



DOI: <https://doi.org/10.38035/jmpis.v6i4>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Strategi Peningkatan Sinergitas Pusat dan Daerah Berbasis *Penta Helix Collaboration* dalam Penyelenggaraan Penyuluhan Perikanan

Nurwanti^{1*}, Alfitri², Sriati³, Muhammad Husni Thamrin⁴

¹Universitas Sriwijaya, Sumatera Selatan, Indonesia, nurwanti.dewangga@gmail.com

²Universitas Sriwijaya, Sumatera Selatan, Indonesia, alfitri@unsri.ac.id

³Universitas Sriwijaya, Sumatera Selatan, Indonesia, sriati@unsri.ac.id

⁴Universitas Sriwijaya, Sumatera Selatan, Indonesia, husnithamrin@fisip.unsri.ac.id

*Corresponding Author: nurwanti.dewangga@gmail.com

Abstract: *The implementation of Penta Helix collaboration in fisheries extension services involves five key elements: government, academia, business, community, and media. This collaborative model is considered essential due to real challenges, such as political pressure, local interest interventions, and weak coordination among stakeholders. This study uses a descriptive method with a qualitative approach. The research locations include the provinces of South Sumatra, Bengkulu, Lampung, Jambi, and the Bangka Belitung Islands, with informants selected through purposive sampling. The analysis focuses on the dimensions of collaboration, synergy, and the welfare dimensions. The study findings indicate that the implementation of the Penta Helix collaboration still faces various obstacles. In terms of commitment, communities as fisheries actors have yet to show a proactive attitude. Communication between academia and other stakeholders remains limited. Interaction between fisheries actors and extension workers is not optimal, and media involvement is still minimal. Government programs and services are still top-down and often do not align with local needs. However, the context dimension is being implemented well. In terms of synergy, coordination between central and regional governments remains egocentric and sectoral, although communication is beginning to develop, but still limited. This research recommends enhancing stakeholder involvement in policy development to improve synergy.*

Keywords: *Penta Helix Collaboration, Fisheries Extension, Central-Regional Synergy, Fisheries Business Entrepreneur Welfare*

Abstrak: Pelaksanaan kolaborasi Penta Helix dalam penyelenggaraan penyuluhan perikanan melibatkan lima unsur utama, yaitu pemerintah, akademisi, bisnis, masyarakat, dan media. Model kolaboratif ini dipandang penting mengingat tantangan nyata yang dihadapi di lapangan, seperti tekanan politis, intervensi kepentingan lokal, dan lemahnya koordinasi antar pihak terkait. Penelitian menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Lokasi penelitian mencakup Provinsi Sumatera Selatan, Bengkulu, Lampung, Jambi, dan Kepulauan Bangka Belitung, dengan informan yang dipilih secara *purposive*. Analisis dilakukan terhadap

dimensi kolaborasi, sinergitas pusat dan daerah, serta dimensi kesejahteraan kelompok pelaku usaha perikanan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan kolaborasi Penta Helix masih menghadapi berbagai hambatan. Pada aspek komitmen, masyarakat sebagai pelaku usaha belum menunjukkan sikap proaktif. Komunikasi antara akademisi dan *stakeholder* lain masih terbatas. Interaksi antara pelaku usaha dan penyuluh juga belum optimal, seperti halnya keterlibatan media yang masih rendah. Program dan layanan pemerintah masih bersifat *top-down* dan kurang sesuai dengan kondisi lokal. Namun, pada aspek konteks, pelaksanaan sudah berjalan dengan baik. Dalam hal sinergitas, koordinasi antara pusat dan daerah masih bersifat egosentris dan sektoral, meskipun komunikasi sudah mulai terbentuk meski masih terbatas. Penelitian ini merekomendasikan peningkatan keterlibatan semua *stakeholder* dalam pengembangan kebijakan peningkatan sinergitas.

