



## Implementasi *Collaborative Governance* Dalam Pelayanan Keimigrasian: Studi Pada Kerja Sama Antara Kantor Imigrasi dan Mal Pelayanan Publik

Akhmad Aditya Jonea Firmansyah<sup>1\*</sup>, Seno Setyo Pujonggo<sup>2</sup>, Habbi Firlana<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Politeknik Pengayoman Indonesia

Email: [adityajonea90@gmail.com](mailto:adityajonea90@gmail.com)<sup>1</sup>, [pujonggoseno@gmail.com](mailto:pujonggoseno@gmail.com)<sup>2</sup>, [hfirlina@gmail.com](mailto:hfirlina@gmail.com)<sup>3</sup>

Alamat: Jalan Satria-Sudirman, Tanah Tinggi, Tangerang, Banten, Indonesia

Korespondensi penulis: [adityajonea90@gmail.com](mailto:adityajonea90@gmail.com)

**Abstract.** This study aims to analyze the implementation of collaborative governance in immigration services through a case study of the cooperation between the Immigration Office and the Public Service Mall (MPP). A qualitative approach with a case study method was used to explore the dynamics, challenges, and successes of inter-agency collaboration in the context of public service delivery. The findings indicate that this collaboration improves service effectiveness, shortens processing time, and increases public satisfaction. However, several challenges remain, including inter-institutional coordination, limited technological infrastructure, and differences in organizational culture that must be addressed strategically. This research contributes to the development of collaborative governance in the public sector and highlights the importance of system integration and community participation in building sustainable services.

**Keywords:** Collaborative Governance, Immigration Services, Public Service Mall, Inter-Agency Cooperation, Bureaucratic Reform.

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi collaborative governance dalam pelayanan keimigrasian melalui studi kasus kerja sama antara Kantor Imigrasi dan Mal Pelayanan Publik (MPP). Pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus digunakan untuk menggali lebih dalam dinamika, tantangan, dan keberhasilan kolaborasi lintas lembaga dalam konteks pelayanan publik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kerja sama ini mampu meningkatkan efektivitas layanan, memperpendek waktu pelayanan, serta meningkatkan kepuasan masyarakat. Namun demikian, masih terdapat hambatan berupa koordinasi lintas institusi, keterbatasan infrastruktur teknologi, serta perbedaan budaya organisasi yang perlu ditangani secara strategis. Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan tata kelola kolaboratif di sektor publik dan mendorong pentingnya integrasi sistem dan partisipasi masyarakat dalam membangun pelayanan yang berkelanjutan.

**Kata kunci:** Collaborative Governance, Pelayanan Keimigrasian, Mal Pelayanan Publik, Kerja Sama Antar-Instansi, Reformasi Birokrasi.

### 1. LATAR BELAKANG

Dalam era globalisasi dan perkembangan teknologi informasi yang pesat, tuntutan masyarakat terhadap pelayanan publik yang berkualitas semakin meningkat. Pemerintah dituntut untuk mampu menyelenggarakan layanan yang tidak hanya cepat, transparan, dan akuntabel, tetapi juga mampu menjawab kebutuhan masyarakat yang semakin kompleks. Reformasi birokrasi yang dicanangkan sejak awal 2000-an menjadi momentum penting dalam transformasi pelayanan publik di Indonesia, termasuk dalam sektor keimigrasian (Dwiyanto, 2008).

Pelayanan keimigrasian merupakan salah satu bentuk pelayanan dasar yang diberikan oleh negara kepada warganya maupun warga negara asing. Pelayanan ini mencakup penerbitan paspor, visa, izin tinggal, dan dokumen lainnya yang menjadi syarat legalitas bagi mobilitas

individu lintas negara. Namun dalam praktiknya, pelayanan keimigrasian seringkali masih menghadapi berbagai tantangan seperti proses birokrasi yang panjang, pelayanan yang tidak efisien, serta keterbatasan akses masyarakat terhadap informasi dan fasilitas pelayanan (Kementerian PANRB, 2017).

