



Ari Subowo
25/02/2025

DYNAMIC GOVERNANCE DALAM UPAYA MEWUJUDKAN PELAYANAN PRIMA DI MAL PELAYANAN PUBLIK (MPP) GRHA TIYASA KOTA BOGOR

Rafi Jauhar Setiadi, Ari Subowo

Departemen Administrasi Publik

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

Jl. dr. Antonius Suroyo, Universitas Diponegoro, Kampus Tembalang, Kota Semarang, Jawa Tengah, Indonesia. Kode Pos 50275 Telepon (024) 7465407 Faksimile (024) 7465405

Laman: <https://fisip.undip.ac.id> Email: fisip@undip.ac.id

ABSTRAK

Mal Pelayanan Publik (MPP) Grha Tiyasa Kota Bogor merupakan MPP pertama di Jawa Barat yang diresmikan pada tahun 2019 dan menjadi rujukan nasional, tetapi sampai saat ini belum dapat meraih predikat PRIMA karena masih menghadapi tantangan dalam kualitas pelayanan dan efektivitas proses internal. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan *dynamic governance* dalam upaya mewujudkan pelayanan prima di Mal Pelayanan Publik (MPP) Grha Tiyasa Kota Bogor dan mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi penerapan tersebut. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pengumpulan data melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan konsep *Dynamic Governance* dalam upaya mewujudkan pelayanan prima di MPP Grha Tiyasa Kota Bogor belum berjalan secara ideal. Kapabilitas *Thinking Ahead* diwujudkan melalui digitalisasi dan loket prioritas, namun integrasi layanan masih terbatas. *Thinking Again* terlihat dari evaluasi dan sistem pengaduan, tetapi sosialisasi yang minim membuat pemanfaatan MPP belum optimal. *Thinking Across* terlihat dari kolaborasi antarinstansi, namun kurangnya koordinasi dengan Kementerian PANRB dan studi banding menghambat pencapaian standar pelayanan PRIMA. Faktor-faktor yang memengaruhi penerapan *dynamic governance* di MPP Kota Bogor, yaitu kurangnya faktor komitmen yang terlihat dari sosialisasi yang belum merata dan minimnya pembelajaran dari daerah lain, keterbatasan faktor kapabilitas sumber daya, seperti infrastruktur, fasilitas, dan SDM, serta belum optimalnya digitalisasi layanan yang menghambat efisiensi pelayanan kepada masyarakat sehingga menunjukkan lemahnya faktor pragmatisme dalam pelaksanaan pelayanan publik. Rekomendasi yang diberikan dalam penelitian ini meliputi perlunya MPP Kota Bogor memperkuat perencanaan jangka panjang, evaluasi kebijakan, dan pembelajaran lintas daerah untuk meningkatkan inovasi layanan. Selain itu, diperlukan strategi sosialisasi yang lebih efektif, peningkatan infrastruktur dan SDM, serta percepatan digitalisasi melalui penerapan sistem *paperless* dan integrasi layanan secara menyeluruh.

Kata kunci: *Dynamic Governance*, Pelayanan Prima, Mal Pelayanan Publik (MPP), Kota Bogor.

ABSTRACT

The Public Service Mall (MPP) Grha Tiyasa in Bogor City is the first MPP in West Java, inaugurated in 2019, and has become a national reference. However, it has yet to achieve the PRIMA predicate due to ongoing challenges in service quality and the effectiveness of internal processes. This study aims to analyze the implementation of dynamic governance in the effort to achieve excellent service at the MPP Grha Tiyasa in Bogor City and to identify the factors that influence this implementation. This research uses a descriptive qualitative method with data collected through observation, in-depth interviews, and documentation. The results show that the implementation of the Dynamic Governance concept in the effort to realize excellent service at the MPP Grha Tiyasa in Bogor City has not run ideally. The Thinking Ahead capability is manifested through digitalization and priority counters, but service integration remains limited. Thinking Again is reflected in evaluations and the complaint system, but minimal socialization has resulted in suboptimal utilization of the MPP. Thinking Across is seen in inter-agency collaboration, but the lack of coordination with the Ministry of Administrative and Bureaucratic Reform (Kementerian PANRB) and benchmarking hinders the achievement of PRIMA service standards. Factors influencing the implementation of dynamic governance in the Bogor City MPP include a lack of commitment, as seen in uneven socialization and limited learning from other regions, limited capability factors such as infrastructure, facilities, and human resources, as well as the suboptimal digitalization of services which hampers service efficiency to the public, indicating weak pragmatism in the implementation of public services. The recommendations provided in this study include the need for the Bogor City MPP to strengthen long-term planning, policy evaluation, and cross-regional learning to enhance service innovation. In addition, more effective socialization strategies, improvement of infrastructure and human resources, and acceleration of digitalization through the implementation of paperless systems and comprehensive service integration are necessary.

Keywords: *Dynamic Governance, Excellent Service, Public Service Mall (MPP), Bogor City.*

A. PENDAHULUAN

Latar Belakang

Pelayanan publik merupakan kewajiban pemerintah dalam memenuhi hak setiap warganya (Umam, 2020). Menurut Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 pasal 1, Pelayanan Publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas

barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Dalam upaya mendukung hal tersebut, terobosan baru telah dikembangkan dengan memperkenalkan pola layanan yang bertitik tolak pada konsep kepedulian terhadap konsumen, yang dikenal sebagai pelayanan prima (Darpin *et al.*, 2021). Ombudsman RI telah melaksanakan penilaian kepatuhan penyelenggaraan pelayanan publik untuk memenuhi standar pelayanan berdasarkan

UU No. 25 Tahun 2009. Penilaian kesesuaian terakhir dilakukan pada tahun 2023. Penilaian pada tahun ini disebut penilaian penyelenggaraan pelayanan publik. Pada tahun 2023, hasil penilaian akan dikategorikan sebagai Tingkat Kepatuhan Tinggi (Zona Hijau), Tingkat Kepatuhan Sedang (Zona Kuning) dan Tingkat Kepatuhan Rendah (Zona Merah). Berikut merupakan data kepatuhan pelaksanaan UU pelayanan publik pada tahun 2021, 2022, dan 2023.