Kata Kunci: Kolaborasi Penta Helix, Penyuluhan Perikanan, Sinergitas Pusat-Daerah, Kesejahteraan Pelaku Usaha Perikanan

PENDAHULUAN

Penyelenggaraan sistem pemerintahan daerah memasuki perjalanan baru ketika Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 digantikan dengan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. Akibat perubahan kebijakan tersebut, terdapat konsekuensi yang mempengaruhi hubungan pemerintah pusat dan daerah yang menyebabkan perubahan signifikan terhadap sejumlah unsur. Termasuk dalam hal penyelenggaraan penyuluhan perikanan. Dalam pelaksanaan tugasnya, penyuluh perikanan banyak menemui kendala di lapangan. Salah satunya yaitu tekanan politis dari wilayah kerja penyuluh perikanan berada. Tekanan politis ini dapat berasal dari berbagai faktor, seperti kepentingan politik lokal, konflik kepentingan antara kelompok-kelompok di daerah tersebut, atau adanya intervensi politik dari pihak-pihak tertentu. Penyuluhan perikanan merupakan aspek penting dalam pembangunan sektor kelautan dan perikanan di Indonesia terutama dalam menguatkan kelembagaan dan ekonomi kelompok pelaku usaha perikanan. Kolaborasi Penta Helix yang melibatkan pemerintah, akademisi, pelaku usaha, masyarakat, dan media menjadi relevan untuk menciptakan sinergitas antara pusat dan daerah dalam penyelenggaraan penyuluhan perikanan. Kolaborasi dari 5 (lima) pemangku kepentingan ini diharapkan dapat mewujudkan sebuah kebijakan yang didukung oleh beragamnya sumber daya yang saling berinteraksi secara sinergis (Luh & Dewi, 2019).



Sumber: Khusniyah, 2020

Gambar 1. Model Penta Helix Collaboration

Penta Helix Collaboration penyelenggaraan penyuluhan perikanan merupakan strategi dalam mewujudkan sinergitas antara pusat dan daerah dalam pembangunan kelautan dan perikanan untuk meningkatkan kesejahteraan kelompok pelaku usaha perikanan. Melalui pendekatan kolaboratif, program penyuluhan dapat lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat dan lebih efektif dalam mencapai tujuan pembangunan. Model penta helix sangat berguna untuk menyelesaikan masalah multi pihak dimana pemangku kepentingan mewakili berbagai kepentingan pada satu lokasi (Lindmark et al., 2009).

Penelitian lebih lanjut diperlukan untuk mengeksplorasi model peningkatan sinergitas yang berbeda antara pusat dan daerah dan dampaknya terhadap masyarakat pelaku usaha perikanan. Untuk itu penelitian ini akan mengangkat masalah mengenai bagaimana penta helix collaboration dalam penyelenggaraan penyuluhan perikanan dan bagaimana sinergitas pusat dan daerah untuk mewujudkan kesejahteraan kelompok pelaku usaha perikanan?

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan, mengkaji dan menganalisis secara ilmiah mengenai bagaimana Penta Helix Collaboration dalam penyelenggaraan penyuluhan perikanan, sehingga dihasilkan model peningkatan sinergitas pusat dan daerah untuk mewujudkan kesejahteraan kelompok pelaku usaha perikanan.

