

Cm
31/3
2023

**PROSES *COLLABORATIVE GOVERNANCE* DALAM LAYANAN ASPIRASI DAN
PENANGANAN ADUAN KANAL SAPA MBAK ITA DI KOTA SEMARANG**

Safa Maharashtri, Aufarul Marom, Herbasuki Nurcahyanto

Departemen Administrasi Publik

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro

Jl. Prof. H. Soedarto, SH, Tembalang, Semarang, Kotak Pos 129

Telepon (024) 7465407 Faksimile (024) 7465405

ABSTRAK

Pemerintah Indonesia hingga saat ini telah banyak melakukan inovasi pelayanan publik, mengingat kondisi lingkungan yang selalu berkembang karena sifatnya yang dinamis, salah satu inovasinya ialah pengadaan sarana pengaduan masyarakat secara *online* melalui LAPOR atau Layanan Aspirasi dan Pengaduan Online Rakyat. Salah satu pemerintah daerah yang terhubung dalam LAPOR ialah Pemerintah Kota Semarang yang saat ini diberi nama Sapa Mbak Ita. Data terkait penghargaan yang telah diraih Sapa Mbak Ita membuat peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut dari aspek kerja sama antar *stakeholders* terkait dalam penyelesaian aduan dan aspirasi yang masuk sehingga dapat menghasilkan pengelolaan aduan dengan ketuntasan tindak lanjutnya. Tujuan penelitian yaitu untuk menganalisis proses penerapan *collaborative governance* dan faktor penghambat dalam proses *collaborative governance* antar *stakeholders* dalam penyelesaian dan penanganan aduan. Peneliti menggunakan teori model *collaborative governance* Ansell dan Gash dan *Government of Canada*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deksriptif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan proses *collaborative governance* dalam layanan aspirasi dan penanganan aduan kanal Sapa Mbak Ita di Kota Semarang dilihat dari *face to face dialogue*, *trust building*, *commitment to the process*, *shared understanding*, dan *intermediate outcomes* sudah berjalan dengan baik. Faktor penghambat yang mempengaruhi proses kolaborasi, yaitu faktor budaya, faktor institusi, dan faktor politik.

Kata Kunci: *collaborative governance*, penanganan aduan, Sapa Mbak Ita.

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Di era global dan digital masa kini, terjadi peningkatan kualitas di berbagai sektor, termasuk di sektor pelayanan publik. Pemerintah berusaha terus melakukan pengembangan dalam rangka pemberian transparansi dan akuntabilitas terhadap masyarakat, salah satunya dengan perkembangan teknologi yang dianggap memiliki pengaruh cukup besar bagi sektor pemerintahan. Perkembangan tersebut mendorong pemerintah untuk lebih memahami tentang pentingnya kualitas pelayanan untuk publik serta pentingnya dilakukan perbaikan terhadap pelayanan publik yang ada.

Hal tersebut berimbas pada tuntutan masyarakat, yaitu tingginya tuntutan agar pemerintah meningkatkan kinerjanya. Pemerintah dengan segenap jajarannya dalam penyediaan pelayanan publik dituntut untuk selalu responsif serta tanggap untuk memenuhi kebutuhan serta kepentingan masyarakat. Salah satu cara yang dapat diterapkan, yaitu dengan melakukan serapan masukan, saran, dan kritikan dari masyarakat terkait dengan permasalahan yang ada di sekitarnya. Selaras dengan mandat pasal 36 dan pasal 37 Undang Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, diwajibkan bagi

penyelenggara pelayanan publik untuk menyediakan sarana pengaduan dan menugaskan pelaksana yang kompeten dalam pengelolaan pengaduan.

Pemerintah Indonesia hingga saat ini telah banyak melakukan inovasi pelayanan publik, mengingat kondisi lingkungan yang selalu berkembang karena sifatnya yang dinamis. Salah satu inovasi pelayanan publik oleh pemerintah dalam rangka pemanfaatan *electronic government* ialah dengan adanya sarana pengaduan masyarakat secara *online* melalui LAPOR atau Layanan Aspirasi dan Pengaduan Online Rakyat. Berdasarkan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 76 Tahun 2013 tentang Pengelolaan Pengaduan Pelayanan Publik, LAPOR sudah ditetapkan sebagai Sistem Pengelolaan Pengaduan Pelayanan Publik Nasional (SP4N).

Salah satu pemerintah daerah yang menyelenggarakan dan terhubung dalam LAPOR SP4N ialah Pemerintah Kota Semarang yang saat ini diberi nama Sapa Mbak Ita, atau yang lebih dulu dikenal dengan nama LAPOR Hendi. Sapa Mbak Ita merupakan inovasi pelayanan publik berupa sarana aspirasi dan pengaduan dalam rangka peningkatan partisipasi masyarakat dalam mengawasi pembangunan yang ada dan

penyelenggaraan pelayanan publik sebagai informasi serta menjadi media untuk evaluasi kinerja Pemerintah Kota Semarang oleh masyarakat.

Berdasarkan data Laporan Tahunan Sapa Mbak Ita yang didapatkan dari Dinas Kominfo Kota Semarang, periode Januari 2022 hingga Desember 2022 terhitung bahwa Pemerintah Kota Semarang telah menerima laporan masuk sebanyak 6403 laporan yang terdiri dari 79,8% atau sebanyak 5107 laporan yang terselesaikan, 6,9% atau sebanyak 439 laporan selesai bersyarat, 12% atau sebanyak 769 laporan yang terproses, dan 1,3% atau sebanyak 88 laporan yang belum ditindaklanjuti karena masih dalam proses verifikasi.

Tingkat ketuntasan aduan yang ada menunjukkan adanya partisipasi masyarakat dalam proses pengawasan pelayanan publik. Pengawasan ini merupakan bentuk masyarakat berpartisipasi melaporkan keluhan bentuk apapun baik dalam skala kecil hingga besar, maupun pemberian aspirasi masyarakat yang menunjukkan adanya peran aktif serta partisipasi masyarakat dalam proses pengawasan pelayanan publik secara daring. Pengaduan yang masuk dalam kanal resmi Sapa Mbak Ita selanjutnya akan diverifikasi oleh penyedia Sapa Mbak Ita, yaitu Dinas Kominfo Kota Semarang untuk selanjutnya didisposisikan kepada dinas yang dituju. Kemudian masing-masing

dinas mengupayakan untuk memberikan tindak lanjut dari aduan yang masuk dalam rangka pemberian pelayanan publik kepada masyarakat Kota Semarang. Dalam Kompetisi LAPOR SP4N, program Laporan Hendi masuk dalam jajaran 10 besar sarana aduan masyarakat terbaik. Pada Bulan Desember 2019, Laporan Hendi mendapatkan penghargaan piala Anggakara Birawa dan peringkat terbaik pertama dalam kategori pengelolaan dengan aspek keberlanjutan inovatif terbaik tingkat instansi pemerintah penyelenggaraan pengaduan pelayanan publik.

