



**Article history:**

Submitted: 12-03-2026

Received: 12-03-2026

Revised: 12-03-2026

Accepted: 13-03-2026

## **Optimalisasi Kualitas Penyelenggaraan Pelayanan Publik pada Mal Pelayanan Publik Kota Cimahi: Analisis Servqual dan Soar**

**Muhamad Waris Yuskan, Dadang Suwanda, Baharuddin Thahir**

Program Studi Magister Terapan Studi Pemerintahan, Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN)

Correspondence: [m.waris.y@gmail.com](mailto:m.waris.y@gmail.com)

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan menganalisis kualitas penyelenggaraan pelayanan publik melalui pendekatan ServQual, mengidentifikasi faktor strategis melalui analisis SOAR, dan merumuskan strategi optimalisasi berbasis bukti empiris. Menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus tunggal, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, FGD, observasi, dan dokumentasi terhadap 19 informan yang dipilih secara purposive. Hasil analisis ServQual menunjukkan gap keseluruhan sebesar -1,09 ( $E=4,46$ ;  $P=3,37$ ), dengan *Tangibles* sebagai dimensi paling kritis (-1,67) akibat downtime sistem IT 3–5 kali per bulan dan fenomena antrian pukul 03.00–04.00 WIB. Analisis SOAR mengidentifikasi kekuatan berbasis infrastruktur modern dan rekam jejak positif, peluang dari agenda GovTech nasional, aspirasi kolektif menuju zero-hassle MPP, serta delapan target hasil terukur. Sintesis kedua analisis menghasilkan 10 kluster strategi dalam tiga fase implementasi. Penelitian ini mengajukan proposisi integrasi ServQual-SOAR sebagai kerangka analitis orisinal untuk optimalisasi MPP yang dapat diadopsi secara nasional.

**Kata Kunci:** Mal Pelayanan Publik, ServQual, SOAR, Kualitas Pelayanan Publik, Optimalisasi, Reformasi Birokrasi

### **ABSTRACT**

*This study aims to analyze public service quality through the ServQual framework, identify strategic factors through SOAR analysis, and formulate evidence-based optimization strategies. Using a qualitative descriptive method with a single case study design, data were collected through in-depth interviews, FGDs, observations, and document analysis involving 19 purposively selected informants. ServQual analysis reveals an overall gap of -1.09 ( $E=4.46$ ;  $P=3.37$ ), with *Tangibles* as the most critical dimension (-1.67) due to IT system downtime occurring 3–5 times monthly and queue formation phenomena beginning at 03:00–04:00 AM. SOAR analysis identifies strengths based on modern infrastructure and positive track records, opportunities from the national GovTech agenda, collective aspirations toward zero-hassle MPP, and eight measurable target results. The synthesis of both analyses produced 10 strategy clusters across three implementation phases. This research proposes ServQual-SOAR integration as an original analytical framework for MPP optimization that can be adopted nationally.*

**Keywords:** Public Service Mall, ServQual, SOAR, Public Service Quality, Optimization, Bureaucratic Reform

### **PENDAHULUAN**

Pelayanan publik merupakan instrumen strategis kehadiran negara (state presence) yang secara langsung mempengaruhi tingkat kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintah. Van de Walle & Bouckaert (2003) menegaskan adanya hubungan kausal yang kompleks antara kinerja pelayanan publik dan *public trust* — pelayanan yang transparan, responsif, dan partisipatif berkontribusi signifikan pada penguatan legitimasi demokratis. Dalam kerangka *New Public Service* (NPS), Denhardt dan Denhardt (2015) menekankan bahwa pemerintah tidak hanya dituntut efisien, tetapi juga harus mampu menciptakan nilai publik (*public value*) yang dirasakan langsung oleh warga negara.

Mal Pelayanan Publik (MPP) lahir sebagai respons inovatif terhadap fragmentasi dan rendahnya kualitas pelayanan birokrasi Indonesia. Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 89 Tahun

2021, MPP mengintegrasikan berbagai jenis layanan dari instansi pemerintah pusat, daerah, BUMN, BUMD, dan sektor swasta dalam satu lokasi dengan konsep one-stop service. Hingga Desember 2025, telah beroperasi 305 MPP di seluruh Indonesia dengan rata-rata 155 jenis layanan terintegrasi per MPP (KemenpanRB, 2025). Kehadiran MPP membawa transformasi nyata yang dapat diukur secara empiris, sebagaimana ditunjukkan dalam perbandingan kondisi pelayanan sebelum dan sesudah MPP Kota Cimahi beroperasi.

**Tabel 1**  
**Perbandingan Kondisi Pelayanan Publik Sebelum dan Sesudah MPP Kota Cimahi**

Aspek	Sebelum MPP (2020–2021)	Sesudah MPP (2023–2025)
Aksesibilitas layanan	Tersebar di banyak lokasi, minimal 4 titik untuk 1 urusan	1 lokasi (MPP Jl. Aruman), 47 tenant dalam 1 gedung
Frekuensi kunjungan	Minimal 6 kali bolak-balik antar instansi	2–3 kali kunjungan selesai
Waktu penyelesaian	21 hari kerja (rata-rata IMB/PBG)	14 hari kerja (turun 33%)
Biaya transportasi	Rp150.000–Rp250.000 per proses	Rp50.000–Rp75.000 (turun 67–70%)
Fasilitas ruang tunggu	Tidak ber-AC, kursi terbatas, tidak nyaman	Ber-AC, kapasitas 150 orang, antrian elektronik
Jam operasional	~30 jam/minggu (Senin–Jumat)	40–45 jam/minggu + potensi Sabtu
Pengaduan tahunan	487 kasus (2020–2021)	~245 kasus 2023 (↓ 49,7%)
Kepatuhan Ombudsman RI	Zona Kuning (2022)	Skor 96,13 — Zona Hijau (2024)

Sumber: DPMPTSP Kota Cimahi (2025); Ombudsman RI (2024); data SP4N-LAPOR! Dinas Kominfo Kota Cimahi

Tabel 1 mengonfirmasi bahwa transformasi fisik dan aksesibilitas MPP Kota Cimahi telah mencapai hasil yang signifikan: waktu penyelesaian layanan turun 33%, biaya transportasi turun 67–70%, dan pengaduan masyarakat berkurang hampir separuh. Namun di balik capaian tersebut, terdapat paradoks yang mencolok. Meskipun MPP Kota Cimahi mencatat capaian kinerja yang terukur dan positif, data operasional tahun 2025 menunjukkan sejumlah kesenjangan kritis yang perlu mendapat perhatian serius.

**Tabel 2**  
**Statistik Capaian dan Kesenjangan Operasional MPP Kota Cimahi Tahun 2025**

Indikator	Capaian	Keterangan
Total layanan terealisasi tahun 2025	81.362 layanan	Meningkat dari 2023–2024
Rata-rata layanan per bulan	~6.780 layanan	Stabil & meningkat bertahap
Jumlah tenant aktif	35 dari 47 tenant	12 tenant tidak aktif
Tingkat utilisasi penduduk	14,09% dari 581.994 jiwa	Di bawah potensi optimal
Skor kepatuhan Ombudsman RI	96,13 (Zona Hijau Tinggi)	Naik dari 95,27 (2023)
Penghargaan Tenant Terbaik 2025	BPJS Kesehatan Cab. Cimahi	Mobile JKN & PANDAWA
Penurunan pengaduan masyarakat	49,7% sejak sebelum MPP	487 → ~245 kasus/tahun
Ketepatan waktu layanan (rata-rata)	68–74%	Target Perpres: ≥80%
Downtime sistem IT	3–5 kali per bulan	Durasi 1–4 jam/kejadian
Booking antrian online	35–45% dari total kunjungan	Berkembang via WA Mantap

Sumber: DPMPTSP & Sistem MPP Kota Cimahi (2025); Ombudsman RI (2024); Instagram @mpp.cimahikota (2025)

Tabel 2 mengungkap paradoks kualitas MPP Kota Cimahi: di satu sisi terdapat capaian gemilang seperti skor Ombudsman 96,13 dan penghargaan Tenant Terbaik 2025, namun di sisi lain tingkat utilisasi baru mencapai 14,09%, ketepatan waktu layanan masih di bawah standar Perpres 89/2021 (≥80%), dan downtime sistem IT terjadi 3–5 kali per bulan. Paradoks ini semakin terlihat ketika data distribusi pemohon per tenant dianalisis.