Salah satu upaya strategis yang dilakukan pemerintah untuk menjawab tantangan tersebut adalah melalui pembentukan Mal Pelayanan Publik (MPP). MPP merupakan inovasi kebijakan dalam bidang pelayanan publik yang diatur dalam Peraturan Menteri PANRB No. 23 Tahun 2017 tentang Penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik. MPP berfungsi sebagai tempat terpadu bagi berbagai jenis pelayanan publik yang diselenggarakan oleh instansi pemerintah pusat, pemerintah daerah, BUMN, BUMD, serta swasta. Melalui kehadiran MPP, masyarakat dapat mengakses layanan yang beragam dalam satu lokasi, sehingga dapat mengurangi biaya dan waktu yang diperlukan.

Dalam konteks inilah, kerja sama antara Kantor Imigrasi dan MPP menjadi salah satu bentuk implementasi collaborative governance. Collaborative governance merujuk pada proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan kebijakan publik yang melibatkan berbagai aktor dari sektor pemerintah, swasta, dan masyarakat sipil secara kolaboratif (Ansell & Gash, 2008). Dalam pendekatan ini, keberhasilan layanan publik tidak hanya bergantung pada satu instansi, tetapi pada kemampuan berbagai aktor untuk bekerja sama dalam merancang dan mengimplementasikan kebijakan.

Kolaborasi antara Kantor Imigrasi dan MPP merupakan bentuk sinergi lintas lembaga yang berupaya menghadirkan pelayanan publik yang lebih terintegrasi. Di banyak daerah di Indonesia, kerja sama ini telah berhasil memperpendek jalur birokrasi dan meningkatkan akses layanan paspor dan izin tinggal. Misalnya, di MPP Kabupaten Banyuwangi dan Kota Batam, pelayanan keimigrasian yang sebelumnya hanya dapat dilakukan di kantor imigrasi kini bisa diakses lebih dekat oleh masyarakat (Kementerian PANRB, 2021).

Meskipun telah menunjukkan berbagai kemajuan, kerja sama antara Kantor Imigrasi dan MPP dalam konteks collaborative governance masih menghadapi sejumlah tantangan. Di antaranya adalah keterbatasan integrasi sistem informasi antar instansi, perbedaan kultur organisasi, hingga persoalan koordinasi dalam pengelolaan sumber daya. Tantangan-tantangan ini perlu dikaji lebih dalam agar praktik kolaboratif tersebut dapat dioptimalkan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Bagaimana bentuk kerja sama antara Kantor Imigrasi dan Mal Pelayanan Publik dalam pelayanan keimigrasian? (2) Bagaimana implementasi collaborative governance

dalam kerja sama pelayanan keimigrasian tersebut? dan (3) Apa saja faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan kerja sama tersebut?

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk: (1) Mendeskripsikan bentuk kerja sama antara Kantor Imigrasi dan Mal Pelayanan Publik dalam pelayanan keimigrasian, (2) Menganalisis implementasi collaborative governance dalam kerja sama pelayanan keimigrasian, dan (3) Mengidentifikasi faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan kerja sama tersebut.

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian mengenai collaborative governance, khususnya dalam konteks pelayanan publik di Indonesia. Pendekatan tata kelola kolaboratif yang dikaji dalam penelitian ini dapat menjadi kontribusi bagi pengembangan ilmu administrasi publik dan kebijakan publik. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi masukan bagi pemerintah pusat dan daerah dalam merancang strategi peningkatan kualitas pelayanan publik berbasis kerja sama antarlembaga. Temuan dari penelitian ini juga diharapkan dapat digunakan sebagai referensi bagi unit-unit layanan keimigrasian dan pengelola MPP dalam mengembangkan model kerja sama yang lebih efisien dan berorientasi pada kepuasan masyarakat.

## **2. KAJIAN TEORITIS**

### **Konsep Collaborative Governance**

Collaborative governance merupakan suatu pendekatan dalam tata kelola pemerintahan yang menekankan pada keterlibatan berbagai pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan dan implementasi kebijakan publik. Menurut Ansell dan Gash (2008), collaborative governance adalah suatu bentuk tata kelola di mana lembaga-lembaga publik secara langsung melibatkan aktor non-pemerintah dalam proses pengambilan keputusan kolektif yang formal dan konsensus untuk merumuskan atau mengimplementasikan kebijakan publik.