Berdasarkan uraian tersebut, terdapat data dan penghargaan yang telah diraih oleh Sapa Mbak Ita sebelumnya sehingga penulis memiliki ketertarikan untuk meneliti lebih lanjut tentang pengelolaan aduan pada media Sapa Mbak Ita dari kerja sama antar *stakeholders* terkait dalam penyelesaian aduan dan aspirasi yang masuk sehingga dapat menghasilkan pengelolaan aduan dengan ketuntasan tindak lanjutnya. Dalam kaitannya dengan Administrasi Publik, *collaborative governance* merupakan salah satu model strategi dari pemerintahan yang melibatkan berbagai *stakeholders* atau pemangku kepentingan secara bersamaan dalam sebuah forum, dibantu dengan aparatur pemerintah untuk membuat keputusan bersama yang bertujuan untuk menyelesaikan masalah yang tidak bisa

dihadapi sendirian oleh pemerintah itu sendiri.

Rumusan masalah dalam penelitian ini, yaitu:

1. Bagaimana proses *collaborative governance* antar *stakeholders* dalam penyelesaian dan penanganan aduan dapat berjalan dengan baik?
2. Apa saja faktor penghambat dari proses *collaborative governance* antar *stakeholders* dalam penyelesaian dan penanganan aduan?

Tujuan dari penelitian ini, yaitu:

1. Untuk menganalisis proses penerapan *collaborative governance* antar *stakeholders* dalam penyelesaian dan penanganan aduan.
2. Untuk menganalisis faktor penghambat dalam proses *collaborative governance* antar *stakeholders* dalam penyelesaian dan penanganan aduan.

B. Kerangka Teori

Administrasi Publik

Menurut Siagian (dalam Syafri, 2012:25) administrasi publik sebagai keseluruhan kegiatan yang dilakukan oleh seluruh aparatur pemerintah dalam usaha mencapai tujuan negara. Administrasi publik menurut Chandler dan Plano (dalam Keban, 2008:3) adalah proses sumber daya dikoordinasikan dalam hal formulasi, implementasi, dan pertimbangan keputusan. Administrasi publik

adalah ilmu dan seni untuk mengatur dan melaksanakan tugas yang sudah ditetapkan yang bertujuan untuk mengatasi masalah publik terutama di bidang sumber daya manusia, bidang organisasi serta keuangan. Berdasarkan pengertian administrasi publik yang dikemukakan beberapa tokoh di atas, dapat disimpulkan administrasi publik adalah kerja sama antara dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan publik.

Pelayanan Publik

Poltak Lijan Sinambela (2010: 8-9) mendefinisikan pelayanan publik merupakan pemenuhan keinginan dan kebutuhan masyarakat oleh penyelenggara negara. Hal tersebut selaras dengan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003 di mana dijelaskan bahwa pelayanan publik merupakan sebuah kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh para penyelenggara pelayanan sebagai salah satu wujud pemenuhan kebutuhan bagi penerima pelayanan maupun pelaksanaan kebutuhan peraturan perundang-undangan.

E-Government

E-Government atau yang lebih dikenal *e-gov*, pemerintah digital, atau pemerintah transformasi. *E-Government* adalah upaya untuk mengembangkan penyelenggaraan pemerintahan berbasis elektronik. Suatu penataan sistem manajemen dan proses kerja di lingkungan pemerintah dengan mengoptimalkan pemanfaatan teknologi

informasi dan komunikasi. *E-government* merupakan penggunaan teknologi informasi oleh pemerintah untuk memberikan informasi dan pelayanan bagi warganya, urusan bisnis, serta hal-hal lain yang berkenaan dengan pemerintahan. *E-government* dapat diaplikasikan pada legislatif, yudikatif, atau administrasi publik, untuk meningkatkan efisiensi internal, menyampaikan pelayanan publik, atau proses pemerintahan yang demokratis.

Layanan Aspirasi dan Pengaduan

Syukri (2009: 29) mendefinisikan pengaduan masyarakat sebagai sumber informasi yang diperlukan oleh pihak pemberi pelayanan publik dengan tujuan memperbaiki serta mengurangi kesalahan yang memungkinkan terjadi ke depannya serta menjaga dan meningkatkan pelayanan yang diberikan secara konsisten dalam rangka kesesuaian pada standar yang telah ditetapkan.

Layanan Aspirasi dan Pengaduan *Online* Rakyat yang disingkat LAPOR merupakan aplikasi media sosial pertama di Indonesia yang melibatkan partisipasi publik bersifat dua arah, di mana pemerintah dapat berinteraksi dengan masyarakat secara interaktif dengan prinsip mudah dan terpadu dalam rangka pengelolaan serta pengawasan pembangunan dan wujud dari adanya pelayanan publik. LAPOR

adalah inisiatif dari Unit Kerja Presiden Bidang Pengawasan dan Pengendalian Pembangunan (UKP-PPP) dalam rangka penyediaan sarana pengaduan yang mudah diakses bagi seluruh masyarakat Indonesia.

Collaborative Governance

Menurut pendapat Ansell dan Gash “*Collaborative governance is therefore a type of governance in which public and private actor work collectively in distinctive way, using particular processes, to establish laws and rules for the provision of public goods*” (Ansell dan Gash, 2007:545). *Collaborative Governance* termasuk salah satu dari tipe *governance* yang menyatakan pentingnya suatu kondisi di mana aktor yang terlibat di dalamnya baik publik maupun privat bekerja sama dengan cara dan proses yang sudah disepakati dan nantinya akan menghasilkan produk, baik dalam bentuk kebijakan atau aturan yang tepat untuk masyarakat. Konsep di atas menunjukkan bahwa dalam penyelenggaraan pemerintahan, aktor publik yang dimaksud adalah pemerintah dan aktor privat yang dimaksud adalah pihak swasta atau organisasi bisnis yang bekerja bersama demi kepentingan publik.

C. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik, dan Persandian Kota Semarang sebagai situs

penelitian utama, tiga dinas dengan aduan terbanyak, serta kanal resmi dari Sapa Mbak Ita. Subjek penelitian ini adalah pihak-pihak yang terlibat dalam proses *collaborative governance* layanan Sapa Mbak Ita, yaitu pejabat penghubung Sapa Mbak Ita pada masing-masing dinas, dan masyarakat pengguna media Sapa Mbak Ita. Sumber data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Teknik pengumpulan data yang dilakukan, yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Dalam penelitian ini menggunakan Teknik triangulasi data untuk menguji keabsahan data dalam penelitian kualitatif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Proses Kolaborasi

Sapa Mbak Ita merupakan sebuah upaya perbaikan dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik di Kota Semarang berupa kanal pengaduan yang bisa dilakukan oleh masyarakat dan dikelola oleh Dinas Kominfo Kota Semarang. Pada kanal Sapa Mbak Ita ini menggunakan *collaborative governance* di mana terdapat beberapa *stakeholders* di dalamnya yang saling berkolaborasi. Proses *collaborative governance* menurut Ansell dan Gash adalah proses kegiatan kolaborasi untuk membuat suatu keputusan dengan

melibatkan berbagai aktor lembaga publik dan pihak lainnya yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung untuk mencapai tujuan yang sama, yaitu menyelesaikan masalah.

Proses *Collaborative governance* yang ada pada penelitian ini melibatkan Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik, dan Persandian Kota Semarang sebagai aktor utama pengelola Sapa Mbak Ita, Dinas Perhubungan, Dinas Pekerjaan Umum, Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman sebagai tiga dinas yang paling banyak mendapatkan aduan dari masyarakat, serta masyarakat pengguna Sapa Mbak Ita. Ansell dan Gash (Tilano & Suwitri, 2019:6) juga menjelaskan tentang model *collaborative governance* di mana terdapat 4 tahap yang terjadi di dalamnya, yaitu *Face to Face Dialogue*, *Trust Building*, *Commitment to the Process*, dan *Shared Understanding*. Kemudian setelah melalui keempat proses tersebut akan terdapat hasil sementara atau *Intermediate Outcomes*. Adapun penjelasan dari masing-masing proses tersebut sebagai berikut.

Face to Face Dialogue

Dialog tatap muka adalah tahapan pertama dalam proses *collaborative governance* dimana dilakukan pertemuan berbagai pihak sehingga menjadi suatu bentuk komunikasi yang penting dalam kolaborasi. Komunikasi langsung (*face to face*) merupakan salah satu upaya yang

dijalin bersama dalam rangka ketuntasan aduan dalam kanal Sapa Mbak Ita. Dengan adanya komunikasi langsung, para aktor yang terlibat dalam kolaborasi menjadi lebih objektif dalam berinteraksi. Inti dari tahapan pertama ini adalah bagaimana para *stakeholders* membangun komunikasi untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan hasil analisis peneliti, dapat disimpulkan bahwa dialog tatap muka yang dilakukan dalam proses *collaborative governance* layanan aspirasi dan penanganan aduan kanal Sapa Mbak Ita Kota Semarang ini melalui *monitoring* dan evaluasi serta TEPRAs yang dilaksanakan secara rutin di mana dalam rapat tersebut terdapat diskusi maupun penyampaian informasi terkait pelaksanaan Sapa Mbak Ita, mulai dari serapan masukan kepada Dinas Kominfo Kota Semarang selaku penyedia layanan, kendala yang dihadapi oleh masing-masing dinas, serta kemajuan apa saja yang telah dicapai.

Hal ini sesuai dengan tahapan proses kolaborasi dalam teori di mana diperlukan dialog tatap muka untuk membahas kepentingan bersama menuju tujuan yang sama. Pelaksanaan *monitoring* dan evaluasi serta TEPRAs ini dihadiri oleh Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik, dan Persandian Kota Semarang selaku pengelola, semua dinas lain yang ada di Kota Semarang, serta jajaran pemerintah lainnya. Tidak hanya itu, dialog yang

dilakukan tidak hanya bersifat tatap muka namun juga dilakukan secara daring, yaitu dengan adanya fitur *chat* internal yang dapat diakses oleh admin masing-masing dinas untuk berkoordinasi dengan Dinas Kominfo, atau fitur *chat* eksternal yang dapat digunakan oleh admin dinas terkait untuk berkomunikasi dengan masyarakat selalu pelapor. Dari pihak pelapor mendapatkan balasan atas tindak lanjut aduan yang sudah mereka sampaikan.

Selain itu, terdapat grup *WhatsApp* aktif bagi para admin pengelola Sapa Mbak Ita di seluruh Dinas Kota Semarang beserta Kepala Dinas dan Kepala Bidang untuk berkomunikasi antar satu dinas dengan dinas lainnya. Adanya grup tersebut bertujuan untuk memudahkan dan mempercepat koordinasi dengan *stakeholders* terkait ketika nantinya terjadi pelaporan atau kasus tertentu yang membutuhkan koordinasi secara tiba-tiba. Berdasarkan paparan di atas, dapat disimpulkan bahwa dialog tatap muka yang sudah dilakukan dapat meningkatkan rasa kepercayaan dan komitmen dari masing-masing *stakeholders*.

Trust Building

Membangun kepercayaan merupakan suatu hal yang diperlukan untuk membangun kolaborasi yang dilakukan antar pihak terlibat di tengah keterbatasan kapasitas dan perbedaan kepentingan antar *stakeholders*. Oleh karena itu, Dinas

Kominfo Kota Semarang selaku penggerak dan penyedia kolaborasi harus membangun kepercayaan di tengah perbedaan kepentingan antar *stakeholders*. Membangun kepercayaan memerlukan waktu yang tidak singkat, hal ini karena dalam kolaborasi yang berjalan diperlukan komunikasi yang intensif dilakukan terus menerus.

Pihak Dinas Kominfo telah melakukan upaya untuk meningkatkan kepercayaan dan menjaga hubungan baik dengan seluruh *stakeholders* yang ada, dibantu dengan sejarah kerja sama yang sudah cukup lama sehingga proses kolaborasi yang terjadi di dalamnya menjadi lebih mudah. Tidak hanya mengandalkan sejarah kerjasama yang sudah cukup lama, namun pihak Dinas Kominfo juga tetap menjaga dan senantiasa menjalin hubungan baik tersebut, dimulai dari hal-hal kecil seperti pengingat kegiatan yang akan berlangsung, maupun membantu masing-masing admin terkait kendala yang sedang dialami.