**Tabel 3**  
**Distribusi Pemohon per Tenant di MPP Kota Cimahi Tahun 2024–2025**

No	Nama Tenant	Jumlah Pemohon	Layanan Utama	Utilisasi
1	Dinas Kependudukan & Pencatatan Sipil	28.742	KTP-el, KK, Akta, KIA	Dominan
2	BPJS Kesehatan	19.856	Pendaftaran, klaim, Mobile JKN	Tinggi

No	Nama Tenant	Jumlah Pemohon	Layanan Utama	Utilisasi
3	Samsat Kota Cimahi	8.214	PKB, STNK, BPKB	Tinggi
4	Dinas Tenaga Kerja	5.631	AK-1, legalisasi	Sedang
5	PLN UP3 Cimahi	4.872	Pasang baru, perubahan daya	Sedang
6	Kantor Imigrasi	4.109	Paspor biasa & elektronik	Sedang
7	BPJS Ketenagakerjaan	3.788	Klaim JHT, JKK, JP	Sedang
8	ATR/BPN Kota Cimahi	2.550	Sertifikat, balik nama	Rendah
...	Tenant lainnya (27 aktif)	3.600	Berbagai layanan	Bervariasi
—	12 Tenant tidak aktif	0	—	Tidak ada pemohon
	Total	81.362		

Sumber: DPMPTSP & Sistem Antrian MPP Kota Cimahi (2024–2025)

Tabel 3 menunjukkan ketimpangan distribusi yang mencolok: dua tenant utama (Disdukcapil dan BPJS Kesehatan) melayani lebih dari 60% total pemohon, sementara 12 tenant sama sekali tidak memiliki pemohon aktif. Kondisi ini secara langsung mematahkan esensi konsep *one stop service* yang menjadi filosofi dasar MPP. Masyarakat yang semestinya dapat menyelesaikan berbagai kebutuhan dalam satu kunjungan, pada kenyataannya masih harus berpindah ke kantor instansi lain karena tidak semua layanan tersedia secara aktif. Penelitian terdahulu tentang MPP umumnya terbatas pada evaluasi parsial atau pendekatan unidimensional (Maryam, 2020; Sitorus, 2016; Zami, 2022). Belum ada studi yang secara spesifik mengintegrasikan ServQual sebagai instrumen diagnosis kesenjangan dengan SOAR sebagai kerangka konstruksi strategi berbasis kekuatan, khususnya pada MPP tingkat kota di Indonesia. Research gap inilah yang menjadi justifikasi utama penelitian ini. Penelitian ini bertujuan: (1) menganalisis kualitas penyelenggaraan pelayanan MPP Kota Cimahi melalui lima dimensi ServQual; (2) mengidentifikasi faktor Strengths, Opportunities, Aspirations, dan Results dalam penyelenggaraan MPP; dan (3) merumuskan strategi optimalisasi yang konkret, bertahap, dan berbasis bukti empiris.

### Tinjauan Pustaka

#### Model Servqual dalam Pelayanan Publik Terintegrasi

Model ServQual yang dikembangkan oleh Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (1988) mengukur kualitas layanan melalui kesenjangan (*gap*) antara harapan (*expected service*) dan persepsi pengguna (*perceived service*). Model ini mengidentifikasi lima dimensi utama kualitas layanan: *Tangibles* (bukti fisik), *Reliability* (keandalan), *Responsiveness* (daya tanggap), *Assurance* (jaminan), dan *Empathy* (empati). ServQual telah terbukti valid sebagai instrumen pengukuran kualitas layanan di berbagai konteks, termasuk pelayanan publik terpadu (Sitorus, 2016; Kim & Lee, 2012).

Dalam konteks Mal Pelayanan Publik (MPP), kelima dimensi ServQual berkorespondensi erat dengan empat dimensi integrasi yang diidentifikasi Pollitt (2003) dalam kajian *joined-up government*: integrasi fisik berkorespondensi dengan *Tangibles*; integrasi sistem dengan *Reliability*; integrasi prosedural dengan *Responsiveness*; serta integrasi kultural dengan *Assurance* dan *Empathy*. Korespondensi ini menunjukkan bahwa kualitas layanan MPP tidak dapat dicapai hanya melalui integrasi fisik semata, melainkan mensyaratkan integrasi sistem, prosedur, dan budaya pelayanan secara simultan (Pollitt, 2003).

Kegagalan pada salah satu dimensi integrasi akan menciptakan fragmentasi tersembunyi yang menghambat pencapaian *one stop service* yang sesungguhnya. Zeithaml, Bitner, dan Gremler (2013) menegaskan bahwa dalam layanan terpadu, persepsi kualitas bersifat holistik, masyarakat mengalami MPP sebagai satu kesatuan entitas, bukan sekadar kumpulan instansi yang kebetulan berdekatan. Oleh karena itu, kesenjangan pada satu dimensi atau satu *tenant* akan mempengaruhi persepsi kualitas secara keseluruhan. Penelitian ini menggunakan ServQual sebagai instrumen diagnostik untuk mengidentifikasi kesenjangan kualitas pada kelima dimensi di MPP Kota Cimahi, dengan fokus khusus pada *Service Delivery Gap* (Gap 3) yang menjadi akar permasalahan utama. Hasil diagnosis ini kemudian menjadi *input* bagi analisis SOAR dalam merumuskan strategi optimalisasi yang tepat sasaran.

### Kerangka SOAR dan Appreciative Inquiry

Stavros & Hinrichs (2009) mengembangkan analisis SOAR (*Strengths, Opportunities, Aspirations, Results*) sebagai pendekatan perencanaan strategis yang lebih konstruktif dibandingkan analisis SWOT tradisional. Berbeda dengan SWOT yang berfokus pada identifikasi kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*) yang bersifat *deficit-based*, SOAR bertolak dari apresiasi terhadap kekuatan dan peluang untuk membangun masa depan yang diinginkan bersama.

SOAR berakar pada filosofi Appreciative Inquiry (AI) yang dikembangkan Cooperrider & Whitney (2005). AI berasumsi bahwa organisasi akan bergerak ke arah pertanyaan-pertanyaan yang paling sering diajukan — jika fokus pada masalah, maka masalah akan terus ditemukan; jika fokus pada kekuatan dan potensi, maka energi positif untuk perubahan akan terbangun. Proses AI dikenal dengan 4-D Model: Discovery (menemukan kekuatan terbaik), Dream (membayangkan masa depan ideal), Design (merancang strategi), dan Destiny (mewujudkan hasil).

Keempat komponen SOAR dapat dijelaskan sebagai berikut: (1) *strengths* — mengidentifikasi dan mengapresiasi aset, kapabilitas, dan keunggulan internal yang dimiliki organisasi; (2) *opportunities* — memetakan kondisi dan tren eksternal yang dapat dimanfaatkan untuk pengembangan; (3) *aspirations* — mengeksplorasi gambaran masa depan ideal yang dicita-citakan bersama seluruh pemangku kepentingan; dan (4) *results* — mendefinisikan indikator keberhasilan yang spesifik, terukur, dan berjangka waktu.