Tabel 1.1 Persentase Kepatuhan Pelaksanaan UU Pelayanan Publik untuk KL (Persen), Tahun 2021-2023

Lembaga	Persentase Kepatuhan Pelaksanaan UU Pelayanan Publik untuk KL (Persen)								
	Zona Hijau (Kepatuhan Tinggi)			Zona Kuning (Kepatuhan Sedang)			Zona Merah (Kepatuhan Rendah)		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Kementerian	70,83	84,00	80,00	29,17	16,00	20,00	0,00	0,00	0,00
Lembaga	80,00	64,29	64,29	20,00	35,71	35,71	0,00	0,00	0,00
Pemerintah Provinsi	38,24	55,88	76,47	55,88	38,24	17,65	5,88	5,88	5,88
Pemerintah Kota	34,69	54,08	88,78	62,24	42,86	11,22	2,06	3,06	0,00
Pemerintah Kabupaten	24,76	40,96	65,54	54,33	44,82	25,54	20,91	14,22	8,92

Sumber: Data diolah oleh Penulis melalui Laporan Penilaian Kepatuhan Penyelenggaraan Pelayanan Publik Ombudsman RI.

Berdasarkan tabel 1.1, dapat terlihat bahwa secara rata-rata, tingkat kepatuhan pelaksanaan UU pelayanan publik oleh KL periode 2021 sampai 2023 pada zona hijau dengan persentase 61.52%. Namun, untuk zona kuning dan merah masih di bawah 50%, yaitu 33.96% dan 4.52% sehingga Kementerian, Lembaga, dan Pemerintah Daerah memerlukan perbaikan peningkatan kualitas pelayanan publik serta pencegahan maladministrasi.

Melihat data keseluruhan terkait Kepatuhan Undang-undang Pelayanan Publik pada tahun 2021 sampai 2023, faktanya bahwa masih terdapat pemerintah daerah yang belum memiliki standar pelayanan menjadi penghambat terlaksananya pelayanan publik yang berkualitas. Salah satu lembaga pemerintah yang termasuk dalam penyelenggara

pelayanan publik ialah Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi birokrasi atau yang disingkat dengan KemenPAN-RB. KemenPAN-RB merupakan kementerian dalam pemerintahan Indonesia yang membidangi urusan pendayagunaan aparatur negara dan reformasi birokrasi. Dalam meningkatkan pelayanan publik KemenPAN-RB menyelenggarakan suatu kegiatan yang disebut dengan Mal Pelayanan Publik (MPP). Mal Pelayanan Publik (MPP) merupakan pengintegrasian pelayanan publik yang diberikan oleh berbagai entitas pemerintah dan swasta dalam satu tempat. MPP dirancang untuk mengintegrasikan berbagai jenis pelayanan yang dibutuhkan masyarakat, baik yang menjadi kewenangan pemerintah pusat maupun daerah, serta melibatkan badan usaha milik negara dan swasta. Regulasi ini mengatur tata cara pengajuan penyelenggaraan MPP, verifikasi usulan, dan penetapan persetujuan, yang semuanya harus dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Karakteristik tersebut di antaranya adalah *One-Stop Services*, Kolaboratif, Terintegrasi, Transparan, Aksesibel, dan Nyaman.

MPP Grha Tiyasa Kota Bogor adalah Mal Pelayanan Publik ke-16 yang diresmikan di Indonesia dan menjadi yang pertama beroperasi di Provinsi Jawa Barat pada tahun 2019. MPP Grha Tiyasa memberikan kemudahan bagi masyarakat dalam mengakses 187 jenis layanan dari 17 instansi pemerintah, seperti Kementerian terkait, BUMN, BUMD, Pemerintah Provinsi Jawa Barat, dan Pemerintah Kota Bogor.

No.	MPP	Keuangan	Learning & Growth	Layanan Pengguna	Proses Internal	Skor Hasil Monev	Predikat
1	Kota Bandung	94	84,75	84,25	92,75	88,94	PRIMA
2	Kota Bogor	81	83	86	84,25	83,56	SANGAT BAIK
3	Kota Cimahi	85	73	87,5	87	83,13	SANGAT BAIK
4	Kabupaten Bandung	81	68,5	87	80,5	79,25	SANGAT BAIK
5	Kabupaten Sumedang	75,5	67	82,5	82,25	76,81	SANGAT BAIK
6	Kabupaten Bekasi	83	68,75	78,5	75	76,31	BAIK
7	Kota Tasikmalaya	68	77,25	81	78,25	76,13	BAIK
8	Kota Bekasi	64	70,5	88,75	76,25	74,88	BAIK

Sumber: Diolah oleh Penulis dari LAKIP Kedeputan Pelayanan Publik Kementerian PAN RB (2023)

Menurut Pedoman Menteri PANRB Nomor 5 Tahun 2022 Tentang Pelaksanaan Monitoring dan Evaluasi Penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik bahwa penilaian Monev Mal Pelayanan Publik menggunakan skala nilai 0 – 100, dengan kategori nilai Cukup (0 – 65), Baik (65 – 76,5), Sangat Baik (76,6 – 88,3), Prima (88,31 – 100).

Tabel 1. 3 Kategori Nilai Evaluasi Kinerja MPP

Nilai	Kategori
0 – 65	Cukup
65 – 76,5	Baik
76,6 – 88,3	Sangat Baik
88,31 – 100	Prima

Sumber: Pedoman Menteri PANRB Nomor 5 Tahun 2022

Secara keseluruhan, data pada Tabel 1.2 menunjukkan bahwa sebagian besar MPP di Provinsi Jawa Barat telah mencapai predikat Sangat Baik, tetapi hanya MPP Kota Bandung yang berhasil memperoleh predikat Prima. Kondisi ini mengindikasikan bahwa kota-kota lain, termasuk MPP Kota Bogor, masih perlu melakukan peningkatan dalam indikator keuangan dan proses internal guna mencapai standar pelayanan tertinggi. Penguatan pada dua indikator tersebut akan membantu Kota Bogor meningkatkan daya saingnya serta memperbaiki kualitas layanan publik yang diberikan.