Upaya yang dilakukan oleh Dinas Kominfo selaku pengelola kanal Sapa Mbak Ita tersebut dinilai memiliki komitmen jangka panjang, dibuktikan dengan salah satu caranya, yaitu melakukan edukasi dan kampanye baik secara daring maupun luring selama kurang lebih 6 tahun hingga saat ini yang berbanding lurus dengan kenaikan jumlah aduan yang

masuk. Dinas Kominfo mengandalkan peran sosial media untuk menumbuhkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah dengan cara memberikan konten edukasi mengenai kanal Sapa Mbak Ita di sosial media, salah satunya adalah *Instagram*. Konten tersebut berisi edukasi mengenai cara dan mekanisme pelaporan, tindak lanjut aduan yang masuk beserta penyelesaiannya, edukasi laporan yang tidak valid, hingga laporan mingguan serta bulanan. Konten tersebut diunggah secara rutin minimal satu kali dalam satu hari. Tidak hanya itu, Dinas Kominfo juga memperhatikan semua *unit* dalam masyarakat, termasuk orang lanjut usia yang dinilai kurang begitu mengikuti perkembangan teknologi dengan melakukan sosialisasi secara konvensional di titik terendah, yaitu kelurahan dan kecamatan. Sosialisasi secara konvensional ini dilakukan satu kali dalam satu bulan di satu kelurahan.

Hal tersebut didukung oleh informan yang memberikan pernyataan bahwa pada awalnya masih belum paham dan belum percaya bahwa dengan adanya kanal pelaporan seperti Sapa Mbak Ita ini dapat membantu dan berguna bagi masyarakat Kota Semarang. Keterbatasan terhadap informasi yang dimiliki, kemudian Pemerintah Kota Semarang, dalam hal ini Dinas Kominfo, mengambil langkah untuk membangun kepercayaan kepada

masyarakat melalui sosial media dan kampanye lain yang dilakukan di titik titik tertentu Kota Semarang. Berdasarkan analisis peneliti bahwa seiring berjalannya waktu kemudian mulai terlihat hasil yang ditunjukkan melalui peningkatan jumlah laporan aduan yang masuk, dan pada akhirnya masyarakat Kota Semarang mulai percaya serta mulai ikut untuk berpartisipasi.

Keberhasilan jajaran pengelola Sapa Mbak Ita dalam membangun kepercayaan ini juga meningkatkan partisipasi masyarakat Kota Semarang dalam pembangunan kotanya. Kepercayaan masyarakat yang kian meningkat ditunjukkan dengan semakin meningkatnya laporan serta aduan yang masuk, namun hal ini juga dapat menjadi kelemahan jika masyarakat menggunakan kanal ini dengan kurang bijak sehingga masih diperlukan beberapa evaluasi agar kolaborasi ini dapat berjalan dan memberi hasil yang baik. Dengan kepercayaan yang sudah terjalin antar *stakeholders* baik dalam jajaran pemerintah maupun masyarakat sebagai pelapor nantinya dapat mempengaruhi komitmen dalam menjalani kolaborasi, dalam artian jika tingkat kepercayaan tinggi, maka komitmen yang dilakukan juga berbanding lurus.

Commitment to the Process

Komitmen merupakan komponen yang sangat penting dalam proses kolaborasi.

Komitmen berkaitan erat dari tingkat kepercayaan yang dihasilkan dari dialog tatap muka antar *stakeholders* dalam proses kolaboratif ini. Komitmen yang dilakukan di sini sangatlah penting karena komitmen dikaitkan sebagai dasar atau alasan untuk mencapai tujuan bersama. Hal ini berkaitan dengan pengaruh setiap aktor dalam pengambilan keputusan yang memiliki kompleksitas tersendiri dalam kolaborasi. Komitmen para *stakeholders* yang terlibat harus memiliki tanggungjawab bersama terhadap proses yang dilakukan bersama.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan informan, sudah terlihat adanya komitmen dalam proses *collaborative governance* layanan aspirasi dan penanganan aduan kanal Sapa Mbak Ita di Kota Semarang. Hal tersebut dapat dilihat dari pelaksanaan tupoksi dari masing-masing instansi terkait yang sudah menjalankan tugasnya dengan maksimal dan berkomitmen dalam kerjanya. Komitmen Dinas Kominfo Kota Semarang, yang menjadi dinas di Kota Semarang dengan pengelolaan aduan paling tinggi dan dijadikan sebagai objek studi tiru bagi kota lain. Hal tersebut menunjukkan adanya komitmen yang terjadi dalam instansi untuk terus melaksanakan tugasnya dengan maksimal sehingga dapat menjadi bahan tiruan bagi dinas di kota lain. Selain itu, komitmen Dinas Kominfo dalam menjalankan kolaborasi, yaitu dengan

melaksanakan kegiatan rutin *monitoring* serta evaluasi setiap tiga bulan sekali, serta berkolaborasi dengan Dinas Pekerjaan Umum untuk melakukan integrasi data agar aduan yang masuk dapat diselesaikan dengan cepat dan tepat dengan memanfaatkan kemajuan teknologi yang ada.

Komitmen Dinas Pekerjaan Umum dalam menjalankan kolaborasi dalam *collaborative governance* layanan aspirasi dan penanganan aduan kanal Sapa Mbak Ita di Kota Semarang, yaitu melalui integrasi dan penyediaan pelayanan data seperti data kondisi jalan, sungai, drainase, kondisi jembatan, yang tidak dimiliki oleh dinas lain sehingga apabila terdapat aduan yang berkaitan dengan hal tersebut dapat lebih cepat terselesaikan. Tak hanya itu, para admin pengelola kanal Sapa Mbak Ita juga berkomitmen untuk memberikan pelayanan yang cepat, dibuktikan pada jam kerja dan disela kesibukan dengan tugas masing-masing, admin pengelola Sapa Mbak Ita Dinas Pekerjaan Umum tetap menyempatkan satu jam sekali untuk mengecek aduan yang masuk.

Berdasarkan analisis peneliti, komitmen *stakeholders* yang terlibat dalam penelitian proses *collaborative governance* kanal Sapa Mbak Ita ini sudah terlihat, hal ini didasarkan uraian di atas yang menunjukkan bahwa dalam menjalankan masing-masing tupoksi, setiap instansi

sudah melakukan tugasnya dengan baik dan memberikan inovasi-inovasi baru untuk menunjang pelayanan yang digunakan masyarakat sebagai sarana melapor.