SOAR memiliki relevansi khusus untuk organisasi publik karena tiga alasan utama. Pertama, pendekatan ini selaras dengan paradigma *New Public Service* (Denhardt & Denhardt, 2015) yang menekankan partisipasi warga, dialog demokratis, dan penciptaan nilai publik — bukan sekadar efisiensi atau kepuasan pelanggan semata. Kedua, proses dialogis partisipatif dalam SOAR membangun kepercayaan dan komitmen kolektif antar instansi, yang sangat krusial dalam pengelolaan MPP yang melibatkan banyak *tenant* dengan latar belakang berbeda. Ketiga, kuadran *Results* memastikan bahwa aspirasi yang visioner tidak berhenti sebagai wacana, melainkan diterjemahkan ke dalam indikator kinerja yang terukur dan dapat dipertanggungjawabkan. Dalam penelitian ini, kerangka SOAR digunakan setelah analisis ServQual untuk merumuskan strategi optimalisasi yang berakar pada kekuatan nyata MPP Kota Cimahi, memanfaatkan peluang eksternal yang tersedia, dan diarahkan pada aspirasi bersama yang telah dikonstruksi secara partisipatif melalui FGD berbasis *Appreciative Inquiry*.

### Kerangka Integrasi ServQual-SOAR

Penelitian Penelitian ini mengajukan bahwa model ServQual dan kerangka SOAR bersifat saling melengkapi secara sinergis dalam merumuskan strategi optimalisasi pelayanan publik. ServQual berperan sebagai instrumen diagnostik yang menjawab pertanyaan "di mana kesenjangan kualitas terjadi dan seberapa besar gap tersebut" — mengidentifikasi secara presisi dimensi-dimensi kritis yang memerlukan intervensi prioritas (Parasuraman et al., 1988). Sementara itu, SOAR berperan sebagai kerangka konstruksi strategis yang menjawab pertanyaan "dengan modal apa dan ke arah mana perbaikan harus diarahkan" — memanfaatkan kekuatan internal dan peluang eksternal untuk mencapai aspirasi bersama yang telah dikonstruksi secara partisipatif (Stavros & Hinrichs, 2009).

**Tabel 4**  
**Sinergi ServQual dan SOAR dalam Optimalisasi MPP**

Aspek	ServQual (Diagnosis)	SOAR (Konstruksi Strategis)
Fungsi Utama	Mengukur kesenjangan kualitas layanan	Membangun strategi berbasis kekuatan dan aspirasi
Pertanyaan Kunci	Seberapa besar gap pada setiap dimensi?	Modal apa yang dimiliki dan ke mana arah yang dituju?
Orientasi	Defisit-oriented (mengidentifikasi masalah)	Strength-based (mengamplifikasi potensi)
Output	Profil gap per dimensi, prioritas intervensi	Komponen SOAR, target hasil terukur
Peran dalam Penelitian	Diagnosis masalah	Preskripsi solusi

Sumber: data olahan

Sintesis keduanya menghasilkan strategi optimalisasi yang memiliki dua keunggulan sekaligus: presisi dalam menarget gap yang teridentifikasi melalui ServQual, dan kekuatan landasan pada sumber daya nyata serta aspirasi kolektif yang digali melalui SOAR. Dengan demikian, strategi yang dirumuskan tidak hanya reaktif terhadap masalah, tetapi juga proaktif dalam memanfaatkan potensi dan

berorientasi pada masa depan yang diinginkan bersama. Dalam penelitian ini, integrasi ServQual-SOAR dioperasionalkan melalui tiga tahap analisis. Pertama, analisis ServQual untuk memetakan kesenjangan kualitas pada lima dimensi di MPP Kota Cimahi. Kedua, analisis SOAR untuk mengidentifikasi kekuatan internal, peluang eksternal, aspirasi pemangku kepentingan, dan target hasil terukur. Ketiga, sintesis integratif yang menghubungkan temuan ServQual dengan komponen SOAR untuk merumuskan 10 strategi optimalisasi yang disistematisasikan dalam tiga fase implementasi. Kerangka integratif ini menjadi kontribusi orisinal penelitian dalam pengembangan metodologi optimalisasi MPP di Indonesia.

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus tunggal (*single-case holistic design*) pada Mal Pelayanan Publik (MPP) Kota Cimahi sebagai lokus penelitian (Yin, 2018). Paradigma konstruktivis-interpretif diadopsi dengan pertimbangan bahwa kualitas pelayanan publik merupakan konstruksi sosial yang bersifat majemuk dan bergantung pada konteks, sehingga pemahaman mendalam tentang makna dan pengalaman partisipan menjadi fokus utama (Creswell & Poth, 2018).

**Tabel 5**  
**Distribusi Informan Penelitian**

Kategori Informan	Kode	Jumlah	Kriteria
Informan Kunci	IK-01–IK-03	3	Pengelola MPP (Kepala DPMPSTP, Manager Operasional, Kabid Penanaman Modal)
Informan Utama	IU-01–IU-07	7	Staf <i>front-office</i> tenant (aktif dan kurang aktif)
Informan Pendukung	MP-01–MP-09	9	Masyarakat pengguna layanan MPP
	MN-01–MN-02	2	Masyarakat non-pengguna MPP
	IP-01–IP-02	2	Akademisi dan praktisi pelayanan publik
<b>Total</b>		<b>23</b>	

Sumber: data olahan

Pemilihan informan dilakukan secara *purposive sampling* (Patton, 2015) berdasarkan kriteria: (1) keterlibatan langsung dalam penyelenggaraan MPP; (2) pengalaman menggunakan layanan MPP minimal dua kali; atau (3) memiliki pengetahuan mendalam tentang kebijakan pelayanan publik. Penambahan informan dihentikan setelah mencapai titik jenuh data (*data saturation*), yaitu ketika tidak lagi ditemukan informasi baru yang signifikan (Guest et al., 2006).

Data dikumpulkan melalui empat teknik triangulasi untuk menjamin keabsahan temuan (Denzin, 1978). Pertama, wawancara mendalam semi-terstruktur dengan 19 informan menggunakan pedoman yang dikembangkan dari dimensi ServQual dan komponen SOAR. Kedua, dua sesi *Focus Group Discussion* (FGD) — kelompok pengguna aktif (8 orang) dan kelompok staf *front-office* tenant (7 orang) — menggunakan metode 4-D *Appreciative Inquiry* (Cooperrider & Whitney, 2005). Ketiga, observasi terstruktur berbasis dimensi ServQual selama 10 hari dengan variasi waktu (pagi, siang, sore) untuk menangkap dinamika pelayanan. Keempat, studi dokumentasi terhadap laporan kinerja, data statistik, perjanjian kerjasama, dan regulasi terkait MPP.

Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014) yang terdiri atas tiga alur kegiatan simultan: (1) kondensasi data melalui transkripsi *verbatim*, *open coding*, *axial coding*, dan *selective coding*; (2) penyajian data dalam bentuk matriks, diagram, dan narasi deskriptif; dan (3) penarikan kesimpulan yang diverifikasi melalui *member checking*, triangulasi sumber dan metode, serta *peer debriefing* dengan pembimbing. Proses analisis SOAR dilaksanakan menggunakan 4-D Model *Appreciative Inquiry: Discovery* (mengidentifikasi kekuatan), *Dream* (mengeksplorasi aspirasi), *Design* (merancang strategi), dan *Destiny* (menetapkan hasil terukur) melalui FGD partisipatif. Validitas data dijamin melalui kredibilitas (*prolonged engagement*, triangulasi), transferabilitas (deskripsi tebal), dependabilitas, dan konfirmabilitas (Lincoln & Guba, 1985).