Hal tersebut tentunya disebabkan dengan beberapa permasalahan yang dihadapi MPP Kota Bogor sehingga menghambat pencapaian predikat Prima. Salah satu kendala utama adalah efektivitas program yang belum optimal, terlihat dari proses digitalisasi layanan belum sempurna. Selain itu, keterbatasan jenis layanan yang tersedia di MPP Kota Bogor membuat masyarakat belum dapat sepenuhnya mengakses berbagai kebutuhan administratif mereka. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan infrastruktur, mengingat gedung MPP masih menyatu dengan pusat perbelanjaan modern atau *mall*, sehingga ruang pelayanan menjadi terbatas. Di sisi lain, kurangnya sosialisasi program juga menjadi tantangan tersendiri. Minimnya penyebaran informasi menyebabkan banyak masyarakat yang tidak mengetahui keberadaan serta manfaat layanan di MPP Kota Bogor. Akibatnya, partisipasi masyarakat dalam memanfaatkan fasilitas ini masih rendah. Salah satu keluhan utama yang disampaikan masyarakat adalah waktu pelayanan yang masih lama dan tidak sesuai dengan ekspektasi. Hal ini terjadi karena keterbatasan jumlah SDM yang tersedia, sehingga pelayanan belum dapat berjalan secara optimal. Kemudian, masih adanya kekhawatiran bahwa pelayanan publik yang diselenggarakan belum sepenuhnya menjamin hak-hak masyarakat sebagaimana diamanatkan dalam Pasal 13 Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, terutama dalam layanan administratif seperti kependudukan dan perizinan.

Untuk mengatasi hal tersebut, diperlukan solusi yang berfokus pada peningkatan kualitas layanan dengan memperkuat kapabilitas pemerintah. Salah satu pendekatan yang dapat diterapkan adalah konsep tata kelola pemerintahan

dinamis (*dynamic governance*), yang mendukung tercapainya keseimbangan antara kepentingan publik dan efisiensi pelayanan. Teori tersebut relevan untuk diterapkan karena mendorong penyesuaian adaptif terhadap perubahan yang terus-menerus terjadi dalam pelayanan publik di masa depan (Alim, 2022). Adaptasi tersebut diperlukan agar penyelenggara layanan publik dapat membuat keputusan yang cepat dan tepat dalam kerangka hukum yang berlaku, sebagai respons terhadap perubahan lingkungan. Kemudian, kebijakan yang adaptif diperlukan sebagai acuan untuk mendorong inovasi dalam penyelenggaraan layanan publik.

Sementara itu, penyelenggara layanan publik harus memiliki visi jangka panjang (*thinking ahead*), yakni mampu mengantisipasi dan mengidentifikasi kondisi lingkungan untuk merencanakan dan melaksanakan kebijakan. Kemudian wajib berupaya dalam meninjau ulang (*thinking again*) risiko, baik kelebihan maupun kekurangan dari kebijakan tersebut, sehingga dapat melakukan perbaikan dan merespons kebutuhan masyarakat sesuai dengan kondisi yang ada. Pemikiran terbuka (*thinking across*) juga diperlukan untuk mengembangkan inovasi melalui penggunaan teknologi, ide-ide baru, perbaikan sistem, dan kebijakan yang fleksibel. Untuk mendukung hal tersebut, penyelenggara layanan publik membutuhkan sistem dan sumber daya manusia yang dapat berfungsi secara optimal sesuai dengan kapasitasnya.

Berdasarkan fenomena yang terjadi di lapangan, maka penelitian ini ditujukan untuk melihat bagaimana keberlangsungan penerapan konsep *dynamic governance* di Mal Pelayanan Publik Grha Tiyasa Kota Bogor. Oleh karena itu, penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul

“*Dynamic Governance dalam Upaya Mewujudkan Pelayanan Prima di Mal Pelayanan Publik (MPP) Grha Tiyasa Kota Bogor*”.

Rumusan Masalah

1. Bagaimana penerapan *dynamic governance* dalam upaya mewujudkan pelayanan prima di Mal Pelayanan Publik (MPP) Grha Tiyasa Kota Bogor?
2. Apa saja faktor yang memengaruhi penerapan konsep *dynamic governance* dalam upaya mewujudkan pelayanan prima di Mal Pelayanan Publik (MPP) Grha Tiyasa Kota Bogor?

Tujuan Penelitian

1. Menganalisis penerapan *dynamic governance* dalam mewujudkan pelayanan prima di Mal Pelayanan Publik (MPP) Grha Tiyasa Kota Bogor.
2. Mengidentifikasi faktor yang memengaruhi penerapan konsep *dynamic governance* dalam upaya mewujudkan pelayanan prima di Mal Pelayanan Publik (MPP) Grha Tiyasa Kota Bogor.

B. KAJIAN TEORI

1. *Dynamic Governance*

Dynamic governance merupakan konsep yang menggabungkan dua aspek, yaitu *dynamism* dan *governance*. Istilah *dynamism* mengacu pada adanya pembaruan ide, perspektif baru, peningkatan berkelanjutan, serta respons cepat dan adaptif melalui inovasi yang kreatif. Menurut Neo dan Chen (2007), konsep *dynamic*

governance menggambarkan bagaimana kebijakan, institusi, dan struktur yang dipilih secara strategis dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan yang cepat berubah dan penuh ketidakpastian. Dengan beradaptasi secara efektif, elemen-elemen tersebut tetap relevan dan mampu mencapai hasil jangka panjang yang diinginkan oleh masyarakat. *Dynamic governance* menjadi landasan penting dalam proses perumusan dan implementasi kebijakan pemerintah yang adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan. Kemampuan tersebut menjadi faktor esensial upaya pemerintah mewujudkan pembangunan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat yang berkelanjutan.