Komitmen yang terjadi di dalamnya didasarkan pada hubungan saling percaya antar *stakeholders* yang sudah terjalin dalam jangka waktu yang cukup lama, selain itu komunikasi yang terjalin juga sangat baik dan intens, baik itu melalui grup *WhatsApp* yang ada, atau secara tatap muka. Selanjutnya dengan adanya komitmen antar *stakeholders* yang tinggi dalam proses *collaborative governance* ini dapat mempengaruhi bagaimana kelanjutan dari tahap selanjutnya yaitu *shared understanding* atau pemahaman bersama dalam mengkaji masalah yang dihadapi terkait aduan yang masuk.

Shared Understanding

Pemahaman bersama merupakan hal yang penting dalam mencapai tujuan bersama. Pemahaman yang dimaksud adalah penyatuan pemikiran dan persamaan tujuan sehingga meminimalisir terjadinya kesalahpahaman antar aktor di dalamnya. Dalam tahapan ini memerlukan pemahaman yang sama antar *stakeholders* mengenai visi, misi, serta tujuan yang jelas termasuk pemahaman dalam mengidentifikasi suatu masalah bersama hingga akhirnya menemukan solusi.

Adanya perbedaan pemahaman terkait disposisi ini masih sering ditemukan

dalam proses penyelesaian aduan, namun masing-masing dinas tetap berbagi pengertian bahwa hal tersebut merupakan hal yang sudah biasa terjadi dan wajar karena tupoksi beberapa dinas yang saling berkaitan dan dalam lingkup yang sama. Setiap instansi yang terlibat memiliki kepentingan yang sama dalam mencapai tujuannya yang dilandasi dengan adanya visi misi serta tujuan yang jelas dan selaras dalam menjalankan kolaborasi. Oleh karena itu, *shared understanding* ini juga berkaitan dengan bagaimana proses menyelesaikan suatu masalah yang dihadapi secara bersama, seperti dalam proses *collaborative governance* layanan aspirasi dan penanganan aduan kanal Sapa Mbak Ita di Kota Semarang pasti memiliki kesamaan tujuan dan visi misi yang menjadikan dasar dari terbentuknya kolaborasi dan seperti apa perumusan serta penyelesaian masalah yang dihadapi ke depannya. Dengan adanya proses *collaborative governance* dalam layanan aspirasi dan penanganan aduan kanal Sapa Mbak Ita di Kota Semarang ini bertujuan untuk menampung aduan maupun aspirasi masyarakat yang kemudian dapat dikelola dengan baik oleh dinas terkait melalui serangkaian proses dan kajian hingga tuntas.

Pemahaman bersama dalam proses *collaborative governance* layanan aspirasi dan penanganan aduan kanal Sapa Mbak Ita di Kota Semarang berdasarkan uraian di

atas didasarkan pada visi misi yang sama dari Kota Semarang. Tujuan dari adanya proses *collaborative governance* sendiri sudah jelas, yaitu sebagai media masyarakat Kota Semarang untuk menyampaikan aspirasi serta aduannya kepada jajaran Pemerintah Kota Semarang. Proses pengkajian masalah yang dilakukan dalam kolaborasi ini juga sudah baik dilakukan, diawali oleh masing-masing *stakeholders* yang bersangkutan, yang selanjutnya apabila ternyata terjadi kesalahan pemahaman disposisi maka akan dilakukan sinergi melalui forum tertentu yang berisi pihak terkait agar menemukan suatu kesepakatan dalam proses penyelesaian aduan kedepannya.

Intermediate Outcomes

Dalam tahapan ini dihasilkan capaian sementara yang terjadi selama proses kolaborasi. Kolaborasi yang sudah dilakukan oleh masing-masing *stakeholders* tentu memiliki tujuan dan hasil akhir yang jelas karena di dalamnya terdapat kemungkinan atau hasil sementara yang ingin dicapai dalam ketuntasan aduan. dalam proses *collaborative governance* layanan aspirasi dan penanganan aduan kanal Sapa Mbak Ita di Kota Semarang pada tahap terakhir ini dapat digambarkan sudah berjalan sesuai target. Hal tersebut dibuktikan dengan hasil wawancara dengan tiga dinas yang paling banyak dilaporkan oleh masyarakat Kota Semarang, yaitu

Dinas Perhubungan, Dinas Pekerjaan Umum, dan Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman yang menyatakan bahwa ketuntasan aduan yang masuk dan sudah didisposisi ke dinas terkait sebesar 100%.

Sebagaimana hasil sementara yang ada dalam proses *collaborative governance* yang dapat dilihat dari awal pembentukan kanal ini hingga sekarang adalah semakin meningkatnya tingkat kepercayaan masyarakat kepada pemerintah yang dibuktikan dengan naiknya jumlah aduan dan berubahnya kebiasaan masyarakat. Selain itu, di lingkup Pemerintah Kota Semarang sendiri dengan adanya kanal Sapa Mbak Ita menghasilkan kedisiplinan dinas-dinas untuk menyelesaikan suatu masalah dan dapat digunakan sebagai suatu strategi yang tepat untuk membangun kepercayaan dari masing-masing *stakeholders* yang terlibat.

Dari sisi Dinas Kominfo sebagai pengelola dan penyedia kanal Sapa Mbak Ita sendiri mendapatkan hasil berupa prestise dinas dengan aduan dan penyelesaian terbanyak serta terbaik, yang akhirnya mendapatkan keuntungan lain berupa pemerataan sarana prasarana dan fasilitas pendukung yang sama rata. Oleh karena itu, dengan terlihatnya hasil sementara dalam proses kolaborasi ini dapat membantu dalam mencari evaluasi dalam pelaksanaannya agar dapat terus

memperbaiki dan memajukan proses kedepannya.

Proses kolaborasi dalam *collaborative governance* layanan aspirasi dan penanganan aduan kanal Sapa Mbak Ita di Kota Semarang ini berdasarkan tahap *face to face dialogue*, *trust building*, *commitment to the process*, *shared understanding*, dan *intermediate outcomes* pada dasarnya sudah berjalan dengan baik. Pelaksanaan proses kolaborasi sudah dilakukan oleh seluruh pemangku kepentingan yang berkaitan dengan kanal Sapa Mbak Ita, termasuk peran masyarakat Kota Semarang didalamnya.

B. Faktor Penghambat

Faktor Budaya

Dalam pelaksanaannya terdapat beberapa faktor yang dapat menyebabkan gagalnya suatu kolaborasi di antaranya terkait faktor budaya, bahwasanya kolaborasi bisa saja gagal karena adanya kecenderungan budaya ketergantungan pada prosedur, atau suatu kebiasaan yang tidak sesuai. Untuk menciptakan kolaborasi yang efektif, para *stakeholders* di dalamnya perlu memiliki keterampilan dan kemauan untuk berorientasi pada hasil.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan, dapat disimpulkan bahwa faktor budaya yang menghambat proses *collaborative governance* yaitu terkait kebiasaan masyarakat yang melapor tidak di kanal resmi, melainkan melapor melalui

fitur komentar di *Instagram*, maupun di sosial media lainnya yang membuat admin pengelola kesulitan untuk melacak laporan tersebut. Hal tersebut dapat menghambat terjadinya proses kolaborasi karena laporan yang masuk dapat dianggap tidak valid dan berkemungkinan tidak terbaca karena laporan tersebut tidak dituangkan dalam kanal resmi.