## HASIL

### *Analisis ServQual: Peta Kesenjangan Kualitas Pelayanan*

Analisis ServQual menghasilkan gambaran komprehensif tentang kondisi kualitas penyelenggaraan MPP Kota Cimahi. Gap keseluruhan sebesar **-1,09** (E=4,46; P=3,37) menempatkan

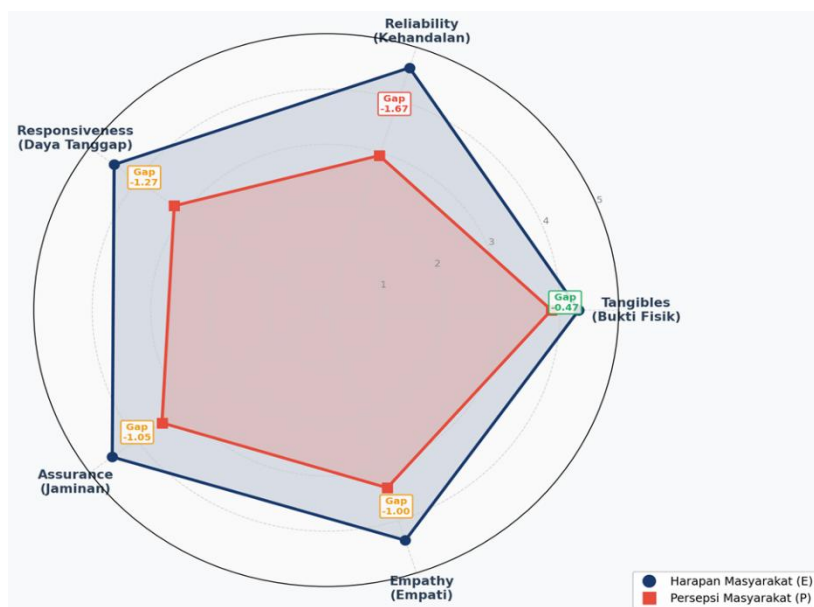
MPP pada kondisi paradoks kualitas: keunggulan fisik yang tidak berbanding lurus dengan kehandalan sistem dan proses pelayanan.

**Tabel 6**  
**Hasil Pengukuran ServQual MPP Kota Cimahi**

Dimensi ServQual	Harapan (E)	Persepsi (P)	Gap (P-E)	Kategori
Tangibles (Bukti Fisik)	4,32	3,85	-0,47	Rendah
Tangibles (Keandalan)	4,61	2,94	-1,67	<b>KRITIS</b>
Responsiveness (Daya Tanggap)	4,48	3,21	-1,27	Sedang
Assurance (Jaminan)	4,52	3,47	-1,05	Sedang
Empathy (Empati)	4,38	3,38	-1,00	Sedang
Rata-Rata Keseluruhan	4,46	3,37	-1,09	<b>Kritis</b>

Sumber: data olahan

Dimensi *Reliability* mencatat *gap* terbesar (-1,67) dan merupakan temuan paling kritis. Tiga faktor dominan teridentifikasi: (1) *downtime* sistem IT nasional 3–5 kali per bulan dengan durasi 1–4 jam; (2) mekanisme antrian manual tidak transparan — 73,3% peserta FGD gagal mendapatkan nomor antrian meski mengantri sejak pukul 03.00–04.00 WIB; dan (3) 12 dari 47 tenant tidak aktif. Temuan ini mengonfirmasi Gap 3 (*Service Delivery Gap*) (Parasuraman et al., 1985) dan kegagalan mengelola *overlapping authority* (Wright, 1988) yang menciptakan *organizational vulnerability* (Pfeffer & Salancik, 1978).



Sumber: data olahan

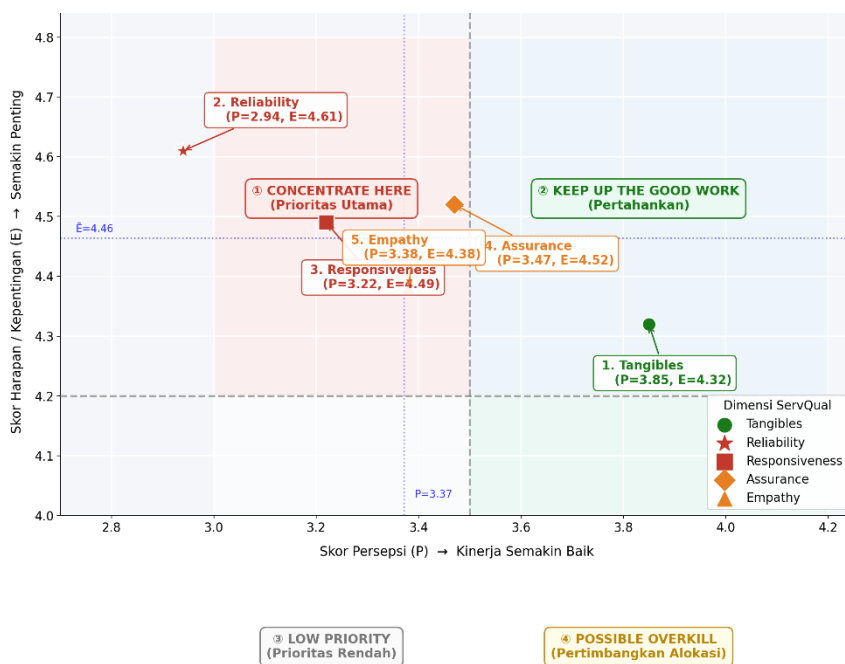
**Gambar 1**  
**Peta Kesenjangan Gap ServQual per Dimensi MPP Kota Cimahi**

Dimensi *Tangibles* mencatat *gap* terkecil (-0,47), mengonfirmasi keberhasilan integrasi fisik (Pollitt, 2003). Namun Pollitt memperingatkan bahwa integrasi fisik hanyalah "*necessary but not sufficient condition*" — terbukti dari besarnya *gap* pada dimensi non-fisik. Keunggulan fisik justru meningkatkan ekspektasi masyarakat terhadap dimensi lain, sebuah dinamika *expectation inflation* (Zeithaml et al., 2009). Dimensi *Responsiveness* (-1,27) menunjukkan masalah inkonsistensi informasi lintas loket (*ping-pong*), bukti empiris *integration paradox* (Christensen & Laegreid, 2007). Variasi respons antara tenant BUMN dan OPD mencerminkan perbedaan kapasitas *organizational learning* (Senge, 1990); BUMN beroperasi sebagai *learning organization*, sementara OPD dalam paradigma *compliance-based* (Lipsky, 1980).

Dimensi *Assurance* (-1,05) mengungkap kesenjangan kompetensi signifikan antara tenant BUMN (IKM 4,20) dan OPD (IKM 3,29). Analisis melalui teori *institutional isomorphism* (DiMaggio & Powell, 1983) menunjukkan BUMN terpengaruh *mimetic isomorphism* terhadap standar industri,

sementara OPD lebih banyak dipengaruhi *coercive isomorphism* yang menghasilkan kepatuhan minimal. Rotasi staf tanpa orientasi memadai mencerminkan dilema *firm-specific human capital* (Becker, 1964).

Dimensi *Empathy* (-1,00) menyoroti masalah aksesibilitas struktural bagi kelompok pekerja. Dalam perspektif keadilan distributif (Rawls, 1971), sistem antrian yang menguntungkan mereka yang bisa datang dini hari menciptakan ketidakadilan sistemik. Frederickson (1990) menegaskan layanan publik harus menjamin kesetaraan akses. Penchansky dan Thomas (1981) mengidentifikasi dimensi *accommodation* — kesesuaian jam operasional — sebagai aspek yang masih sangat terbatas.