2. Kapabilitas *Dynamic Governance*

Karakteristik dari tiga kapabilitas *dynamic governance*, yaitu *thinking ahead*, *thinking again*, dan *thinking across* yang dijelaskan melalui berbagai penerapan dalam konteks tata kelola sektor publik.

a. *Thinking Ahead*

Thinking ahead merupakan kemampuan untuk mengidentifikasi perkembangan masa depan di lingkungan eksternal, memahami dampaknya terhadap tujuan sosial-ekonomi yang penting, serta menentukan investasi strategis dan opsi yang diperlukan untuk memanfaatkan peluang baru sekaligus menghadapi potensi ancaman. Tujuan utamanya adalah membangun wawasan ke depan

yang memungkinkan organisasi atau masyarakat merancang strategi dan kebijakan yang tanggap terhadap perubahan yang akan datang.

b. *Thinking Again*

Thinking again merupakan kemampuan untuk mengevaluasi kenyataan yang terjadi terkait kinerja strategi, kebijakan, dan program yang sedang berjalan. Tujuan utamanya adalah mengidentifikasi kekurangan yang ada, kemudian merancang ulang kebijakan atau proses tersebut untuk mencapai hasil yang lebih baik dan berkualitas. Proses tersebut melibatkan pemanfaatan data aktual, umpan balik dari publik, serta analisis mendalam untuk mengungkap.

c. *Thinking Across*

Thinking across merupakan sebuah kemampuan untuk melintas batas-batas tradisional dan batasan-batasan dalam rangka belajar dari pengalaman pihak organisasi lain, sehingga ide-ide baik dapat diadopsi dan disesuaikan untuk memungkinkan kebijakan dan program-program baru yang inovatif. Hal tersebut melampaui sekedar adopsi atau imitasi aturan dan praktik yang mungkin telah berhasil di organisasi lain, tetapi melibatkan pemahaman mendalam tentang mengapa dan bagaimana praktik tersebut berhasil, serta bagaimana hal itu dapat diadaptasi untuk konteks internal organisasi.

3. Faktor yang Memengaruhi Penerapan *Dynamic Governance*

Menurut Mayarni (2019), terdapat tiga faktor utama yang memengaruhi penerapan *dynamic governance*, yaitu:

a. Komitmen

Komitmen mengacu pada kesungguhan dan dedikasi para pemimpin, baik dari kepala daerah maupun lembaga pemerintah, dalam mewujudkan perubahan yang konsisten dan berkelanjutan terhadap kemajuan daerah. Hal tersebut melibatkan sikap proaktif untuk menyesuaikan kebijakan dengan perubahan lingkungan tanpa mengabaikan tujuan jangka panjang.

b. Pragmatisme

Pragmatisme merupakan kemampuan untuk berpikir dan bertindak secara praktis, berorientasi pada hasil, dan berfokus pada solusi nyata daripada hanya terjebak dalam idealisme semata. Dalam penerapannya, pragmatisme membantu organisasi untuk lebih fleksibel dalam menghadapi dinamika lingkungan yang terus berubah, serta mampu beradaptasi dengan kebutuhan masyarakat yang beragam.

c. Kapabilitas Sumber Daya

Kapabilitas sumber daya mencakup dua aspek utama, yaitu sumber daya yang bersifat nyata (seperti infrastruktur dan fasilitas) serta sumber daya tidak berwujud (seperti kompetensi, moral, budaya

kerja, dan regulasi). Kombinasi dari kedua aspek tersebut memastikan organisasi dapat memenuhi tuntutan perubahan lingkungan dengan cara yang efektif dan efisien.

4. Mal Pelayanan Publik (MPP)

Menurut Peraturan Menteri PANRB No. 92 Tahun 2021, Mal Pelayanan Publik (MPP) didefinisikan sebagai pengintegrasian berbagai layanan publik dari kementerian, lembaga, pemerintah daerah, badan usaha milik negara, badan usaha milik daerah, serta pihak swasta ke dalam satu lokasi terpadu. Tujuannya adalah untuk meningkatkan efisiensi, kecepatan, kemudahan, jangkauan, kenyamanan, dan keamanan pelayanan kepada masyarakat. Menurut Suwanda (2021) MPP dirancang oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPAN RB) sebagai bagian dari perbaikan menyeluruh dan transformasi tata kelola pelayanan publik. Menggabungkan berbagai jenis pelayanan pada satu tempat, penyederhanaan dan prosedur serta integrasi pelayanan pada MPP akan memudahkan akses masyarakat dalam mendapat berbagai jenis pelayanan, serta meningkatkan kepercayaan masyarakat kepada penyelenggara pelayanan publik.

C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif kualitatif, karena data yang dikumpulkan berupa hasil observasi dan wawancara dalam bentuk kata-kata, bukan angka. Lokus yang diambil

dalam penelitian ini adalah Mal Pelayanan Publik Grha Tiyasa Kota Bogor serta Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Bogor sebagai instansi yang memiliki keterkaitan langsung dengan pengelolaan MPP Grha Tiyasa Kota Bogor. Penelitian ini berfokus pada melakukan analisis penerapan *dynamic governance* dalam upaya mewujudkan pelayanan prima di Mal Pelayanan Publik (MPP) Grha Tiyasa Kota Bogor serta mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi penerapan *dynamic governance* dalam upaya mewujudkan pelayanan prima di Mal Pelayanan Publik (MPP) Grha Tiyasa Kota Bogor. Pemilihan informan yang dilakukan pada penelitian ini dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Sumber data penelitian menggunakan data kualitatif yang terdiri dari data primer melalui wawancara dan observasi, serta data sekunder dari dokumen yang diperoleh penulis. Analisis dan interpretasi data kualitatif menurut Miles & Huberman (dalam Hardani, 2020) dilakukan dengan kondensasi data, penyajian data, penarikan kesimpulan. Kredibilitas data diuji melalui triangulasi sumber dan teknik untuk

b. Perceiving and Testing

Mal Pelayanan Publik (MPP) Kota Bogor dalam melakukan pengamatan dan pengujian efektivitas kebijakan, strategi, dan program dilakukan melalui sistem penilaian yang adaptif dan berbasis data salah satunya Survei Kepuasan Masyarakat (SKM)

memastikan keabsahan temuan penelitian.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

***Dynamic Governance* Dalam Upaya Mewujudkan Pelayanan Prima di Mal Pelayanan Publik (MPP) Grha Tiyasa Kota Bogor**

Dalam menerapkan *Dynamic Governance*, terdapat tiga komponen utama yang menjadi fondasi, yaitu *Thinking Ahead*, *Thinking Again*, dan *Thinking Across*.