METODE

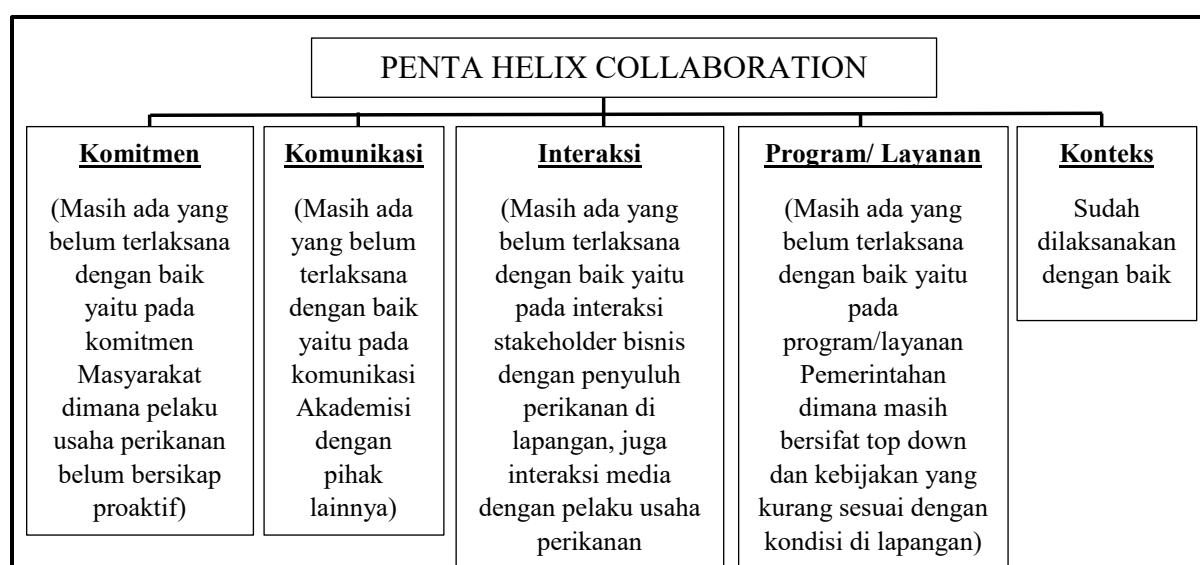
Pada penelitian ini, peneliti menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian ini akan difokuskan pada dimensi teori kolaborasi (Friends and Cook: 2017) dalam Penta Helix Collaboration yaitu komitmen personal, kemampuan berkomunikasi, proses interaksi, program/layanan, dan konteks. Untuk Sinergitas Pusat dan Daerah digunakan dimensi koordinasi dan komunikasi (Najiyati dan Rahmat, 2011), dan untuk Kesejahteraan Kelompok Pelaku Usaha Perikanan digunakan dimensi sosial kelembagaan dan ekonomi (Kementerian Kelautan dan Perikanan). Unit analisis data dalam penelitian ini adalah stakeholder yang terlibat dalam penta helix collaboration penyelenggaraan penyuluhan perikanan di Satuan Administrasi Pangkalan Balai Riset Perikanan Perairan Umum dan Penyuluhan Perikanan yang tersebar di Provinsi Sumatera Selatan, Provinsi Bengkulu, Provinsi Lampung, Provinsi Jambi, dan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Penentuan informan menggunakan metode purposive sampling, mengingat perlunya informasi dari pihak-pihak yang benar-benar memahami dinamika kolaborasi dan penyuluhan di daerah masing-masing. Penelitian dilaksanakan mulai bulan Juni 2024 sampai dengan bulan Mei 2025. Sumber data primer yang digunakan adalah hasil wawancara dengan *key informant* dan hasil observasi yang berupa pengamatan penyelenggaraan Penyuluhan Perikanan sebagai objek, untuk memperoleh informasi strategis. Sedangkan untuk sumber data sekunder adalah hasil studi literatur yang berasal dari berbagai sumber seperti buku, jurnal ilmiah, dokumen pendukung, dan peraturan perundangan yang terkait dengan tema penelitian. Langkah yang dilakukan dalam analisis data, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perspektif administrasi publik menggambarkan *collaborative governance* sebagai pola bentuk bekerja bersama dengan beberapa pihak yang terkait di dalam suatu kebijakan/kegiatan untuk mencapai tujuan (Astuti et al., 2020). Sabaruddin (2015) mengemukakan bahwa kolaborasi bersama antar pihak, organisasi atau institusi demi mencapai tujuan yang tidak dapat dicapai sendiri disebut sebagai kolaborasi. Kerjasama ini berkaitan dengan komitmen, kepercayaan, visi dan misi bersama, dan tujuan yang harus dicapai bersama-sama. Dalam menjalin kolaborasi, komunikasi harus terbuka dan tanpa diskriminasi, sehingga semua pihak dapat bekerja sama dan mencapai tujuan bersama (Umar, 2019). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teori Friend and Cook (2017), proses kolaborasi terdapat komponen-komponen yang mempengaruhi satu sama lain yaitu dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. *Personal Commitment* (komitmen personal), yakni sebuah janji atau kepatuhan dari masing-masing anggota kolaborasi secara individu dalam menjalankan kewenangan, kewajiban, dan tanggung jawab yang telah diberikan olehnya.
- b. *Communication skills* (kemampuan berkomunikasi), yakni sebuah kemampuan para anggota dalam mengolah atau menyikapi berbagai informasi yang masuk, yang selanjutnya dikomunikasikan secara lugas, cepat, tepat, dan akurat kepada pihak policy maker atau pembuat kebijakan agar informasi tersebut benar-benar bermanfaat bagi keberadaan dan proses kerja kolaborasi.
- c. *Interaction processes* (proses interaksi), yaitu setiap anggota kolaborasi dituntut untuk saling berinteraksi secara efisien dan efektif, terkait dengan pelaksanaan kerja, baik atas pekerjaan yang bersifat *routinized work* maupun *unroutinized work*.
- d. *Program or services* (program atau layanan), kolaborasi adalah semua pihak atau para anggota kolaborasi itu harus selalu bekerja berdasarkan program-program yang telah disusun secara sistematis dan prosedural serta selalu bersedia untuk saling memberikan pelayanan kepada semua anggota, terkait dengan pelaksanaan atau penyelesaian program tertentu.
- e. *Context* (konteks), yaitu setiap anggota organisasi harus melaksanakan pekerjaan atau menjalankan kewajibannya sesuai dengan konteks yang telah ditetapkan oleh pimpinan. Konteks dalam hal ini dilihat dari institusi ataupun kebijakan yang telah ditetapkan.