Sumber: data olahan

**Gambar 2**  
**Importance-Performance Analysis (IPA) Matrix MPP Kota Cimahi**

*Importance Performance Analysis (IPA) Matrix* mengonfirmasi prioritas intervensi *Reliability* dan *Responsiveness* berada pada kuadran *Concentrate Here* sebagai prioritas perbaikan utama. Secara keseluruhan, analisis ServQual mengonfirmasi tesis Pollitt (2003) tentang paradoks integrasi: semakin berhasil integrasi fisik diwujudkan, semakin terlihat jelas gap integrasi fungsional yang masih ada. MPP Kota Cimahi adalah bukti empiris bahwa evaluasi keberhasilan MPP harus diukur dari indikator integrasi fungsional — konsistensi informasi, ketepatan waktu, keseragaman kompetensi, dan aksesibilitas inklusif — bukan sekadar kemegahan fisik.

#### *Analisis SOAR: Modal Strategis dan Aspirasi Bersama*

Proses SOAR melalui 4-D Model *Appreciative Inquiry* (Cooperrider & Whitney, 2005) menghasilkan pemetaan komprehensif tentang modal strategis dan arah pengembangan MPP Kota Cimahi secara partisipatif.



Sumber: data olahan

**Gambar 3**  
Roda SOAR MPP Kota Cimahi: Distribusi dan Keseimbangan Komponen

**Tabel 7**  
Pemetaan Komponen SOAR MPP Kota Cimahi

Kode	Komponen	Deskripsi
S1	Infrastruktur Modern	Gedung 2.850 m <sup>2</sup> , 47 tenant terintegrasi, AC, antrian elektronik, area bermain anak, WiFi gratis
S2	Rekam Jejak Positif	81.362 layanan (2025), Ombudsman 96,13, pengaduan turun 49,7%, Tenant Terbaik 2025 (BPJS Kesehatan)
S3	Komitmen Kepemimpinan	Dukungan penuh Walikota, DPMPSTP sebagai <i>lead agency</i> yang aktif berkoordinasi lintas instansi
S4	Kapasitas Digital	35–45% <i>booking</i> online, terintegrasi MPP Digital Jabar, layanan WA Mantap
S5	Integrasi 47 Tenant	Mencakup 12 jenis urusan pemerintahan, 85% kebutuhan administrasi warga dalam satu atap
O1	Reformasi Birokrasi Tematik	Program RB Tematik KemenpanRB 2025–2029: dukungan kebijakan, pendampingan teknis, dan peluang pendanaan nasional
O2	GovTech & SPBE	Platform INA Digital dan MPP Digital Nasional (MPPDN): infrastruktur digital siap pakai untuk integrasi sistem
O3	Demografi Produktif	38,4% penduduk usia 20–39 tahun (BPS Cimahi, 2023), melek digital, membutuhkan layanan efisien dan <i>mobile</i>
O4	Kemitraan PT	Potensi kerja sama dengan ITB, Unpad, ITENAS (<20 km) untuk riset, pengembangan aplikasi, dan KKN tematik
O5	Pertumbuhan UMKM	42.718 unit UMKM, pertumbuhan 8,3%/tahun, menciptakan permintaan layanan baru yang strategis
A1	<i>Zero-Hassle</i> MPP	Layanan tanpa hambatan: tidak ada kegagalan antrian, tidak ada <i>ping-pong</i> informasi, tidak ada <i>downtime</i>
A2	<i>Benchmark</i> Bandung Raya	MPP Cimahi menjadi referensi terbaik penyelenggaraan MPP di kawasan metropolitan Bandung
A3	<i>Learning Community</i>	Budaya belajar bersama antar-tenant, berbagi praktik baik, peningkatan kompetensi kolektif
A4	Digital 24/7	Layanan dapat diakses kapan saja dan di mana saja melalui platform digital yang andal
A5	Akuntabilitas Transparan	Kinerja MPP dapat dipantau publik secara <i>real-time</i> , data terbuka, partisipasi warga
R1	Utilisasi $\geq 40\%$	Peningkatan dari <i>baseline</i> 14,09% menjadi $\geq 40\%$ penduduk dalam 24 bulan
R2	Ketepatan Waktu $\geq 85\%$	Peningkatan dari 68–74% menjadi $\geq 85\%$ dalam 18 bulan
R3	IKM Semua Tenant $\geq 80$	Seluruh 47 tenant mencapai IKM minimal 80 (Baik) dalam 12 bulan
R4	IT Uptime $\geq 98\%$	Pengurangan <i>downtime</i> dari 3–5x/bulan menjadi $\leq 1x$ /bulan dalam 12 bulan
R5	Zero Tenant Tidak Aktif	Seluruh 47 tenant aktif melayani sesuai komitmen dalam 12 bulan
R6	Ombudsman RI $\geq 97,00$	Peningkatan skor dari 96,13 menjadi $\geq 97,00$ dalam 12 bulan
R7	Pengaduan Turun $\geq 50\%$	Penurunan jumlah pengaduan dari 245/tahun menjadi $\leq 122$ /tahun dalam 24 bulan
R8	100% Staf Terlatih	Seluruh staf <i>front-office</i> mengikuti MPP <i>Service Excellence Training</i> dalam 9 bulan

Sumber: Triangulasi data wawancara mendalam dan FGD (n=19, 2026)

Lima kekuatan utama membentuk *foundation of strengths* yang solid. Dalam perspektif *Resource-Based View* (Barney, 1991), komitmen kepemimpinan (S3) dan integrasi 47 tenant (S5) merupakan kekuatan paling bernilai secara strategis karena memenuhi kriteria VRIN (*Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable*). Pengakuan Ombudsman 96,13 dan penghargaan Tenant Terbaik 2025 (S2) menciptakan *positive track record* sebagai modal kepercayaan institusional (Van de Walle & Bouckaert, 2003).

Analisis peluang menggunakan kerangka *institutional environment* (Scott, 1995) mengidentifikasi tiga mekanisme pengaruh: *regulatory pillar* (O1) memberikan legitimasi dan pendanaan; *cognitive pillar* (O2) mengubah paradigma operasional menuju *digital-first*; *normative pillar* (O3) tercermin dari pergeseran ekspektasi publik generasi muda. Potensi kemitraan PT (O4) membuka peluang *co-production* (Ostrom, 1996) dan mobilisasi *social capital* (Putnam, 1995), sementara pertumbuhan UMKM (O5) menciptakan *demand-side pull* (Moore, 1995).

Aspirasi *zero-hassle MPP* (A1) muncul dalam 23 *coding* tematik — konsensus langka yang kondusif bagi transformasi. Collins dan Porras (1994) menyebut ini sebagai BHAG (*Big Hairy Audacious Goals*): tujuan ambisius yang memotivasi tindakan kolektif. Aspirasi *learning community* (A3) dari staf pelaksana mencerminkan kesiapan *bottom-up* untuk perubahan kultural (Lipsky, 1980). Aspirasi digital 24/7 (A4) mengandung dimensi keadilan struktural (Rawls, 1971), sementara akuntabilitas transparan (A5) mencerminkan tuntutan *good governance* (UNDP, 1997).

Delapan target *Results* ditetapkan dengan kriteria SMART (Locke & Latham, 1990). Analisis interdependensi mengungkapkan R4 (IT *Uptime*  $\geq 98\%$ ) dan R8 (100% Staf Terlatih) sebagai *leading indicators* — fondasi yang harus diprioritaskan sebelum *lagging indicators* seperti R1 (Utilisasi) dan R7 (Pengaduan) dapat tercapai. Urutan prioritas implementasi mengikuti logika kausalitas: *leading indicators* → *enabling results* → *lagging indicators*. Secara keseluruhan, analisis SOAR mengungkapkan bahwa MPP Kota Cimahi memiliki modal strategis yang cukup kuat untuk mencapai kualitas pelayanan jauh lebih tinggi. Yang diperlukan adalah keberanian memprioritaskan *leading indicators*, konsistensi eksekusi, dan komitmen kolektif mewujudkan aspirasi bersama.