1. *Thinking Ahead* (Berfikir Ke Depan)

Penerapan proses dimensi *Thinking Ahead* di MPP Kota Bogor meliputi empat sub- dimensi, yaitu *Exploring and Anticipating*, *Perceiving and Testing*, *Strategizing*, *Influencing* (Neo & Chen, 2007).

a. Exploring and Anticipating

Mal Pelayanan Publik (MPP) Kota Bogor telah mengadopsi pendekatan yang proaktif dan fleksibel dengan melakukan inovasi pengembangan aplikasi booking antrean online yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi layanan dan mengurangi waktu tunggu masyarakat, sehingga menjadi bukti nyata bahwa pelayanan publik di Kota Bogor terus beradaptasi dengan kemajuan teknologi dan kebutuhan masyarakat

berbasis digital yang memungkinkan masyarakat memberikan umpan balik secara langsung melalui pemindaian barcode atau aplikasi, sehingga transparansi evaluasi dapat terjaga dan partisipasi masyarakat dalam menilai pelayanan semakin meningkat. Dalam menguji

efektivitas kebijakan dan program di MPP Kota Bogor juga dilakukan melalui penilaian dari instansi pusat, seperti Ombudsman, Inspektorat Daerah, BKPM, dan KemenPANRB.

c. *Strategizing*

Mal Pelayanan Publik (MPP) Kota Bogor telah menerapkan strategi guna meningkatkan kualitas pelayanan publik. Salah satunya yaitu penguatan digitalisasi layanan melalui aplikasi antrean online yang bertujuan untuk meningkatkan aksesibilitas dan efisiensi pelayanan. Akan tetapi, layanan yang tersedia saat ini masih terbatas pada digitalisasi antrean, bukan MPP Digital yang memungkinkan seluruh proses layanan dilakukan secara daring. Hingga saat ini, belum ada komitmen atau sosialisasi resmi mengenai implementasi MPP Digital di Kota Bogor, yang menyebabkan kesenjangan antara kebijakan dan praktik di lapangan.

d. *Influencing*

Dalam perencanaan dan pengambilan keputusan, MPP Kota Bogor melibatkan berbagai pihak, baik dari internal maupun eksternal, termasuk instansi pemerintah daerah, lembaga vertikal, serta mitra swasta yang bekerja sama melalui Perjanjian Kerja Sama (PKS). Selain itu, evaluasi tahunan, diskusi strategis, serta pertemuan koordinasi menjadi sarana bagi pemerintah dalam memengaruhi kebijakan agar tetap selaras dengan standar pelayanan publik dan responsif

terhadap dinamika kebutuhan masyarakat.

2. *Thinking Again* (Berpikir Kembali)

Dalam proses penerapan dimensi *Thinking Again* terdiri dari empat sub-dimensi, yaitu *Understanding and Probing*, *Reviewing and Analyzing*, *Redesigning*, dan *Implementing* (Neo & Chen, 2007).

a. *Understanding and Probing*

Dalam hal ini MPP Kota Bogor telah memiliki mekanisme pengelolaan pengaduan dan masukan dari masyarakat yang terstruktur dan responsif yakni dengan menyediakan berbagai kanal pengaduan, seperti call center, media sosial, email, dan formulir pengaduan langsung, yang dapat diakses oleh seluruh lapisan masyarakat. Selain itu, MPP juga melakukan pencatatan dan analisis terhadap semua masukan yang diterima yang digunakan sebagai bahan untuk meningkatkan kualitas pelayanan.

b. *Reviewing and Analyzing*

MPP Kota Bogor telah melakukan analisis kinerja yang dilakukan secara rutin, penerapan prinsip transparansi melalui publikasi data, pengawasan langsung oleh Manager on Duty (MoD), serta pelaksanaan evaluasi mingguan dalam bentuk briefing yang melibatkan semua pihak yang bertugas di MPP Kota Bogor.

c. *Redesigning*

MPP Kota Bogor menunjukkan adanya upaya yang serius dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik yang berfokus pada penambahan jumlah instansi dan jenis layanan, berdasarkan

evaluasi kebutuhan masyarakat dan masukan terkait efektivitas kebijakan yang berjalan. Perhatian terhadap perubahan regulasi serta hasil evaluasi kinerja, seperti IKM menunjukkan bahwa proses redesigning di MPP Kota Bogor.

d. *Implementing*

Penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik (MPP) masih minim dalam melakukan sosialisasi yang lebih luas sehingga menyebabkan kesadaran masyarakat terhadap layanan yang tersedia masih rendah, serta tidak semua layanan dapat diakses atau diselesaikan langsung di MPP, sehingga pemohon tetap harus mengunjungi kantor pusat instansi terkait.