Proses collaborative governance melibatkan beberapa elemen kunci, antara lain: (1) komunikasi tatap muka yang intensif, (2) pembangunan kepercayaan di antara para aktor, (3) komitmen terhadap proses kolaboratif, (4) pemahaman bersama terhadap tujuan bersama, dan (5) hasil yang dapat diterima oleh semua pihak. Dalam konteks pelayanan publik, pendekatan ini memungkinkan terciptanya sinergi antara pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat sipil untuk mencapai tujuan bersama yang lebih efektif dan efisien.

Di Indonesia, penerapan collaborative governance mulai mendapatkan perhatian dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan publik. Hal ini terlihat dari berbagai inisiatif kolaboratif yang melibatkan berbagai aktor dalam penyelenggaraan layanan publik, seperti Mal Pelayanan Publik (MPP) yang mengintegrasikan berbagai layanan dari instansi pemerintah dan non-pemerintah dalam satu lokasi.

### **Pelayanan Publik dan Reformasi Birokrasi di Indonesia**

Pelayanan publik di Indonesia telah mengalami berbagai perubahan seiring dengan pelaksanaan reformasi birokrasi yang bertujuan untuk menciptakan pemerintahan yang bersih, efektif, dan efisien. Reformasi birokrasi merupakan upaya sistematis untuk memperbaiki kinerja aparatur negara dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Menurut Dwiyanto (2008), reformasi birokrasi di Indonesia mencakup perubahan dalam struktur organisasi, proses bisnis, sumber daya manusia, dan budaya kerja birokrasi.

Salah satu tujuan utama dari reformasi birokrasi adalah meningkatkan kualitas pelayanan publik. Hal ini dilakukan melalui penyederhanaan prosedur, peningkatan transparansi, dan pemanfaatan teknologi informasi dalam penyelenggaraan layanan. Namun, tantangan dalam implementasi reformasi birokrasi masih cukup besar, seperti resistensi dari dalam birokrasi sendiri, keterbatasan sumber daya, dan kurangnya koordinasi antarinstansi.

Dalam konteks pelayanan keimigrasian, reformasi birokrasi diwujudkan melalui berbagai inovasi layanan, seperti penerapan sistem layanan elektronik dan pembentukan unit layanan terpadu di MPP. Langkah-langkah ini bertujuan untuk meningkatkan aksesibilitas, efisiensi, dan akuntabilitas dalam pelayanan keimigrasian kepada masyarakat.

### **Kerja Sama Antar-Instansi dalam Pelayanan Keimigrasian**

Pelayanan keimigrasian merupakan salah satu layanan publik yang melibatkan berbagai instansi pemerintah, baik di tingkat pusat maupun daerah. Kerja sama antarinstansi menjadi kunci dalam penyelenggaraan layanan keimigrasian yang efektif dan efisien. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Politeknik Imigrasi (2023), kerja sama antara Kantor Imigrasi dan instansi lain, seperti pemerintah daerah dan lembaga penegak hukum, sangat penting dalam pengawasan dan penegakan hukum keimigrasian.

Implementasi kerja sama ini dapat berupa pertukaran data dan informasi, koordinasi dalam penanganan kasus keimigrasian, serta integrasi layanan dalam satu sistem yang terpusat. Contohnya, dalam pelaksanaan layanan keimigrasian di MPP, Kantor Imigrasi bekerja sama dengan Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) untuk menyediakan layanan paspor dan izin tinggal dalam satu lokasi.

Namun, kerja sama antarinstansi dalam pelayanan keimigrasian juga menghadapi berbagai tantangan, seperti perbedaan budaya organisasi, ketidaksinkronan sistem informasi, dan keterbatasan sumber daya manusia. Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk membangun komunikasi yang efektif, kepercayaan antarinstansi, dan komitmen bersama dalam mencapai tujuan pelayanan publik yang optimal.

### **Kerangka Teoretis dan Kerangka Pemikiran**

Kerangka teoretis dalam penelitian ini didasarkan pada teori collaborative governance yang dikemukakan oleh Ansell dan Gash (2008). Teori ini menekankan pentingnya partisipasi aktif dari berbagai aktor dalam proses pengambilan keputusan dan implementasi kebijakan publik. Elemen-elemen kunci dalam collaborative governance, seperti komunikasi tatap muka, pembangunan kepercayaan, komitmen terhadap proses, dan pemahaman bersama, menjadi dasar dalam menganalisis kerja sama antara Kantor Imigrasi dan MPP dalam pelayanan keimigrasian.