#### Sintesis ServQual-SOAR: 10 Strategi dalam 3 Fase

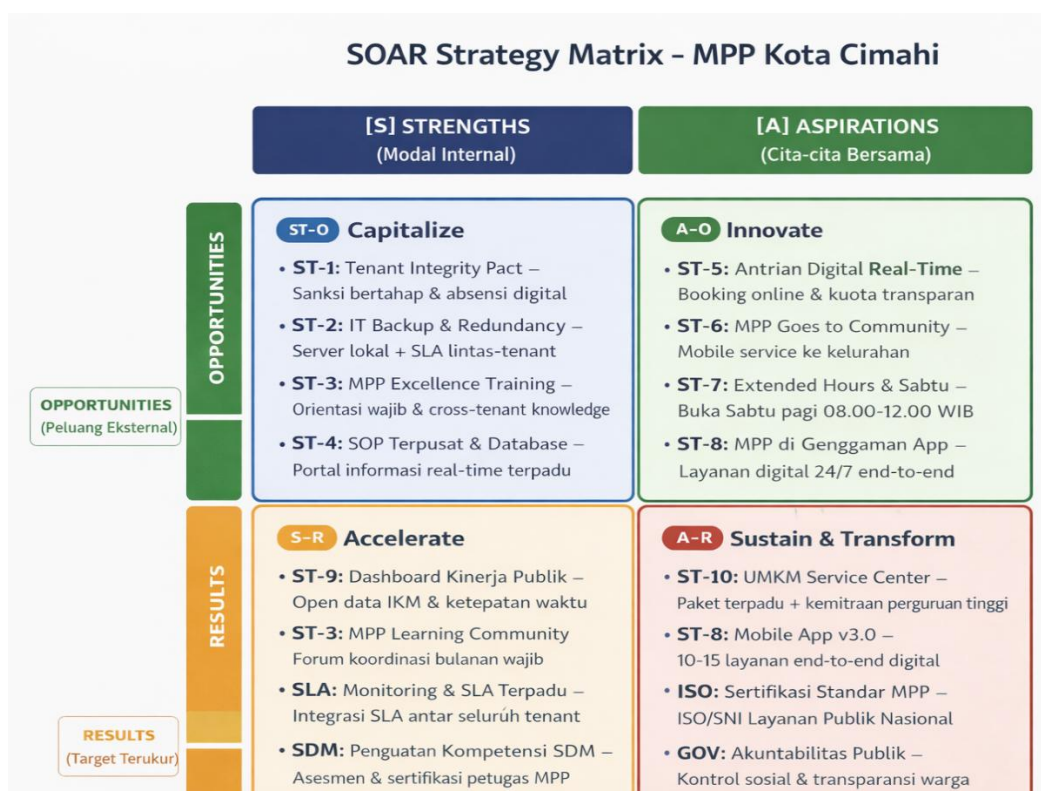
Sintesis analisis ServQual dan SOAR menghasilkan 10 strategi yang tersistematisasi dalam tiga fase implementasi berdasarkan logika sekuensi: fondasi terlebih dahulu, baru penguatan, kemudian optimalisasi. Pendekatan bertahap ini mengadopsi prinsip manajemen perubahan Kotter (1996) yang menekankan pentingnya membangun fondasi kepercayaan (*credible commitment*) sebelum melangkah ke inovasi kompleks.

**Tabel 8**  
**Sepuluh Strategi Optimalisasi MPP Kota Cimahi dalam Tiga Fase Implementasi**

No	Kode	Strategi	Deskripsi	Gap Ditarget
<b>FASE 1 — FONDASI (0–6 Bulan)</b>				
1	ST1	Tenant Integrity Pact	Mekanisme sanksi bertahap & absensi loket digital real-time	<i>Tangibles</i> (-1,67)
2	ST2	IT Backup & Resiliensi	Server lokal redundant, prosedur fallback, SLA lintas-tenant	<i>Tangibles</i> (-1,67)
3	ST3	MPP Service Excellence Training	Orientasi wajib MPP, modul empati, difusi praktik terbaik BPJS	<i>Assurance</i> (-1,05)
4	ST4	SOP & Database Informasi Tunggal	Portal informasi real-time untuk petugas & masyarakat	<i>Responsiveness</i> (-1,27)
<b>FASE 2 — PENGUATAN (7–18 Bulan)</b>				
5	ST5	Sistem Antrian Digital Real-Time	Booking online, kuota transparan, notifikasi otomatis WA	<i>Tangibles + Empathy</i>
6	ST6	MPP Goes to Community	Tim mobile service ke kelurahan, kerjasama RT/RW	<i>Empathy</i> (-1,00)

7	ST7	Extended Hours & Sabtu Pagi	Buka Sabtu 08.00–12.00, evening slot layanan tertentu	Empathy (–1,00)
<b>FASE 3 — OPTIMALISASI (19–30 Bulan)</b>				
8	ST8	'MPP di Genggaman' Mobile App	Booking, tracking, notifikasi, layanan digital end-to-end	Empathy + Tangibles
9	ST9	Dashboard Kinerja Publik Real-Time	Open data IKM, ketepatan waktu, pengaduan — akses publik	Tangibles+Responsiveness
10	ST10	UMKM Service Center	Paket layanan terpadu UMKM + kemitraan perguruan tinggi	Lintas Dimensi

Sumber: data olahan



Sumber: data olahan

**Gambar 4**  
**Matriks Strategi SOAR: Keterkaitan Antar Komponen dan Strategi**

Fase 1 mencakup empat strategi enabling fundamental.

ST1 (*Tenant Integrity Pact*) mengimplementasikan teori *credible commitment* (North, 1990) dengan mengubah perjanjian kerjasama tenant menjadi komitmen kelembagaan yang *enforceable* melalui mekanisme sanksi bertahap, mengatasi masalah *moral hazard* akibat ketiadaan konsekuensi nyata. ST2 (*IT Backup & Resiliensi*) mengaplikasikan *resilience thinking* (Wildavsky, 1988) melalui server lokal redundant dan prosedur *fallback* lintas-tenant, memungkinkan MPP tetap beroperasi saat sistem nasional *down* — mengatasi akar masalah ketergantungan vertikal (*overlapping authority*) (Wright, 1988). ST3 (*MPP Service Excellence Training*) mendifusikan praktik terbaik BPJS Kesehatan (Tenant Terbaik 2025) melalui mekanisme *mimetic isomorphism* (DiMaggio & Powell, 1983), membangun *firm-specific human capital* (Becker, 1964) yang diperlukan untuk pelayanan terpadu. ST4 (*SOP & Database Informasi Tunggal*) membangun *knowledge infrastructure* (Nonaka & Takeuchi, 1995) yang mengubah *tacit knowledge* individual menjadi *explicit knowledge* kolektif, mengatasi fenomena '*ping-pong*' informasi akar masalah *Responsiveness*.