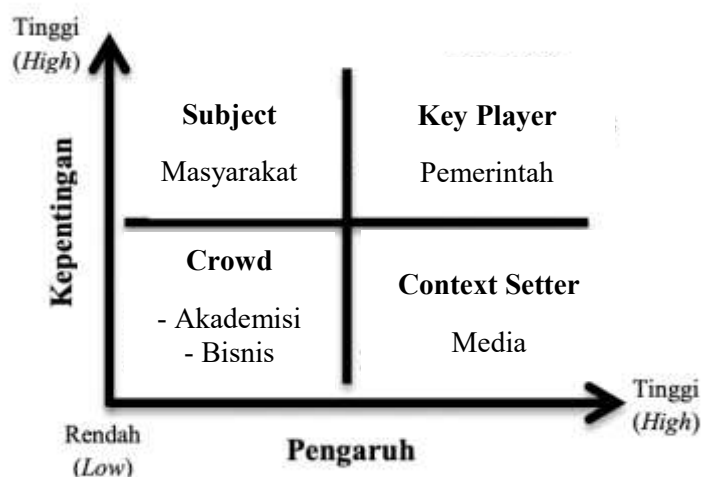
Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam dimensi kolaborasi, berbagai kelemahan masih ditemukan. Pada aspek komitmen, masyarakat sebagai pelaku usaha perikanan belum menunjukkan sikap proaktif dan partisipatif yang tinggi dalam program penyuluhan. Aspek komunikasi menunjukkan kelemahan dalam hubungan antara akademisi dan stakeholder lainnya, yang menyebabkan kurangnya transfer pengetahuan secara optimal. Aspek interaksi juga masih lemah, terutama dalam hubungan antara pelaku usaha dan penyuluh perikanan di lapangan, serta kurangnya keterlibatan media dalam menyampaikan informasi yang relevan kepada masyarakat. Program/layanan yang dirancang oleh pemerintah masih bersifat *top down* dan kurang mempertimbangkan kebutuhan lokal. Hanya pada aspek konteks ditemukan implementasi yang berjalan baik, menunjukkan bahwa kondisi lingkungan mendukung pelaksanaan program, namun belum diiringi dengan kolaborasi yang efektif. Hasil penelitian pada dimensi kolaborasi dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber: Hasil Riset, 2025

Gambar 2. Hasil Penelitian pada Dimensi Kolaborasi

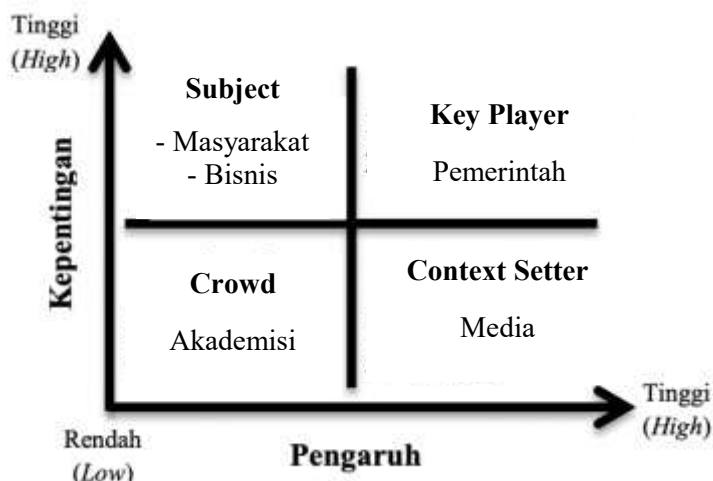
Dari hasil analisis stakeholder untuk kegiatan penumbuhan dan pendampingan kelompok perikanan, pemerintah berperan sebagai key player yaitu stakeholder atau pemangku kepentingan dalam kategori ini mempunyai kepentingan tinggi dan pengaruh signifikan dalam penyelenggaraan penyuluhan perikanan. Masyarakat dan bisnis berperan sebagai subject yaitu stakeholder yang mempunyai ketertarikan yang tinggi terhadap program meskipun pengaruhnya terhadap program tersebut relatif rendah. Akademisi berperan sebagai crowd yaitu stakeholder yang mempunyai minat dan pengaruh yang rendah terhadap program. Kehadiran mereka mungkin bisa diimbangi oleh pemangku kepentingan lainnya. Dan media berperan sebagai context setter yaitu stakeholder yang mungkin mempunyai minat yang rendah namun mempunyai pengaruh yang besar terhadap konteks dalam penyelenggaraan penyuluhan perikanan.