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini menggambarkan hubungan antara variabel-variabel yang terlibat dalam implementasi collaborative governance dalam pelayanan keimigrasian. Variabel-variabel tersebut meliputi: (1) aktor yang terlibat (Kantor Imigrasi, DPMPTSP, masyarakat), (2) proses kolaboratif (komunikasi, koordinasi, integrasi layanan), (3) faktor pendukung dan penghambat (sumber daya, sistem informasi, budaya organisasi), dan (4) hasil yang diharapkan (peningkatan kualitas pelayanan, kepuasan masyarakat).

### **Penelitian Terdahulu**

Beberapa penelitian terdahulu telah membahas mengenai penerapan collaborative governance dalam pelayanan publik di Indonesia. Misalnya, penelitian oleh Sari (2023) yang menganalisis implementasi collaborative governance dalam pelayanan keimigrasian di MPP Kabupaten Banyuwangi. Penelitian tersebut menemukan bahwa kolaborasi antara Kantor Imigrasi dan DPMPTSP berhasil meningkatkan efisiensi dan aksesibilitas layanan paspor bagi masyarakat.

Penelitian lain oleh Rahmawati (2022) menyoroti tantangan dalam implementasi collaborative governance, seperti kurangnya koordinasi antarinstansi dan keterbatasan sumber daya manusia. Penelitian ini menekankan pentingnya pembangunan kapasitas dan penguatan komunikasi antaraktor untuk mendukung keberhasilan kolaborasi dalam pelayanan publik.

Meskipun telah ada beberapa penelitian mengenai collaborative governance dalam pelayanan publik, studi yang secara khusus meneliti kerja sama antara Kantor Imigrasi dan MPP dalam konteks pelayanan keimigrasian masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini

bertujuan untuk mengisi kekosongan tersebut dengan menganalisis secara mendalam implementasi collaborative governance dalam pelayanan keimigrasian melalui kerja sama antara Kantor Imigrasi dan MPP.

### 3. METODE PENELITIAN

#### Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Pendekatan ini dipilih untuk menggambarkan secara mendalam fenomena kerja sama antara Kantor Imigrasi dan Mal Pelayanan Publik dalam konteks collaborative governance. Penelitian kualitatif memungkinkan peneliti untuk memahami proses sosial, perilaku, serta hubungan antaraktor yang terlibat dalam pelaksanaan pelayanan keimigrasian secara holistik (Creswell, 2014).

#### Lokasi dan Subjek Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di dua lokasi Mal Pelayanan Publik (MPP), yakni MPP Kota Batam dan MPP Kabupaten Banyuwangi. Lokasi ini dipilih karena keduanya telah menerapkan kerja sama pelayanan keimigrasian dengan Kantor Imigrasi setempat secara aktif dan dinilai sebagai model MPP yang relatif berhasil. Subjek penelitian terdiri dari:

1. Pegawai Kantor Imigrasi yang terlibat langsung dalam pelayanan di MPP.
2. Pegawai MPP yang menangani pelayanan keimigrasian.
3. Pengguna layanan (masyarakat) yang telah mengakses layanan keimigrasian di MPP.
4. Pihak pengelola MPP dan pemangku kepentingan terkait.

#### Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama:

1. Wawancara

Dilakukan secara mendalam (in-depth interview) kepada para informan kunci, yaitu pegawai imigrasi, pengelola MPP, serta masyarakat pengguna layanan. Wawancara bertujuan untuk menggali informasi terkait proses kolaborasi, hambatan yang dihadapi, serta persepsi atas kualitas layanan.

2. Observasi

Peneliti melakukan observasi langsung terhadap aktivitas pelayanan keimigrasian di MPP, mencatat interaksi antara petugas dan masyarakat, serta mengamati kondisi fisik dan prosedural layanan.

### 3. Studi Dokumentasi

Dokumen-dokumen yang dianalisis meliputi SOP (Standard Operating Procedure), perjanjian kerja sama, laporan pelayanan, dan dokumen regulasi lainnya yang relevan.