*Fase 2 – Penguatan (7–18 Bulan): Memperluas Dampak dan Jangkauan*

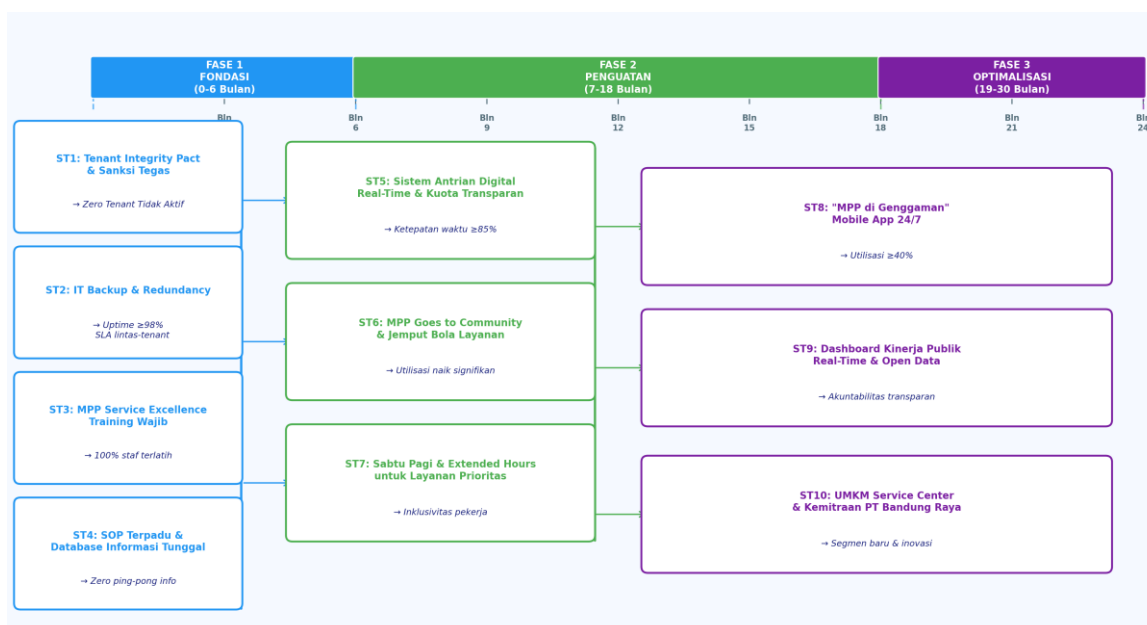
Fase 2 mengatasi hambatan akses dari tiga sisi simultan. ST5 (Sistem Antrian Digital *Real-Time*) menjawab tuntutan keadilan distributif (Rawls, 1971) dengan menggantikan sistem antrian '*siapa cepat dia dapat*' yang struktural tidak adil dengan sistem *booking* online yang memberikan kesempatan setara (Frederickson, 1990). ST6 (MPP Goes to Community) mengimplementasikan prinsip *citizen-centrism* (Denhardt & Denhardt, 2015) dengan membalik paradigma '*pemerintah mendatangi masyarakat*', mengatasi dimensi *accessibility* dan *accommodation* (Penchansky & Thomas, 1981). ST7 (*Extended Hours & Sabtu Pagi*) merespons hambatan struktural kelompok pekerja. Dengan 38,4% penduduk usia produktif 20–39 tahun (BPS Cimahi, 2023), pembukaan layanan Sabtu pagi mewujudkan prinsip *equal access* dan keadilan pelayanan publik.

*Fase 3 – Optimalisasi (19–30 Bulan): Akselerasi Inovasi Transformasional*

Fase 3 memanfaatkan fondasi yang telah terbangun. ST8 ('MPP di Genggaman' *Mobile App*) mengimplementasikan *technology enactment framework* (Fountain, 2001) — dengan fondasi IT stabil (ST2) dan SDM terlatih (ST3), pengembangan aplikasi *mobile* optimal dengan fitur *end-to-end* yang dibutuhkan masyarakat. ST9 (*Dashboard Kinerja Publik Real-Time*) mewujudkan *social accountability* (Malena et al., 2004) dan transparansi (UNDP, 1997). Data kinerja terbuka publik menciptakan kontrol sosial yang mendorong perbaikan berkelanjutan, menjawab aspirasi akuntabilitas transparan (A5). ST10 (*UMKM Service Center*) mengaplikasikan *public value creation* (Moore, 1995) bagi 42.718 UMKM Kota Cimahi. Paket layanan terpadu (NIB, sertifikasi halal, merek, perizinan, akses pembiayaan) memangkas waktu dan biaya administrasi sekaligus mendorong pertumbuhan ekonomi lokal. Kemitraan perguruan tinggi memobilisasi *social capital* (Putnam, 1995).

*Interdependensi dan Logika Kausalitas*

Analisis interdependensi mengungkapkan struktur kausalitas: ST2 (IT *Uptime*) dan ST3 (Pelatihan SDM) adalah *leading indicators* — perbaikannya berdampak langsung pada efektivitas strategi lain. ST1 dan ST4 menciptakan fondasi kelembagaan dan informasi bagi ST5–ST7. Keberhasilan fase 1 dan 2 menjadi prasyarat implementasi optimal ST8–ST10. Urutan prioritas: *leading indicators* (ST2, ST3) → *enabling strategies* (ST1, ST4) → *access strategies* (ST5–ST7) → *transformational strategies* (ST8–ST10). Pendekatan bertahap ini memastikan setiap intervensi dibangun di atas fondasi kokoh, menghindari risiko inovasi di atas sistem rapuh — prinsip kunci manajemen perubahan (Kotter, 1996; Osborne & Brown, 2005).



Sumber: data olahan

**Gambar 5**  
**Peta Jalan Implementasi 10 Strategi Optimalisasi MPP Kota Cimahi 2026–2028**

### *Proposisi Integrasi ServQual-SOAR: Kontribusi Teoritis*

Penelitian ini mengajukan proposisi teoritis orisinal sebagai kontribusi pada pengembangan ilmu administrasi publik: "Optimalisasi kualitas pelayanan publik pada Mal Pelayanan Publik memerlukan kerangka analisis integratif yang menggabungkan ServQual (diagnosis kesenjangan berbasis pengguna) dengan SOAR (konstruksi strategi berbasis kekuatan dan aspirasi), yang kemudian disintesis menjadi strategi operasional bertahap yang memprioritaskan *leading indicators* (IT *reliability*, SDM, integritas tenant) sebelum mengakselerasi inovasi digital dan perluasan jangkauan."

Proposisi ini dibangun di atas tiga landasan. Pertama, ServQual valid sebagai instrumen diagnostik yang mengidentifikasi secara presisi di mana dan seberapa besar *gap* kualitas layanan. Kedua, SOAR efektif sebagai kerangka konstruksi strategi yang mengidentifikasi modal strategis, peluang eksternal, aspirasi bersama, dan target terukur. Ketiga, sintesis keduanya menghasilkan strategi yang presisi dalam menarget *gap* sekaligus kuat landasannya pada sumber daya nyata dan aspirasi kolektif.

Proposisi ini melampaui kasus MPP Kota Cimahi dan dapat diaplikasikan pada setiap MPP di Indonesia yang menghadapi *integration paradox* serupa — modernitas fisik tidak diimbangi kualitas sistem dan proses. Dengan ServQual menunjukkan "di mana *gap* terjadi" dan SOAR mengidentifikasi "dengan modal apa dan ke arah mana perbaikan", setiap MPP dapat merancang strategi yang presisi, berbasis kekuatan, dan berorientasi hasil terukur.

Secara teoretis, proposisi ini menjembatani dua tradisi penelitian yang selama ini paralel: pengukuran kualitas layanan (ServQual) dan perencanaan strategis partisipatif (SOAR). Secara praktis, ia menyediakan peta jalan metodologis: (1) survei ServQual; (2) identifikasi *leading indicators*; (3) proses SOAR partisipatif; (4) strategi bertahap; dan (5) monitoring *real-time*. Penelitian lanjutan dengan desain komparatif multi-kasus dan studi longitudinal diperlukan untuk menguji validitas proposisi ini di berbagai konteks.

