## **PENUTUP**

### **A. Kesimpulan**

Penerapan pendekatan *Whole of Government* dalam Mal Pelayanan Publik Kabupaten Batang menunjukkan belum semua indikator pelayanan publik yang baik dapat dipenuhi, sehingga belum optimal. Secara umum DPMPTSP selaku koordinator penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik telah mampu melakukan sesuai dengan indikator-indikator menurut teori penerapan dan tantangan umum WoG dari Sudrajat. Dilihat dari penguatan koordinasi dengan OPD, respon-respon positif dari OPD yang bergabung di dalamnya menunjukkan pihak koordinator telah mampu memberikan fasilitas dan menciptakan suasana yang

nyaman sehingga menciptakan adanya koalisi sosial yang kemudian berdampak pada proses koordinasi yang semakin mudah. Kapasitas SDM dan institusi dari masing-masing OPD juga menjadi saling terdorong untuk menyamakan standar dengan OPD yang lainnya. Dengan adanya MPP dan ditempatkan menjadi satu lokasi yang sama menjadikan OPD di MPP harus menyamakan standar pelayanan publik yang sama. Pemanfaatan teknologi dari OPD yang ada di MPP Kabupaten Batang untuk memberikan pelayanan publik juga menjadi tolak ukur keberhasilan dalam menghadapi tantangan umum dari pendekatan *Whole of Government* itu sendiri. Kepemimpinan juga berjalan dengan baik yang juga turut menjadi andil dalam terlaksananya pelayanan publik dengan pendekatan WoG untuk mewujudkan pelayanan prima dengan menggunakan pendekatan *Whole of Government*. Namun demikian lembaga koordinasi khusus dan gugus tugas belum terbentuk karena keterbatasan SDM.

Penelitian ini menyimpulkan faktor-faktor pendorong keberhasilan pendekatan *Whole of Government* dalam pelayanan publik di MPP Kabupaten Batang, yaitu: (1) faktor penguatan koordinasi antar lembaga. Terdapat upaya-upaya untuk memperkuat koordinasi antar lembaga yang membuat pola koordinasi lebih cepat dan efisien; (2) faktor koalisi sosial. Koordinator Mal Pelayanan Publik Kabupaten Batang mampu

menciptakan suasana dan interaksi yang nyaman di lingkungan kerja sehingga melahirkan koordinasi alamiah di Tengah-tengah pegawai; (3) faktor kapasitas SDM dan institusi. Sejauh ini OPD yang tergabung di Mal Pelayanan Publik Kabupaten Batang dapat menyetarakan kualitas dari SDM dan institusi dengan program dan upaya yang mereka lakukan; (4) faktor nilai budaya dan organisasi. OPD yang ada di MPP juga menyesuaikan dengan pola yang sama secara pelayanan dengan OPD yang lain baik secara etos kerja dan pemanfaatan teknologi; (5) faktor kepemimpinan. Kepemimpinan di MPP melalui kinerja dari Kepala DPMPTSP Kabupaten Batang berjalan dengan baik ditunjukkan dengan Indeks Kepuasan Indeks kepuasan Masyarakat (IKM) dengan nilai 89,02 yang merupakan kategori sangat baik dan berbagai penghargaan yang diraih MPP Kabupaten Batang dalam memberikan pelayanan publik

Sedangkan faktor-faktor yang menghambat penerapan pendekatan WoG di Mal Pelayanan Publik Kabupaten Batang yakni (1) faktor pembentukan Lembaga koordinasi khusus yang ditujukan untuk mengkoordinasikan lembaga-lembaga terkait sehingga terdapat sebuah *permanent system* dalam MPP belum dilaksanakan di MPP Kabupaten Batang, dan; (2) faktor pembentukan gugus tugas yang bertugas memfokuskan proses koordinasi antar lembaga yang tidak ditemukan yang

sebenarnya bisa mempercepat koordinasi lembaga-lembaga yang saling berkaitan sehingga proses sinkronisasi menjadi lebih efisien. Selain itu, perawatan perangkat keras dan lunak juga harus diperhatikan dalam menjalankan pelayanan publik berbasis digital karena pada pelaksanaannya masih ditemukan ada gangguan pada sistem yang bersifat teknis yang apabila tidak diperhatikan akan menjadikan penghambat dikemudian hari.

## **B. Saran**

Berikut saran yang diberikan oleh peneliti:

1. Koordinator Mal Pelayanan Publik Kabupaten Batang dikemudian hari dapat membentuk adanya lembaga koordinasi khusus sebagai sebuah *permanent system* serta gusgus tugas yang membantu dalam membentuk dan menjaga koordinasi dengan OPD yang ada karena apabila mengandalkan perasaan saling mengerti untuk melaksanakan tugas dan kewajiban masing-masing belum tentu menjamin hubungan dan koordinasi dengan baik.
2. Penggunaan teknologi dan sistem online pada OPD yang ada di MPP harus diiringi dengan upaya untuk menjaga keprimaan peralatan baik hardware atau pun software sehingga dalam melakukan pelayanan berbasis online ini tidak terjadi kendala yang membuat masyarakat menjadi dirugikan pada saat proses pelayanan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Akadun. (2007). Good Governance. *Sosiohumaniora*, 9(1), 37-47.
- Astuti, R. S., Hardi, W., & Rachim, A. (2020). *Collaborative Governance dalam Perspektif Administrasi Publik*. Semarang: Universitas Diponegoro Press.
- Colgan, A., Kennedy, L. A., & and Doherty, N. (2014). *A Primer on Implementing Whole of Government Approaches*. Dublin: Centre for Effective Services.
- Cresswell, J. W. (2017). *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed (Edisi Ketiga)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Creswell, J. W. (2016). *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Diavano, A. (2022). Konsep *Whole of Government* (WoG) Sebagai Solusi Permasalahan Pencemaran Aliran Sungai dalam Bingkai Politik Hijau (Studi di Sungai Citarum). *Jurnal Pendidikan dan Pembangunan Berkelanjutan*, 23(1), 1-9.
- Digdayana, T. H. (2021). *Analisis Inovasi Kebijakan Penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik dalam Perijinan Investasi di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kabupaten Batang*. Universitas Diponegoro.
- Gafar, F. A. (2018). Analisis implementasi *Whole of Government* (WoG) Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri di Badan Pendidikan dan Pelatihan Jawa Timur. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Inovasi*, 5(3), 151-158.
- Handayani, F. A., & Mohamad, I. N. (2019). Implementasi Good Governance di Indonesia. *Publica: Jurnal Pemikiran Administrasi Negara*, 11(1), 1-11.
- Khasanah, R. P., & Titin, P. (2021). Analisis Collaborative Governance dalam Implementasi Kebijakan PSBB pada Penanganan Pandemi Covid-19 di DKI Jakarta Tahun 2020. *Jurnal Pemerintahan dan Kebijakan*, 2(3), 155-169.

- Mahsyar, A. (2011). MASALAH PELAYANAN PUBLIK DI INDONESIA DALAM PERSPEKTIF ADMINISTRASI PUBLIK. *Jurnal OTORITAS*, 1(2), 81-90.
- Maulidiah, S. (2014). *Pelayanan Publik Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN)*. Bandung: Indra Prahasta.
- MENPANRB, H. (2021, June 14). Mal Pelayanan Publik, Atasi Benang Kusut Birokrasi dengan Kolaborasi. Jakarta.
- Muhaimin, M. S. (2022). *Implementasi Kebijakan Mal Pelayanan Publik Kabupaten Batang Tahun 2020-2021*. Universitas Diponegoro.
- Puryatama, A. F., & Tiyas, N. H. (2020). Pelayanan Prima Melalui Penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik di Indonesia. *Kybernan: Jurnal Studi Kepemerintahan*, 3(1), 40-54.
- Putra, M. B. (2020, October 29). *Ombudsman Republik Indonesia*. Retrieved from Ombudsman Republik Indonesia: <https://ombudsman.go.id/artikel/r/artikel--hukum-pelayanan-publik>
- Rohayatin, T., Tulus, W., Ulung, P., Nurmandi, A., Wahyudi, K., & Suranto. (2017). Faktor Penyebab Belum Optimalnya Kualitas Penyelenggaraan Pelayanan Publik dalam Birokrasi Pemerintahan. *Jurnal Caraka Prabhu*, 22-36.
- Rozikin, M, W. H. (2020). Kolaborasi dan E-literasi: Kunci Keberhasilan Inovasi E-Government Pemerintah Daerah. *Jurnal Borneo Administrator*, 16(1), 61-80.
- Salma, S. A. (2022). Kualitas Pelayanan Publik pada Mal Pelayanan Publik. *Jurnal Kebijakan Publik*, 170-178.
- Saputro, H. E. (2015). Kualitas Pelayanan Publik. *Jurnal Professional FIS UNIVED*, 2(1), 17-30.
- Sudrajat. (2021). *Whole of Government*. Sukabumi: Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sukabumi.
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suhartoyo. (2019). Implementasi Fungsi Pelayanan Publik dalam Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP). *Administrative Law & Governance Journal*, 2(1), 143-154.
- Suwarno, Y., & Tri, A. S. (2017). Modul Latihan Dasar Calon PNS *Whole of Government*. In Y. Suwarno, & A. S. Tri, *Modul Latihan Dasar Calon PNS Whole of Government* (pp. 1-23). Jakarta: Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.
- Wakhid, A. A. (2017). REFORMASI PELAYANAN PUBLIK DI INDONESIA. *Jurnal TAPIS*, 1(14), 53-59.
- Widyaning, A. (2022, March 17). *Ombudsman Republik Indonesia*. Retrieved from <https://ombudsman.go.id/news/r/ombudsman-ri-luncurkan-laporan-tahunan-2021--layanan-pemda-paling-banyak-dilaporkan-masyarakat>
- Widyaning, A. (2022, June 2). *Ombudsman Republik Indonesia*. Retrieved from <https://ombudsman.go.id/news/r/ombudsman-ri-terima-2706-laporan-masyarakat--pada-triwulan-1-tahun-2022>