### **Teknik Analisis Data**

Analisis data dilakukan secara deskriptif kualitatif dengan menggunakan model interaktif dari Miles dan Huberman (2014), yang mencakup tiga komponen utama:

1. Reduksi data: proses memilih, memfokuskan, menyederhanakan, dan mengabstraksikan data lapangan.
2. Penyajian data: menyusun data ke dalam bentuk naratif, tabel, dan grafik untuk mempermudah pemahaman.
3. Penarikan kesimpulan dan verifikasi: melakukan interpretasi makna dari data yang telah dianalisis serta memverifikasi kebenaran temuan.

### **Validitas Data**

Untuk menjamin keabsahan data, peneliti menggunakan teknik triangulasi sumber, metode, dan waktu. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan data dari wawancara berbagai pihak. Triangulasi metode dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Sedangkan triangulasi waktu dilakukan dengan melakukan pengamatan dan wawancara di waktu yang berbeda untuk memastikan konsistensi data (Moleong, 2017).

## **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Hasil penelitian ini didasarkan pada wawancara mendalam, observasi lapangan, dan studi dokumentasi di dua lokasi Mal Pelayanan Publik (MPP), yaitu MPP Kota Batam dan MPP Kabupaten Banyuwangi. Data disajikan dalam bentuk narasi dan tabel yang menggambarkan kondisi faktual kerja sama antara Kantor Imigrasi dan MPP, termasuk bentuk kolaborasi, peran masing-masing aktor, serta tantangan dan peluang yang dihadapi.

### **Bentuk Kolaborasi antara Kantor Imigrasi dan MPP**

Kerja sama yang terjalin bersifat formal dan dituangkan dalam nota kesepahaman (MoU) antara Kantor Imigrasi dengan Pemerintah Daerah sebagai pengelola MPP. Kolaborasi ini mencakup penyediaan loket layanan, sumber daya manusia, sistem informasi, dan prosedur layanan yang disesuaikan dengan standar pelayanan publik terpadu.

**Tabel 1. Bentuk Kolaborasi di MPP Batam dan Banyuwangi**

Aspek	MPP Batam	MPP Banyuwangi
Loket Layanan	2 loket layanan paspor dan izin tinggal	1 loket layanan paspor
Petugas Imigrasi	3 orang dari Kantor Imigrasi Kelas I Batam	2 orang dari Kantor Imigrasi Jember
Sistem Pelayanan	Terhubung langsung dengan SIMKIM	Terhubung langsung dengan SIMKIM
Hari Layanan	Senin–Jumat	Senin–Jumat
Waktu Pelayanan	08.00–15.00	08.00–14.00

Sumber: Hasil Observasi Lapangan, 2025

### **Persepsi Masyarakat Terhadap Pelayanan Keimigrasian di MPP**

Dari hasil wawancara dengan 20 pengguna layanan, sebagian besar menyatakan puas terhadap kemudahan akses, kecepatan pelayanan, serta sikap petugas yang responsif. Namun, ada pula yang menyampaikan keluhan terkait keterbatasan jadwal dan kuota pelayanan harian.

**Tabel 2. Hasil Wawancara Pengguna Layanan (N=20)**

Aspek yang Dinilai	Sangat Puas	Puas	Cukup	Kurang
Kecepatan Pelayanan	9	7	3	1
Aksesibilitas Lokasi	12	6	2	0
Sikap Petugas	10	6	3	1
Ketersediaan Informasi	7	8	4	1

Sumber: Wawancara Lapangan, 2025

### **Implementasi Collaborative Governance dalam Pelayanan Keimigrasian**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kerja sama antara Kantor Imigrasi dan MPP telah mencerminkan prinsip-prinsip collaborative governance sebagaimana dikemukakan oleh Ansell dan Gash (2008), yaitu dialog yang konstruktif, saling percaya, komitmen bersama, dan orientasi pada hasil. Proses kolaboratif dalam pelayanan keimigrasian melibatkan koordinasi lintas sektor dan pembagian peran yang jelas antara pemerintah pusat dan daerah.

Prinsip deliberasi tercermin dari perumusan SOP bersama antara Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) sebagai pengelola MPP dengan Kantor Imigrasi. Selain itu, prinsip saling percaya terbangun melalui kerja sama yang berkelanjutan dan komunikasi yang intensif dalam pengelolaan operasional layanan harian.