3. *Thinking Across* (Berpikir Lintas Perspektif)

Pelaksanaan proses dimensi Thinking Across melibatkan lima sub-dimensi, yaitu *Searching and Researching*, *Reflecting*, *Evaluating*, *Discovering*, dan *Customizing* (Neo & Chen, 2007).

a. *Searching and Researching*

Studi banding menjadi landasan dalam mengadopsi dan menyesuaikan praktik terbaik yang telah terbukti berhasil di daerah lain. Namun, kurangnya pembelajaran dari daerah yang telah berhasil meraih standar PRIMA mengakibatkan MPP Kota Bogor belum sepenuhnya mencapai kualitas pelayanan yang optimal dan masih menghadapi tantangan dalam memenuhi standar Pelayanan Publik PRIMA.

b. *Reflecting*

Penyusunan dan pelaksanaan kebijakan di Mal Pelayanan Publik (MPP) Kota Bogor dilakukan dengan mempertimbangkan pengalaman masa lalu sebagai dasar utama dalam perbaikan dan inovasi kebijakan. Evaluasi terhadap kebijakan

sebelumnya menjadi acuan dalam menentukan strategi yang lebih efektif untuk memastikan kebijakan yang diterapkan dapat berjalan optimal dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

c. *Evaluating*

MPP Kota Bogor secara konsisten melakukan evaluasi kualitas pelayanan menggunakan instrumen, seperti Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) dan Survei Persepsi Anti Korupsi (SPAK). Evaluasi tersebut digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan masyarakat, menjaga integritas pelayanan, serta mengidentifikasi permasalahan yang muncul di lapangan.

d. *Discovering*

Mal Pelayanan Publik (MPP) Kota Bogor mengintegrasikan ide-ide baru dalam pelayanan yang melalui inovasi berbasis kebutuhan masyarakat seperti aplikasi booking antrean online untuk mempersingkat waktu tunggu dan memudahkan masyarakat. Selain itu, inovasi lain seperti layanan Mobil Keliling SMART MERAPAT juga dikembangkan untuk memudahkan pembuatan Nomor Induk Berusaha (NIB). Program-program tersebut dirancang untuk meningkatkan inklusivitas dan memperluas jangkauan pelayanan kepada masyarakat.

e. *Customizing*

Mal Pelayanan Publik (MPP) Kota Bogor dalam melakukan penyesuaian kebijakan dilakukan dengan memperhatikan regulasi yang berlaku serta kebutuhan masyarakat. Proses penyesuaian ini melibatkan berbagai pihak, termasuk masyarakat dan asosiasi usaha melalui mekanisme Public Hearing. Hasil dari Public Hearing tersebut kemudian digunakan untuk menyesuaikan

Standar Pelayanan dan SOP agar lebih relevan dengan kebutuhan masyarakat.

Faktor-faktor yang Memengaruhi Penerapan Dynamic Governance dalam Upaya Mewujudkan Pelayanan Prima di MPP Grha Tiyasa Kota Bogor

Menurut Mayarni (2019), terdapat beberapa faktor yang memengaruhi penerapan *dynamic governance* dalam upaya mewujudkan pelayanan prima di MPP Kota Bogor, yaitu komitmen, kapabilitas sumber daya, dan pragmatisme yang belum sepenuhnya berjalan secara ideal.

1. Komitmen

- a. Sosialisasi yang Tidak Merata
Sosialisasi Mal Pelayanan Publik (MPP) Kota Bogor hanya dilakukan satu kali sebelum peresmian dengan metode terbatas dan tanpa tindak lanjut. Penyampaian informasi yang ditujukan kepada masyarakat melalui mengundang perwakilan kecamatan/kelurahan tanpa kegiatan turun langsung ke masyarakat. Penggunaan media sosial sebagai sarana informasi bersifat tidak teratur, tidak terstruktur, dan tidak menjangkau seluruh lapisan masyarakat, terutama yang tidak aktif secara digital. Kondisi ini menyebabkan sebagian masyarakat mengetahui keberadaan MPP secara kebetulan, bukan melalui informasi resmi yang terencana.
- b. Kurangnya Pembelajaran dari Daerah Lain
Pelaksanaan studi banding dalam pengembangan Mal Pelayanan Publik (MPP) Kota Bogor hanya dilakukan pada tahap awal sebelum peresmian. Setelah MPP mulai beroperasi, tidak ada lagi kegiatan studi banding atau pembelajaran lanjutan dari MPP di daerah lain, termasuk yang telah meraih predikat PRIMA. Situasi ini

mengakibatkan stagnasi inovasi karena tidak adanya perbandingan langsung terhadap praktik-praktik terbaik dari daerah lain, termasuk dari MPP yang telah mencapai predikat PRIMA.

2. Kapabilitas Sumber Daya

- a. Keterbatasan Infrastruktur dan Fasilitas
Permasalahan minimnya anggaran menyebabkan perangkat teknologi seperti komputer, printer, dan mesin fotokopi tidak diperbarui secara berkala, yang berdampak pada efisiensi dan kenyamanan layanan. Selain itu, keterbatasan ruang akibat penggunaan gedung sewaan membatasi jumlah instansi yang dapat bergabung serta belum tersedianya fasilitas ramah disabilitas secara memadai. Keterbatasan tersebut turut memengaruhi kemampuan MPP Kota Bogor dalam meraih predikat PRIMA.
- b. Minimnya Sumber Daya Manusia yang Mendukung Layanan
Keterbatasan sumber daya manusia (SDM) masih menjadi permasalahan dalam penyelenggaraan layanan di Mal Pelayanan Publik (MPP) Kota Bogor. Kekurangan tenaga kerja, terutama pada posisi strategis dan layanan langsung, mengakibatkan beban kerja yang tinggi bagi pegawai dan berdampak pada lambatnya proses pelayanan.

3. Pragmatisme

- a. Digitalisasi Layanan Belum Optimal
Digitalisasi layanan di MPP Kota Bogor belum optimal karena integrasi sistem masih terbatas. Beberapa layanan masih mengharuskan pemohon datang langsung tanpa opsi akses online. Ketidaktepatan proses digitalisasi ini mengurangi efisiensi layanan dan memperpanjang waktu pengurusan.