Dilansir dari hasil wawancara, dari pihak Dinas Kominfo sendiri sudah membuat edukasi terkait pelaporan di kanal resmi melalui sosial media, maupun melalui kampanye yang dilakukan secara konvensional di lingkup kelurahan atau kecamatan yang ada di Kota Semarang, namun masih didapati masyarakat yang melapor hanya melalui fitur komentar di sosial media. Kebiasaan masyarakat tersebut dapat menghambat proses *collaborative governance* dan menghambat tindak lanjut terhadap pelaporan tersebut.

Faktor Institusi

Terkait dengan faktor institusi, proses kolaborasi dapat tidak berhasil apabila ditemukan adanya kecenderungan institusi-institusi tertentu yang terlibat dalam kolaborasi terutama dari pihak pemerintah yang cenderung menerapkan sistem hirarkis. Kerjasama membutuhkan cara kerja yang horizontal antar *stakeholders* di dalamnya. Proses kolaborasi dengan sifat yang dinamis tidak perlu mengikuti

prosedur yang telah ditetapkan biasanya ditemukan dalam institusi publik.

Pertanggungjawaban dalam konteks ini hanya menekankan pada kewajiban dan aturan yang berlaku karena pertanggungjawaban badan publik, dalam hal ini instansi pemerintah, terkesan cenderung kaku dan hanya mengacu pada pertanggungjawaban instansi kepada pimpinan atau aturan yang berlaku.

Dalam observasi lapangan yang peneliti laksanakan, masih ditemukan kecenderungan proses para admin pengelola di beberapa dinas yang kaku dan hanya mengacu pada pertanggungjawaban instansi kepada atasannya, hanya menekankan pada kewajiban dan aturan yang berlaku. Masih adanya batas-batas keterlibatan antar *stakeholders* yang bekerjasama sehingga proses kolaborasi yang terjadi belum bisa dikatakan maksimal. Namun tidak ditemukan kecenderungan instansi pemerintahan dalam penyelesaian aduan kanal Sapa Mbak Ita yang menerapkan struktur hirarkis atau superior. Semua instansi yang terlibat tetap fokus pada tujuan utama untuk ketuntasan aduan dan tidak ada kepentingan lain. Proses kolaborasi yang berjalan sudah bersifat dinamis, dibuktikan dengan masing-masing instansi yang memahami tupoksinya namun apabila terdapat perbedaan pemahaman terkait tupoksi tersebut bukan merupakan suatu masalah

yang besar dan bisa diselesaikan secara bersama.

Selain itu terdapat faktor penghambat lain terkait institusi pada proses *collaborative governance*, di mana pada hal ini tidak ada Standar Operasional Prosedur (SOP) yang jelas terkait kategori disposisi ke dinas terkait. Selama ini admin pengelola hanya menafsirkan berdasarkan pengetahuan pribadi saja, tidak terdapat peraturan tertulis yang tertuang terkait kategori wewenang setiap dinas. Hal tersebut dapat menghambat terjadinya proses *collaborative governance* karena apabila terdapat kesalahan pada disposisi dinas maka akan membutuhkan waktu lebih lama untuk suatu aduan dapat terselesaikan, dan menghambat proses kolaborasi yang terjadi.

Belum adanya standar operasional prosedur dan perjanjian kerjasama yang mengatur tugas dan fungsi masing masing *stakeholders* di dalamnya berakibat pada kurang jelasnya fungsi dari aktor yang terlibat sehingga mengakibatkan kurangnya partisipasi dari masing-masing aktor. Selain itu, tidak adanya aturan main dan petunjuk teknis dapat menghambat jalannya program sehingga *stakeholders* di dalamnya tidak dapat berperan secara maksimal dalam pelaksanaan program. Kesadaran dan pemahaman *stakeholders* akan pentingnya kolaborasi diawali dari adanya kerjasama bersifat formal. Meskipun tidak ada

informasi yang cukup mengenai tugas dan fungsi masing-masing *stakeholders*, namun kolaborasi tetap berjalan meskipun belum efektif karena belum memiliki dasar yang jelas.

Faktor Politik

Terkait dengan faktor politik, proses kolaborasi dapat gagal karena kurangnya inovasi para pemimpin dalam mencapai tujuan-tujuan politik yang kompleks. Hal tersebut dapat berupa kendala atau hambatan dalam kolaborasi seperti komitmen yang bertentangan, kerumitan bersifat teknis, dan *unilateral action* (satu pihak yang memiliki *power* melakukan aksi sepihak).

Berdasarkan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa masih terdapat faktor politik berupa *unilateral action* di mana terdapat satu pihak yang memiliki *power* melakukan aksi sepihak. Namun hal tersebut tidak terjadi di semua dinas dan tidak terjadi dalam setiap waktu, melainkan hanya dinas tertentu dan dalam waktu tertentu saja. Aksi sepihak yang dimaksud, yaitu dengan menggunakan kekuasaan yang dimiliki untuk permintaan penyelesaian aduan masuk secara sepihak dan tidak resmi di kanal Sapa Mbak Ita.

Kolaborasi pada esensinya hanya dikenal sebagai kerjasama dengan para aktor baik secara kelompok ataupun secara individu sebagai bentuk komitmen, kesamaan visi dan misi serta tujuan untuk

diwujudkan secara bersama-sama. Namun kolaborasi tersebut akan sulit untuk dicapai ketika masing-masing aktor bekerja secara personal dan tidak mengikuti ketentuan yang ada yang mengakibatkan terhambatnya proses kolaborasi, termasuk salah satunya terkait *unilateral action* tersebut.

Berdasarkan analisis di atas, dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya setiap instansi dinas memiliki kendala dan permasalahan yang berbeda, dan masing-masing instansi tersebut memiliki cara tersendiri untuk menyelesaikan permasalahannya. Namun hal yang disayangkan, yaitu dengan adanya aksi sepihak yang merugikan dapat mengurangi tingkat kepercayaan masyarakat yang sudah dibangun dalam kurun waktu yang cukup lama. Untuk mengatasi hal tersebut, berdasarkan observasi peneliti perlu dilakukan koordinasi ulang dan penimbangan terhadap skala prioritas dan urutan penyelesaian aduan yang sudah ada agar tidak terjadi kecurangan yang dapat menghambat proses kolaborasi.