### SIMPULAN

Penelitian ini menghasilkan tiga kesimpulan utama yang menjawab rumusan masalah yang telah ditetapkan, yaitu: pertama, kualitas penyelenggaraan pelayanan publik pada MPP Kota Cimahi berada dalam kondisi paradoks kualitas dengan *gap* ServQual keseluruhan -1,09. Dimensi *Reliability* (Keandalan) mencatatkan *gap* terbesar -1,67 dan merupakan krisis paling mendesak akibat kombinasi tiga faktor: (1) *downtime* sistem IT nasional 3–5 kali per bulan; (2) mekanisme antrian manual yang tidak berkeadilan, 73,3% peserta FGD pernah gagal mendapatkan nomor antrian meskipun mengantri sejak pukul 03.00–04.00 WIB; dan (3) inaktivitas 12 dari 47 tenant yang secara langsung mematahkan esensi *one-stop service*. Sementara itu, dimensi *Tangibles* (Bukti Fisik) mencatat *gap* terkecil -0,47, mengonfirmasi keberhasilan investasi infrastruktur fisik. Paradoks ini — keunggulan fisik yang tidak diimbangi keandalan sistem dan proses mengonfirmasi tesis Pollitt (2003) tentang *integration paradox* dalam layanan terpadu.

Kedua, analisis SOAR mengungkapkan bahwa MPP Kota Cimahi memiliki modal strategis yang substansial namun belum dioptimalkan secara sistematis. Lima kekuatan utama teridentifikasi: infrastruktur modern (S1), rekam jejak kinerja positif dengan Ombudsman 96,13 dan 81.362 layanan (S2), komitmen kepemimpinan Walikota (S3), kapasitas digital berkembang (S4), dan integrasi 47 tenant lintas yurisdiksi (S5). Peluang eksternal meliputi Reformasi Birokrasi Tematik KemenpanRB (O1), akselerasi GovTech nasional (O2), demografi produktif (38,4% penduduk usia 20–39 tahun) (O3), potensi kemitraan perguruan tinggi (O4), dan pertumbuhan UMKM 8,3% per tahun (O5). Aspirasi kolektif menuju *zero-hassle MPP* (A1) yang muncul konsisten dari seluruh kelompok *stakeholder* (23 *coding* tematik) menunjukkan kesiapan transformasi yang *genuine*. Delapan target *Results* terukur dirumuskan dengan kriteria SMART, dengan R4 (IT *Uptime*  $\geq 98\%$ ) dan R8 (100% Staf Terlatih) sebagai *leading indicators* yang harus diprioritaskan.

Ketiga, sintesis ServQual-SOAR menghasilkan 10 strategi optimalisasi yang disistematisasikan dalam tiga fase implementasi berdasarkan logika kausalitas. Fase 1 – Fondasi (0–6 bulan) mencakup *Tenant Integrity Pact*, *IT Backup*, *MPP Service Excellence Training*, dan SOP Terpusat — membangun prasyarat kepercayaan. Fase 2 – Penguatan (7–18 bulan) meliputi Sistem Antrian Digital, *MPP Goes to Community*, dan *Extended Hours Sabtu* — memperluas dampak dan jangkauan. Fase 3 – Optimalisasi (19–30 bulan) mencakup '*MPP di Genggaman*' *Mobile App*, *Dashboard* Kinerja Publik, dan *UMKM Service Center* — mengakselerasi inovasi transformasional. Ke-10 strategi ini membentuk ekosistem

perubahan yang koheren dengan logika kausalitas: *leading indicators* → *enabling strategies* → *access strategies* → *transformational strategies*.

Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan ilmu administrasi publik melalui proposisi integrasi ServQual-SOAR sebagai kerangka analitis orisinal untuk diagnosis dan optimalisasi MPP. Proposisi ini — yang menggabungkan ServQual sebagai instrumen diagnostik kesenjangan berbasis pengguna dengan SOAR sebagai kerangka konstruksi strategi berbasis kekuatan dan aspirasi — dapat direplikasi pada MPP-MPP lain di seluruh Indonesia yang menghadapi *integration paradox* serupa: modernitas fisik yang tidak diimbangi kualitas sistem, prosedur, dan sumber daya manusia. Dengan ServQual menunjukkan "di mana *gap* terjadi" dan SOAR mengidentifikasi "dengan modal apa dan ke arah mana perbaikan", setiap MPP dapat merancang strategi yang sekaligus presisi, berbasis kekuatan, dan berorientasi pada hasil terukur.

## DAFTAR PUSTAKA

- Becker, G. S. 1964. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. University of Chicago Press.
- Braun, V., Clarke, V., 2006. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Bryson, J. M., 2011. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, 4th ed. Jossey-Bass.
- Christensen, T., Lægreid, P., 2007. The Whole-of-Government Approach to Public Sector Reform. *Public Administration Review*, 67(6), 1059–1066.
- Cooperrider, D. L., Whitney, D., 2005. *Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change*. Berrett-Koehler Publishers.
- Creswell, J. W., Poth, C. N., 2018. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*, 4th ed., SAGE Publications.
- Denhardt, J. V., Denhardt, R. B., 2015. *The New Public Service: Serving, Not Steering*, 4th ed. Routledge.
- DiMaggio, P. J., Powell, W. W., 1983. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizations. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- DPMPTSP Kota Cimahi. 2025. *Laporan Kinerja MPP Kota Cimahi Tahun 2025*.
- Fountain, J. E., 2001. *Building the Virtual State: Information Technology and Institutional Change*. Brookings Institution Press.
- Frederickson, H. G., 1990. Public Administration and Social Equity. *Public Administration Review*, 50(2), 228–237.
- Kementerian PANRB. 2025. *Laporan Perkembangan MPP di Indonesia Tahun 2025*.
- Kim, S., Lee, J., 2012. One-Stop Government Service Centers in Korea: Success Factors and Challenges. *International Review of Public Administration*, 17(2), 1–24.
- Locke, E. A., Latham, G. P., 1990. *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Prentice-Hall.
- Malena, C., Forster, R., Singh, J., 2004. *Social Accountability: An Introduction to the Concept and Emerging Practice*. World Bank Social Development Paper No. 76.
- Maryam, D., 2020. Pelayanan Publik Terintegrasi melalui Mal Pelayanan Publik di DKI Jakarta: Pendekatan Whole of Government. *Tesis*, Universitas Gadjah Mada.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., Saldaña, J., 2014. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, 3rd ed. SAGE Publications.
- Moore, M. H., 1995. *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Harvard University Press.
- Nonaka, I., Takeuchi, H., 1995. *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press.
- North, D. C., 1990. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press.
- Ombudsman Republik Indonesia. 2024. *Laporan Penilaian Kepatuhan Standar Pelayanan Publik Tahun 2024*.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L., 1988. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Peraturan Menteri PANRB Nomor 92 Tahun 2021 tentang Pedoman Penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik.
- Peraturan Presiden Nomor 89 Tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik.

- Pollitt, C., 2003. Joined-up Government: A Survey. *Political Studies Review*, 1(1), 34–49.
- Rawls, J., 1971. *A Theory of Justice*. Harvard University Press.
- Sitorus, M., 2016. Analisis Kualitas Pelayanan Publik pada Kantor Pelayanan Terpadu Kota Dumai dengan Pendekatan SERVQUAL. *Tesis*, Universitas Riau.
- Stavros, J. M., & Hinrichs, G., 2009. *The Thin Book of SOAR: Building Strengths-Based Strategy*. Thin Book Publishing.
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.
- United Nations Development Programme. 1997. *Governance for Sustainable Human Development: A UNDP Policy Document*. UNDP.
- Van de Walle, S., Bouckaert, G., (2003). Public Service Performance and Trust in Government: The Problem of Causality. *International Journal of Public Administration*, 26(8–9), 891–913.
- Wildavsky, A., 1988. *Searching for Safety*. Transaction Publishers.
- Wright, D. S., 1988. *Understanding Intergovernmental Relations*, 3rd ed. Brooks/Cole.
- Yin, R. K., 2018. *Case Study Research and Applications: Design and Methods*, 6th ed. SAGE Publications.
- Zami, M. Z., 2022. Kualitas Pelayanan Prima pada Mal Pelayanan Publik Bale Madukara Kabupaten Purwakarta. *Tesis*, UIN Sunan Gunung Djati Bandung.