Sumber: Hasil Riset, 2025

Gambar 3. Analisis Grid dalam Kegiatan Penumbuhan dan Pendampingan Kelompok Perikanan

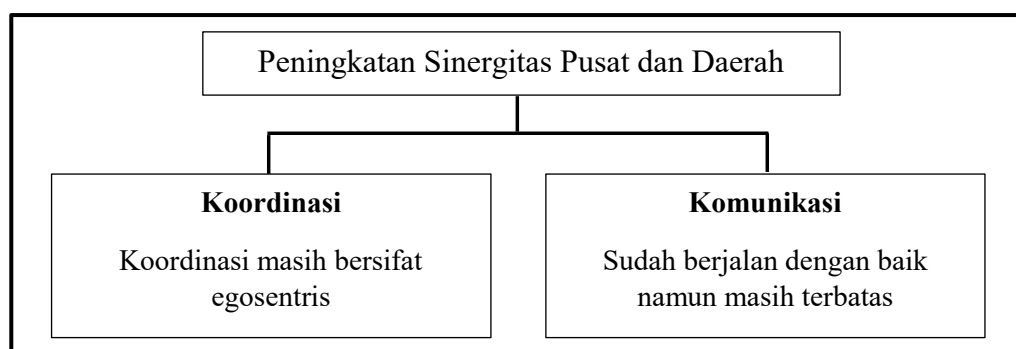
Sedangkan untuk kegiatan peningkatan kelas kelompok perikanan, pemerintah berperan sebagai key player, masyarakat berperan sebagai subject, akademisi dan bisnis berperan sebagai crowd, dan media berperan sebagai context setter. Pembagian peran (key player, subject, crowd, context setter) memperlihatkan bagaimana posisi dan pengaruh masing-masing aktor dalam penyuluhan perikanan, yang sebelumnya jarang diteliti secara sistematis dalam konteks Penta Helix. Hal ini memungkinkan pemetaan peran dan pengaruh setiap aktor dalam proses penyuluhan secara lebih akurat.



Sumber: Hasil Riset, 2025

Gambar 4. Analisis Grid dalam Kegiatan Peningkatan Kelas Kelompok Perikanan

Penelitian ini menggunakan teori sinergitas menurut Najiyati & Rahmat (2011: 120-122) yang memuat kriteria komunikasi dan koordinasi. Pada dimensi sinergitas antara pusat dan daerah, koordinasi masih bersifat sektoral dan egosentris, dengan minimnya integrasi lintas sektor dan kurangnya forum komunikasi yang dapat menyatukan visi dan program kerja. Komunikasi antar pihak dinilai sudah mulai terbentuk namun masih terbatas cakupannya, terutama dalam hal penyebaran informasi, pemahaman kebijakan, dan pengambilan keputusan bersama. Sinergitas stakeholder dibutuhkan untuk membangun kesepakatan, yang mengakomodasi seluruh kepentingan stakeholder yang terlibat. Menurut Butar (2020:8) keberhasilan pelaksanaan program harus didukung oleh koordinasi dan komunikasi yang sinergis antar stakeholder yang terlibat. Hasil penelitian pada dimensi sinergitas dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber: Hasil Riset, 2025