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Program ini merupakan salah satu program unggulan dari Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik, dan Persandian Kota Semarang sebagai pengelolanya karena memiliki tingkat partisipasi oleh masyarakat dan ketuntasan aduan yang

tinggi yang dalam prosesnya melalui beberapa tahapan.

1. Face to Face Dialogue

Komunikasi yang terbangun dilaksanakan secara kondisional luring melalui *monitoring* dan evaluasi yang dilaksanakan setiap tiga bulan sekali serta TEPRA yang dilaksanakan setiap satu bulan sekali. Adanya fitur *chat* internal yang dapat diakses oleh admin masing-masing dinas untuk berkoordinasi dengan Dinas Kominfo, atau fitur *chat* eksternal yang dapat digunakan oleh admin dinas terkait untuk berkomunikasi dengan masyarakat selalu pelapor. Selain itu, terdapat grup *WhatsApp* aktif bagi para admin pengelola Sapa Mbak Ita di seluruh Dinas Kota Semarang untuk berkomunikasi antar satu dinas dengan dinas lainnya.

2. Trust Building

Dibantu dengan sejarah kerjasama yang sudah cukup lama sehingga proses kolaborasi yang terjadi di dalamnya menjadi lebih mudah. Dinas Kominfo juga tetap menjaga dan menjalin hubungan baik dimulai dari hal-hal kecil seperti pengingat kegiatan yang akan berlangsung, maupun membantu masing-masing admin terkait kendala yang sedang dialami. Upaya yang dilakukan oleh Dinas Kominfo dinilai memiliki komitmen jangka panjang. Dibuktikan dengan salah satu caranya, yaitu melakukan edukasi dan kampanye baik secara daring maupun luring selama

kurang lebih 6 tahun hingga saat ini yang berbanding lurus dengan kenaikan jumlah aduan yang masuk. Seiring berjalannya waktu mulai terlihat hasil yang ditunjukkan melalui peningkatan jumlah laporan aduan yang masuk, dan pada akhirnya masyarakat Kota Semarang mulai percaya serta mulai ikut untuk berpartisipasi.

3. *Commitment to the Process*

Komitmen yang terlihat dalam proses *collaborative governance* layanan aspirasi dan penanganan aduan kanal Sapa Mbak Ita di Kota Semarang sudah dilaksanakan, dapat dilihat dari pelaksanaan tupoksi dari masing-masing instansi terkait yang sudah menjalankan tugasnya dengan maksimal dan berkomitmen dalam kerjanya serta memberikan inovasi-inovasi baru untuk menunjang pelayanan yang digunakan masyarakat sebagai sarana melapor.

4. *Shared Understanding*

Pada dasarnya instansi terkait telah memahami visi misi dan proses mekanisme yang ada. Namun terdapat kendala terkait perbedaan pemahaman disposisi ke beberapa dinas yang memiliki tugas dan tanggungjawab di lingkup yang hampir sama. Tahap *shared understanding* antar pihak-pihak yang terlibat di dalamnya sudah berjalan dengan baik. Hal ini ditunjukkan dengan meskipun adanya perbedaan pemahaman terkait disposisi tanggung jawab aduan, dinas yang terlibat tidak lepas tangan begitu saja dan tetap

berdiskusi dan saling berbagi pengertian hingga akhirnya dapat diputuskan disposisi aduan tersebut secara final melalui forum koordinasi dengan pihak terkait.

5. *Intermediate Outcomes*

Intermediate Outcomes yang terjadi dalam proses *collaborative governance* ini, yaitu berubahnya kebiasaan masyarakat ke arah yang lebih baik, dan meningkatnya tingkat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah yang dibuktikan dengan terus meningkatnya jumlah aduan, dan wawasan masyarakat yang semakin luas dengan adanya kanal Sapa Mbak Ita. Selain itu, hasil yang didapatkan, yaitu dengan meningkatnya kedisiplinan dinas-dinas di Kota Semarang untuk menyelesaikan aduan yang masuk karena terus diawasi. Untuk Dinas Kominfo Kota Semarang sendiri sebagai pengelola mendapatkan prestise berupa penghargaan, serta pemerataan fasilitas yang ada.

Pada pelaksanaan proses *collaborative governance* dalam layanan aspirasi dan penanganan aduan kanal Sapa Mbak Ita di Kota Semarang terdapat faktor penghambat yang mencakup mulai dari faktor budaya, faktor institusi, dan faktor politik.

1. Faktor Budaya

Faktor budaya penghambat proses *collaborative governance* yaitu terkait kebiasaan masyarakat yang melapor tidak di kanal resmi, melainkan melapor melalui

fitur komentar di *Instagram*, maupun di sosial media lainnya yang membuat admin pengelola kesulitan untuk melacak laporan tersebut.

2. Faktor Institusi

Tidak ada kecenderungan instansi pemerintahan dalam penyelesaian aduan kanal Sapa Mbak Ita yang menerapkan struktur hirarkis atau superior. Namun masih terdapat kecenderungan proses para admin pengelola di beberapa dinas yang kaku dan hanya mengacu pada pertanggungjawaban instansi kepada atasannya, hanya menekankan pada kewajiban dan aturan yang berlaku. Tidak ada Standar Operasional Prosedur (SOP) yang jelas terkait kategori disposisi ke dinas terkait. Selama ini admin pengelola hanya menafsirkan berdasarkan pengetahuan pribadi saja, tidak terdapat peraturan tertulis yang tertuang terkait kategori wewenang setiap dinas.

3. Faktor Politik

Masih terdapat faktor politik berupa *unilateral action* di mana terdapat satu pihak yang memiliki *power* melakukan aksi sepihak. Namun hal tersebut tidak terjadi di semua dinas dan tidak terjadi dalam setiap waktu, melainkan hanya dinas tertentu dan dalam waktu tertentu saja. Aksi sepihak yang dimaksud, yaitu dengan menggunakan kekuasaan yang dimiliki untuk permintaan penyelesaian aduan masuk secara sepihak dan tidak resmi di kanal Sapa Mbak Ita.