## **Kontribusi terhadap Reformasi Birokrasi dan Pelayanan Publik**

Kolaborasi ini selaras dengan semangat reformasi birokrasi di Indonesia, terutama pada area peningkatan kualitas pelayanan publik dan efektivitas organisasi. Model kerja sama antarlembaga ini berhasil memangkas rantai birokrasi serta memperluas akses masyarakat terhadap layanan negara (Kementerian PANRB, 2021). Hal ini sejalan dengan konsep “*governance without government*” yang mengedepankan peran jaringan antaraktor ketimbang dominasi tunggal pemerintah (Rhodes, 1996).

## **Tantangan dan Hambatan Implementasi**

Meskipun menunjukkan hasil yang positif, implementasi kolaboratif juga menghadapi tantangan, di antaranya:

1. Integrasi Sistem Informasi: Beberapa layanan belum terhubung secara penuh antara sistem imigrasi (SIMKIM) dan sistem pelayanan daerah
2. Sumber Daya Terbatas: Jumlah petugas imigrasi yang bertugas di MPP masih terbatas dan tidak selalu memadai saat lonjakan permintaan.
3. Koordinasi Lintas Lembaga: Perbedaan kultur organisasi dan birokrasi antar instansi kadang memicu tumpang tindih kewenangan.

Tantangan ini menunjukkan perlunya penguatan dalam aspek perencanaan bersama, interoperabilitas sistem, serta pelatihan lintas sektor untuk menciptakan kerja sama yang lebih solid.

## **5. KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai implementasi collaborative governance dalam pelayanan keimigrasian melalui kerja sama antara Kantor Imigrasi dan Mal Pelayanan Publik (MPP), dapat disimpulkan bahwa model tata kelola kolaboratif memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan efektivitas dan efisiensi pelayanan publik. Kolaborasi ini telah mampu mempercepat proses layanan, meningkatkan kepuasan pengguna, serta memperkuat sinergi lintas lembaga dalam satu ekosistem pelayanan terpadu.

Kehadiran MPP menjadi instrumen strategis dalam mendekatkan layanan imigrasi kepada masyarakat serta menjembatani hubungan antara instansi pusat dan daerah. Namun demikian, tantangan dalam hal koordinasi antar-instansi, perbedaan kultur organisasi, serta keterbatasan sumber daya manusia dan teknologi masih menjadi hambatan yang perlu segera ditangani agar kolaborasi ini lebih optimal dan berkelanjutan.

Penelitian ini menyarankan agar pemerintah terus memperkuat peran regulatif dan fasilitatif dalam kolaborasi lintas lembaga, mengembangkan kapasitas SDM melalui pelatihan berkelanjutan, serta memastikan adanya integrasi sistem informasi antar instansi. Selain itu, keterlibatan masyarakat melalui kanal pengaduan, survei kepuasan, dan forum konsultasi publik perlu ditingkatkan guna mewujudkan tata kelola pelayanan yang partisipatif dan akuntabel.

Dengan demikian, konsep collaborative governance tidak hanya dapat menjadi pendekatan teoretis semata, tetapi juga menjadi strategi praktis dalam mewujudkan pelayanan publik yang adaptif dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat.

## DAFTAR REFERENSI

- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Dwiyanto, A. (2008). *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Kementerian PANRB. (2017). Peraturan Menteri PANRB No. 23 Tahun 2017 tentang Penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik.
- Kementerian PANRB. (2021). Laporan Evaluasi Kinerja MPP Tahun 2020. Jakarta: Deputi Bidang Pelayanan Publik.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Edisi Revisi). Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Osborne, S. P. (2006). The new public governance? *Public Management Review*, 8(3), 377–387. <https://doi.org/10.1080/14719030600853022>
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 89 Tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik.
- Purwanto, E. A., & Sulistyani, A. (2021). Collaborative governance in public service innovation: A case study of public service mall in Indonesia. *Journal of Public Administration and Governance*, 11(3), 141–156.
- Rhodes, R. A. W. (1996). The new governance: Governing without government. *Political Studies*, 44(4), 652–667.
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). SAGE Publications.