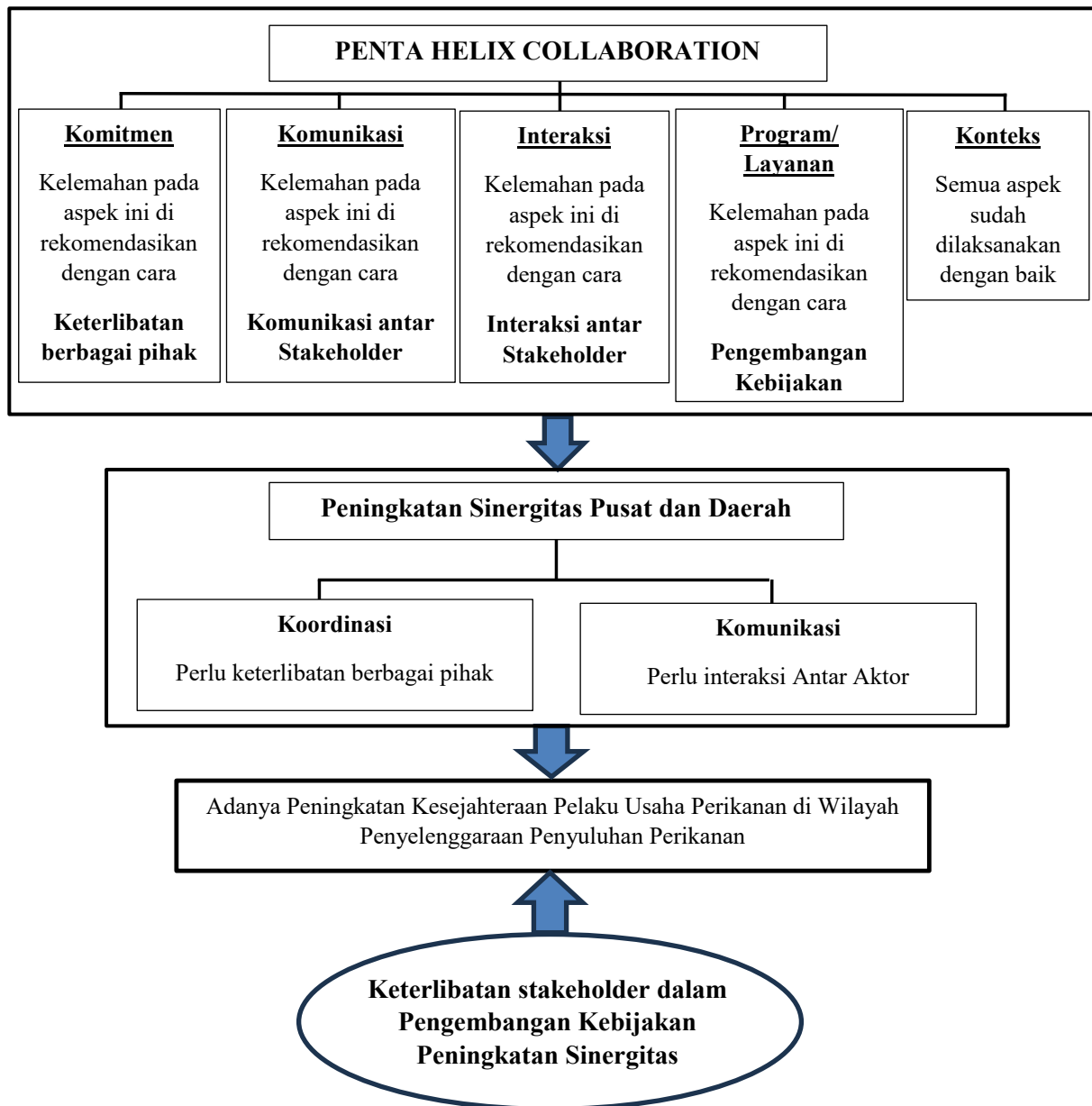
Gambar 5. Hasil Penelitian pada Dimensi Sinergitas

Untuk melihat dan memahami persepsi kesejahteraan kelompok pelaku usaha perikanan dalam penyelenggaraan penyuluhan perikanan digunakan indikator pencapaian kesejahteraan dalam Indeks Kesejahteraan Masyarakat Kelautan dan Perikanan (IKMKP). Penilaian menggunakan IKMKP memiliki peran strategis untuk mengevaluasi capaian kesejahteraan masyarakat KP wilayah (propinsi maupun kabupaten) dan memberikan gambaran peringkat (rangking) pencapaian kesejahteraan masyarakat KP suatu wilayah dibandingkan dengan wilayah lainnya. IKMKP dapat digunakan sebagai alat dalam menentukan prioritas daerah dan intervensi program sektor kelautan dan perikanan daerah. Melihat potensi sumber daya

kelautan dan perikanan yang dimiliki Indonesia, pada realitasnya masih belum signifikan meningkatkan taraf hidup atau kesejahteraan masyarakat, khususnya para nelayan tradisional, pembudidaya ikan, pengolah, dan pemasar produk perikanan sesuai harapan. Berdasarkan hal tersebut Kementerian Kelautan dan Perikanan mengembangkan Indeks Kesejahteraan Masyarakat Kelautan dan Perikanan (IKMKP) yang dirancang untuk mengukur sejauh manakah hasil-hasil pembangunan di sektor kelautan dan perikanan yang dilaksanakan ini dapat dinikmati oleh seluruh rakyat Indonesia yang lebih menggambarkan kesejahteraan masyarakat kelautan dan perikanan.