E. KESIMPULAN

Dynamic Governance dalam Upaya Mewujudkan Pelayanan Prima di Mal Pelayanan Publik (MPP) Grha Tiya Kota Bogor mencakup tiga dimensi utama, yaitu *Thinking Ahead*, *Thinking Again*, dan *Thinking Across*, sebagai berikut:

a) *Thinking Ahead* (Berpikir Ke Depan)

Digitalisasi layanan melalui pengembangan aplikasi “Sapa Anda MPP” telah meningkatkan efisiensi dan mengurangi waktu tunggu, sementara loket layanan prioritas memberikan akses yang lebih inklusif bagi masyarakat. Selain itu, survei kepuasan masyarakat berbasis teknologi dan transparansi hasil melalui *website* meningkatkan akuntabilitas pelayanan. Namun, pada kemampuan proses *strategizing* terkait digitalisasi layanan di Kota Bogor masih belum berjalan optimal karena beberapa layanan masih mengharuskan pemohon datang langsung ke lokasi, dan Kota Bogor juga belum termasuk dalam daerah yang menerapkan MPP Digital sehingga integrasi layanan masih terbatas.

b) *Thinking Again* (Berpikir Kembali)

Sistem pengaduan yang tersedia secara daring dan luring memberikan kemudahan bagi masyarakat dalam menyampaikan keluhan, sedangkan evaluasi layanan

dilakukan secara berkala melalui briefing mingguan dan publikasi data *real-time* untuk menjaga transparansi. Mendesain ulang kebijakan pun dilakukan berdasarkan evaluasi layanan dan masukan dari masyarakat untuk meningkatkan efektivitas pelayanan. Namun, pada kemampuan proses *implementing* pada pelaksanaan sosialisasi layanan MPP belum dilakukan secara merata dan kurangnya tenaga kerja menghambat jalannya pelayanan sehingga masyarakat belum sepenuhnya mengetahui keberadaan dan manfaat MPP. Selain itu, beberapa layanan belum terintegrasi sepenuhnya sehingga masyarakat masih harus datang ke kantor instansi pusat untuk menyelesaikan proses administrasi.

c) *Thinking Across* (Berpikir Lintas Perspektif)

Pembelajaran dari pengalaman sebelumnya diterapkan melalui komunikasi aktif antarinstitusi, pertemuan rutin, serta inovasi seperti aplikasi antrean *online* dan layanan mobil keliling untuk meningkatkan aksesibilitas layanan bagi masyarakat. Evaluasi layanan yang dilakukan melalui Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) dan Survei Persepsi Anti Korupsi (SPAK) juga membantu menjaga kualitas serta integritas pelayanan. Akan tetapi, pada kemampuan proses

searching and researching masih terdapat hambatan yang menghalangi tercapainya kualitas layanan yang optimal karena kurangnya koordinasi dengan Kementerian PANRB dan belum adanya studi banding dengan MPP lain yang telah mencapai standar pelayanan prima, serta kapasitas gedung yang masih terbatas sehingga belum mendukung layanan secara maksimal.

Faktor yang memengaruhi penerapan konsep *Dynamic Governance* dalam upaya mewujudkan pelayanan prima di Mal Pelayanan Publik (MPP) Grha Tiyasa Kota Bogor terdiri dari tiga faktor utama. Pertama, faktor komitmen yang terlihat dari kurang meratanya sosialisasi layanan serta kurangnya proses pembelajaran dari daerah lain yang telah berhasil mengelola MPP secara optimal. Kedua, faktor kapabilitas sumber daya yang mencakup keterbatasan infrastruktur dan fasilitas, serta minimnya sumber daya manusia (SDM) yang tersedia untuk mendukung pelayanan publik secara maksimal. Ketiga, faktor pragmatisme yang ditandai dengan belum optimalnya proses digitalisasi layanan sehingga belum sepenuhnya memenuhi prinsip kemudahan dan efisiensi bagi masyarakat.

F. SARAN

- 1) Untuk memperkuat kemampuan *strategizing* yang berorientasi pada *thinking ahead*, MPP Kota Bogor perlu secara proaktif merumuskan

perencanaan pelayanan publik yang mempertimbangkan proyeksi kebutuhan masyarakat di masa depan. Perencanaan ini dapat dilakukan melalui analisis tren, pelibatan pemangku kepentingan, serta evaluasi berkala terhadap kesiapan infrastruktur, SDM, dan teknologi agar mampu mengantisipasi perubahan secara tepat dan berkelanjutan.

- 2) Untuk memperkuat kemampuan *implementing* yang berorientasi pada *thinking again*, MPP Kota Bogor perlu secara berkala melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan kebijakan MPP, khususnya terkait efektivitas sosialisasi, kecukupan SDM, dan keterpaduan layanan. Evaluasi penting dilakukan agar kebijakan yang diterapkan tidak bersifat final, tetapi dapat terus disesuaikan berdasarkan dinamika di lapangan dan umpan balik dari masyarakat.
- 3) Untuk memperkuat kemampuan *searching and researching* yang berorientasi pada *thinking across*, MPP Kota Bogor perlu mendorong inisiatif pembelajaran lintas daerah dengan cara membangun forum kolaboratif bersama MPP dari daerah lain yang sudah lebih maju. Melalui forum ini, pengelola MPP dapat bertukar pengalaman, tantangan, serta strategi yang telah terbukti berhasil dalam meningkatkan kualitas layanan. Pendekatan lintas wilayah

penting untuk memperluas sudut pandang, menghindari pendekatan yang monoton, serta membuka ruang inovasi yang sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik Kota Bogor.

- 4) MPP Kota Bogor perlu menyusun strategi sosialisasi yang lebih terstruktur dan berkelanjutan dengan melibatkan berbagai kanal komunikasi, seperti media sosial resmi, website, penyuluhan langsung ke kelurahan, dan kerja sama dengan tokoh masyarakat atau RT/RW. Sosialisasi harus dilakukan secara berkala dan menyentuh langsung ke masyarakat di tingkat bawah agar informasi mengenai layanan MPP tersebar lebih luas dan merata.
- 5) MPP Kota Bogor perlu mengaktifkan kembali agenda studi banding secara berkala ke MPP yang telah meraih predikat PRIMA. Studi banding ini tidak hanya berfokus pada kunjungan seremonial, tetapi diarahkan pada pertukaran pengetahuan yang mendalam terkait inovasi pelayanan, manajemen SDM, dan strategi peningkatan kepuasan masyarakat. Selain itu, pemerintah daerah juga perlu melakukan koordinasi langsung dengan Kementerian PANRB, khususnya Deputy Bidang Pelayanan Publik, untuk melakukan konsultasi teknis terkait pengelolaan MPP dan

memperoleh arahan strategis yang relevan.