Saran

1. Diperlukan standar operasional prosedur atau petunjuk teknis terhadap proses disposisi aduan ke OPD terkait agar jalannya pengaduan lebih terarah dan kinerja dinas terkait dapat lebih baik dan maksimal.
2. Diperlukan wadah forum komunikasi tatap muka yang rutin untuk membahas perkembangan, capaian, serta kendala program terkhusus Sapa Mbak Ita dan tidak digabungkan dengan program lain mengingat untuk program *monitoring* dan evaluasi hanya dilakukan setiap tiga bulan sekali.
3. Diperlukan pembaharuan pada sistem Sapa Mbak Ita terkait penyortiran laporan sehingga menghindari adanya *double* laporan, dan laporan yang tidak valid, serta integrasi laporan dari semua kanal resmi dalam satu aplikasi.
4. Diperlukan peningkatan sosialisasi pada tingkat yang lebih tinggi dan luas agar masyarakat Kota Semarang lebih memahami Program Sapa Mbak Ita.
5. Diperlukan peningkatan pengawasan serta evaluasi terhadap kinerja dari setiap aktor yang terlibat agar program tersebut dapat berjalan lebih terarah dan terkontrol tanpa adanya pemanfaatan sepihak dari pihak tertentu.

DAFTAR PUSTAKA

Buku:

Creswell, John W. (2014). *Research Design, Qualitatives, Quantitative, and Mixed Methods Approcahes (Fourth Edition)*. United State of America: Sage Publications.

Keban, Y. T. (2008). *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik: Konsep*. Yogyakarta: Gava Media.

Miles, M.B. dan A.M. Huberman. (1992). *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tentang Metode Metode Baru*. Jakarta: UI Press.

Moore, M. H. (2009). *Networked government. In Unlocking the power of networks: keys to high-performance government*. Washington: Brookings Institution Press.

Moleong, L.J. (2011). *Metedeologi Penelitian Kualitatif: Edisi Revisi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Silalahi, Ulber. (2015). *Metode Penelitian Sosial Kuantitatif*. Bandung: PT. Refika Aditama.

Sinambela, Lijan Poltak. (2010). *Reformasi Pelayanan Publik: Teori, Kebijakan, dan Implementasi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Syafri, Wirman. (2012). *Studi Tentang Administrasi Publik*, Jakarta: Erlangga.

Syukri, Agus Fanar. (2009). *Standar Pelayanan Publik Pemda*. Bantul: Kreasi Wacana.

Jurnal:

Adypurnawati, M., & Hariani, D. (2019). *Inovasi Lapor Hendi (Layanan Aspirasi dan Pengaduan Online Rakyat) di Kota Semarang*. *Journal of Public Policy and Management Review*, 8(2), 2–31.

Arrozaaq, D. L. C. (2016). *Collaborative Governance (Studi Tentang Kolaborasi Antar Stakeholders Dalam Pengembangan Kawasan Minapolitan di Kabupaten Sidoarjo)*. *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen Publik*, 3, 1–13.

Ansell, C., & Gash, A. (2007). *Collaborative Governance in Theory and Practice*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8, 543-571.

DeSeve. (2007). *Creating Managed Networks as a Response to Societal Challenges. Providing Cutting-Edge Knowledge to Government Leaders The Business Of Government*. Washington.

Gunawan, A., & Maruf, M. F. (2020). *Collaborative Governance Dalam Upaya Merespon Pengaduan Masyarakat Terkait Lalu Lintas (Studi Pada Radio Suara Surabaya dan Kepolisian Resort Kota Besar)*. *Journal of Public Sector Innovation*, 8(2), 1-10.

Government of Canada. (2008). *Collaborative Governance and Changing Federal Roles*.

Lukman, R. I., & Dwimawanti, I. H. (2020). *Analisis Penanganan Keluhan di Pusat Pengelolaan Pengaduan*

- Masyarakat (P3M) Kota Semarang. Journal of Public Policy and Management Review, 10(1), 1-20.*
- Mursalim, S. W. (2018). *Analisis Manajemen Pengaduan Sistem Layanan Aspirasi Pengaduan Online Rakyat (Lapor) Di Kota Bandung. Jurnal Ilmu Administrasi, 15(1), 2-17.*
- Newman, J., Barnes, M., Sullivan, H., & Knops, A. (2004). *Public Participation and Collaborative Governance. Journal of Social Policy, 33(2), 203-224.*
- Ningtias, I. S. (2020). *Pengaruh Efektivitas Penanganan Pengaduan terhadap kepuasan Masyarakat di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Semarang. Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah, 12(1), 119-129.*
- Nissa, N. K. (2018). *Pemanfaatan Electronic Government Untuk Mendukung Reformasi Birokrasi Pemerintahan Pada Pemerintahan Kota Semarang. Journal of Politic and Government Studies, 7(04), 41-50.*
- Naurisma, N. S. (2020). *Audit Komunikasi Strategi Sosialisasi Program Hotline Pelayanan Publik LAPOR Hendi. Jurnal Interaksi Online, 9(1), 1-17.*
- Ramadhan, Irsza, B. P. (2019). *Dimensi Pelayanan Publik Dalam Pengaduan Masyarakat Laporan Hendi Di Kota Semarang. Journal Of Public Policy And Management Review, 9(4), 3-17.*
- Setianingrum, T., & Tsalatsa, Y. (2016). *Questioning the Responsiveness of Public Services on Management of Complain Cases of UPIK in Yogyakarta City. Jurnal Populasi, 24 (1), 2-7.*
- Somantri, O., & Hasta, I. D. (2017). *Implementasi e-government Pada Kelurahan Pesurungan Lor Kota Tegal Berbasis Service Oriented Architecture (SOA). Jurnal Informatika:Jurnal Pengembangan IT (JPIT), 2(1), 23-29.*
- Sudarmo. (2006). *Perspectives on Governance: Towards an Organizing Framework for Collaborative and Collective Actions. Jurnal Spirit Publik. 2(2), 113-120.*
- Tilano, F. A., & Suwitri, S. (2019). *Collaborative Governance dalam Upaya Keselamatan Lalu Lintas dan Angkutan Jalan di Kota Semarang. Journal Of Public Policy And Management Review, 8(3), 1-18.*
- Zaenuri, M., Musa, Y., & Iqbal, M. (2020). *Collaboration Governance in The Development of Natural Based Tourism Destinations. Journal of Government Civil Society, 5(1), 115-129.*
- Regulasi:
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik
- Peraturan Presiden Nomor 76 Tahun 2013 tentang Pengelolaan Pengaduan Pelayanan Publik
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2015 tentang Road Map Pengembangan Sistem Pengelolaan Pengaduan Pelayanan Publik Nasional
- Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik.

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009
tentang Pelayanan Publik