Untuk mengatasi kelemahan-kelemahan tersebut, penelitian ini merekomendasikan berbagai strategi. Dalam aspek komitmen, perlu adanya peningkatan partisipasi masyarakat melalui pendidikan dan pelibatan aktif dalam perencanaan program penyuluhan. Untuk aspek komunikasi, perlu dikembangkan mekanisme komunikasi dua arah yang efektif antara semua stakeholder, termasuk pemanfaatan teknologi informasi. Pada aspek interaksi, disarankan adanya forum kolaboratif rutin untuk mempertemukan berbagai pihak dan membangun kepercayaan serta koordinasi kerja yang lebih baik. Dalam aspek program/layanan, pemerintah perlu merancang kebijakan yang responsif terhadap kondisi riil di lapangan, serta mengadopsi pendekatan *bottom up* yang lebih inklusif. Sementara pada aspek konteks, penting untuk menjaga kondisi kondusif yang telah terbentuk, dan menjadikannya sebagai fondasi untuk memperkuat dimensi lainnya.

Pada dimensi sinergitas, untuk kelemahan di aspek koordinasi Perlu keterlibatan berbagai pihak, dan untuk aspek komunikasi Perlu interaksi Antar Aktor. Lebih lanjut, model pengembangan sinergitas pusat dan daerah yang diusulkan dalam penelitian ini menekankan pada pentingnya keterlibatan stakeholder dalam pengembangan kebijakan (*interaction and involvement of stakeholder in policy development*) sebagai kerangka konseptual baru untuk meningkatkan efektivitas kolaborasi dalam penyuluhan perikanan. Rekomendasi ini menjadi bagian dari pengembangan konseptual terbaru dalam praktik penyuluhan perikanan di Indonesia, sekaligus menawarkan arah kebijakan yang lebih partisipatif dan responsif terhadap kebutuhan lokal. Rekomendasi model dari peneliti dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber: Hasil Riset, 2025

Gambar 6. Rekomendasi Model oleh Peneliti

Melalui pendekatan ini, diharapkan penyuluhan perikanan tidak hanya menjadi program teknokratis semata, tetapi benar-benar mencerminkan kebutuhan lokal dan menjadi sarana pemberdayaan masyarakat secara menyeluruh. Pelibatan aktif dari semua unsur Penta Helix menjadi kunci dalam menciptakan penyuluhan yang adaptif, partisipatif, dan berkelanjutan. Dengan demikian, model kolaborasi ini tidak hanya meningkatkan efektivitas penyuluhan, tetapi juga mendukung pencapaian kesejahteraan kelompok pelaku usaha perikanan yang menjadi tulang punggung ekonomi perikanan nasional.

KESIMPULAN

Penta Helix Collaboration penyelenggaraan penyuluhan perikanan di Wilayah Sumatera Bagian Selatan dapat dikatakan belum optimal. Hal ini bisa dilihat masih ada berbagai permasalahan yang muncul, seperti belum terlaksana dengan baik pada aspek komitmen. Dimana masyarakat sebagai pelaku usaha perikanan belum bersikap proaktif. Dan

pada aspek komunikasi akademisi dengan pihak lainnya yang masih terbatas. Selanjutnya masih ada yang belum terlaksana dengan baik yaitu pada interaksi stakeholder bisnis dengan penyuluh perikanan di lapangan, juga interaksi media dengan masyarakat sebagai pelaku usaha perikanan. Untuk program/layanan Pemerintahan juga masih bersifat top down dan kebijakan yang kurang sesuai dengan kondisi di lapangan. Sedangkan untuk aspek konteks sudah dilaksanakan dengan baik.

Sinergitas antara pemerintah pusat dan daerah juga masih belum optimal. temuan ini diperoleh dengan belum maksimalnya atau belum baiknya pencapaian dari 2 dimensi, yaitu dimensi koordinasi dan komunikasi. Koordinasi masih bersifat egosentris dan komunikasi walaupun sudah berjalan dengan baik namun masih terbatas. Penyelenggaraan penyuluhan perikanan di Wilayah Sumatera Bagian Selatan sudah memberikan dampak terhadap peningkatan kesejahteraan pelaku usaha perikanan walaupun belum optimal. Penyelenggaraan penyuluhan perikanan dapat meningkatkan kelembagaan kelompok pelaku usaha perikanan karena dengan adanya perubahan peningkatan pengetahuan akan merubah pola pikir dan cara kerja menjalankan usahanya, dengan itu secara tidak langsung akan meningkatkan kualitas kelembagaan pelaku usaha itu sendiri. Penyelenggaraan penyuluhan perikanan juga dapat meningkatkan pendapatan ekonomi pelaku usaha perikanan, karena akan meningkatkan efisiensi bagi pelaku usaha.