- 6) Pihak DPMPTSP sebagai pengelola MPP Kota Bogor perlu melakukan rapat koordinasi dengan Pimpinan Wali Kota Bogor, Sekretariat Daerah Kota Bogor, dan DPRD Kota Bogor untuk merencanakan penganggaran pengelolaan gedung MPP secara mandiri serta mendorong percepatan implementasi MPP Digital sebagai wujud komitmen terhadap pelayanan publik yang modern dan terintegrasi.
- 7) DPMPTSP Kota Bogor perlu meningkatkan tata kelola keuangan yang adaptif dan antisipatif dengan mengalokasikan anggaran secara lebih efektif untuk perbaikan fasilitas, seperti pengadaan toilet khusus disabilitas, mesin penunjang layanan di loket MPP Kota Bogor, serta melakukan pembaruan komputer dan printer yang sudah usang, guna mendukung pelayanan publik yang optimal.
- 8) DPMPTSP Kota Bogor perlu menambah jumlah staf di MPP melalui rekrutmen berbasis Sertifikasi Kompetensi Pengadaan Barang/Jasa (PBJ) secara *online* untuk memastikan standar pelayanan terpenuhi, serta meningkatkan kompetensi tenaga *customer service* melalui pelatihan rutin dan pemberian penghargaan atau bentuk apresiasi lainnya

guna menjaga motivasi dan profesionalisme dalam memberikan layanan publik yang berkualitas.

- 9) MPP Kota Bogor perlu menerapkan sistem *paperless* yang bertujuan mengurangi penggunaan kertas serta mendukung efisiensi pelayanan melalui penetapan SOP resmi yang mengatur bahwa bukti

pembayaran layanan bisa dikirim secara digital (PDF, JPEG, atau PNG), serta meningkatkan integrasi seluruh layanan instansi secara *one-stop service* agar masyarakat tidak perlu datang ke kantor instansi pusat untuk menyelesaikan urusan administratif.

Culture, Capabilities and Change in Singapore. World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.

DAFTAR PUSTAKA

- Alim, B. N. (2022). Upaya Mewujudkan Dynamic Governance Pada Pelayanan Publik Di Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sidoarjo. *Dialogue : Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 4(2), 343–361. <https://doi.org/10.14710/dialogue.v4i2.14645>
- Darpin, D., Yunita, A., & Endang Purwati, N. (2021). Penerapan Prinsip Transparansi Dalam Mewujudkan Pelayanan Prima Pada Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Kendari. *Journal Publicuho*, 4(4), 1287–1301. <https://doi.org/10.35817/jpu.v4i4.23237>
- Ukrimatul Umam, & Adianto. (2020). Efektivitas Mal Pelayanan Publik (MPP) Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dalam Pelaksanaan Pelayanan Publik. *Jurnal Humaniora*, 4(1), 160–165.
- Neo Boon Siong, & Chen, G. (2007). *Dynamic Governance: Embedding*
- Mayarni, M. (2019). Implementation Of Dynamic Governance Concept In Regional Government Of Siak Regency. *Iapa Proceedings Conference*, 35. <https://doi.org/10.30589/proceedings.2018.179>
- Irfan, M., Aiyub, A., Hafni, N., Chalirafi, C., & Matriadi, F. (2023). Optimization of Public Services. *International Journal of Public Administration Studies*, 3(1), 8. <https://doi.org/10.29103/ijpas.v3i1.12328>
- Resa Vio Vani, M. (2020). KAPABILITAS DYNAMIC GOVERNANCE PEMERINTAH KOTA PEKANBARU DALAM PEMBERLAKUAN NEW NORMAL DI MASA PANDEMI COVID19. *Jurnal Agregasi : Aksi Reformasi Government Dalam Demokrasi*, 8(2), 145–167. <https://doi.org/10.34010/agregasi.v8i2.3894>
- Risang Rizky Fajar Pertiwi, Randy Pratama Salisnanda, & Suci Ramadhani. (2022). Konsep Arsitektur Post

- Modern pada Perancangan Mall Pelayanan Publik di kota Malang Jawa Timur. *Tekstur (Jurnal Arsitektur)*, 3(1), 87–96. <http://ejurnal.itats.ac.id/tekstur/article/view/2946>
- Suwanda, D., & Wirman Syafri, T. S. (2021). *MAL PELAYANAN PUBLIK PERCEPATAN PENINGKATAN KUALITAS DAN INOVASI LAYANAN MASYARAKAT* (Pertama). PT Remaja Rosdakarya Offset.
- Sholeh, M. S. R., Antaryama, I. G. N., & Noerwasito, V. T. (2022). Efektivitas atau Aksesibilitas: Kajian Desain Mal Pelayanan Publik dalam Perspektif Desain Inklusi. *Arsitektura: Jurnal Ilmiah Arsitektur Dan Lingkungan Binaan*, 20(2), 341. <https://doi.org/10.20961/arst.v20i2.63330>
- Naufal, A. (2023). *ANALISIS KOMPETENSI APARATUR PADA JABATAN STRUKTURAL DAN FUNGSIONAL DI BADAN PENELITIAN PENGEMBANGAN DAN PERENCANAAN KABUPATEN POLEWALI MANDAR PROVINSI SULAWESI BARAT*. 1–14.
- Ombudsman Republik Indonesia. (2020). *Mal Pelayanan Publik dan Maladministrasi*. Ombudsman.go.id. <https://ombudsman.go.id/artikel/r/artikel--mal-pelayanan-publik-dan-maladministrasi>