Untuk dimensi kolaborasi pada kelemahan di aspek komitmen direkomendasikan dengan cara keterlibatan berbagai pihak. Untuk kelemahan di aspek komunikasi direkomendasikan dengan cara komunikasi antar Stakeholder. Untuk kelemahan di aspek interaksi direkomendasikan dengan cara Interaksi antar Stakeholder. Untuk kelemahan di aspek program/layanan di rekomendasikan dengan cara pengembangan kebijakan. dan untuk aspek konteks sudah dilaksanakan dengan baik. Pada dimensi sinergitas, untuk kelemahan di aspek koordinasi Perlu keterlibatan berbagai pihak, dan untuk aspek komunikasi Perlu interaksi Antar Aktor. Pengembangan model yang peneliti rekomendasikan dimana yang diperlukan untuk mencapai sinergitas pusat daerah dalam mencapai efektivitas penta helix collaboration dalam penyelenggaraan penyuluhan perikanan yaitu: ***Keterlibatan stakeholder dalam pengembangan kebijakan peningkatan sinergitas (Interaction and Involvement of stakeholder in policy development)***.

Penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam memperkaya kajian mengenai implementasi kolaborasi multipihak dalam pembangunan sektor perikanan, serta menjadi acuan kebijakan bagi pemerintah pusat dan daerah dalam merancang sistem penyuluhan yang lebih sinergis. Meskipun penelitian ini berfokus pada wilayah Sumatera Bagian Selatan, pendekatan dan temuan yang dihasilkan memiliki potensi untuk direplikasi di daerah lain dengan karakteristik sosial dan kelembagaan yang serupa. Oleh karena itu, diperlukan studi lanjutan untuk menguji efektivitas model kolaborasi ini dalam konteks geografis dan sosial yang berbeda, serta mengembangkan indikator kinerja kolaborasi yang lebih terukur. Dengan upaya yang sistematis dan kolaboratif, penyuluhan perikanan di Indonesia dapat ditransformasi menjadi instrumen pembangunan yang kuat dan inklusif, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada peningkatan produktivitas, pendapatan, dan kesejahteraan masyarakat pelaku usaha perikanan secara berkelanjutan.

REFERENSI

- Astuti, W., Pramusinto, H., & Budiati, A. (2020). *Collaborative Governance dalam Pengelolaan Sampah Berbasis Masyarakat di Kota Semarang*. Jurnal Ilmu Administrasi Negara, 10(1), 25–35.
- Butar, F. B. (2020). *Manajemen Pelayanan Publik: Konsep dan Aplikasi dalam Pembangunan*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Friend, M., & Cook, L. (2017). *Interactions: Collaboration Skills for School Professionals* (8th

- ed.). Boston: Pearson Education.
- Khusniyah, N. L. (2020). *Penta Helix sebagai Model Pengembangan Industri Kreatif Berkelanjutan*. Jurnal Ekonomi Kreatif dan Inovasi, 2(1), 25–34.
- Lindmark, A., Stureson, E., & Nilsson-Roos, M. (2009). *Difficulties of collaboration for Jurnal Pembangunan Pemberdayaan Pemerintahan (J-3P)*, Vol. 7, No. 2, November 2022 innovation - A study in the Öresund region. 1–236. <http://lup.lub.lu.se/student-papers/record/1437850>
- Luh, N., & Dewi, Y. (2019). *Dinamika Collaborative Governance Dalam Studi Kebijakan Publik*. Jurnal Ilmiah Dinamika Sosial, 2(2). <https://journal.undiknas.ac.id>
- Najiyati, S., & Rahmat, S. (2011). *Manajemen Pelayanan Publik: Konsep, Teori dan Aplikasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Sabaruddin, A. (2015). *Kerja Sama Antarlembaga dalam Pelayanan Publik*. Makassar: Penerbit UNM.
- Umar, A. (2019). *Manajemen Kolaboratif dalam Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.