

DISERTASI

**KOLABORASI DALAM PROGRAM INOVASI *DELIVERY
PASSPORT SERVICE* DI KANTOR IMIGRASI KELAS I
KOTA MAKASSAR**

***COLLABORATION IN THE DELIVERY PASSPORT SERVICE
INNOVATION PROGRAM AT THE MAKASSAR CITY
IMMIGRATION OFFICE CLASS I***

R U D I

NIM : E013171016



PROGRAM DOKTOR ADMINISTRASI PUBLIK

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

UNIVERSITAS HASANUDDIN

MAKASSAR

2021

**KOLABORASI DALAM PROGRAM INOVASI DELIVERY
PASSPORT SERVICE DI KANTOR IMIGRASI KELAS I
KOTA MAKASSAR**

Disertasi

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar Doktor

**Program Studi
Administrasi Publik**

Disusun dan diajukan oleh

**R U D I
E013171016**

Kepada

**PROGRAM DOKTOR ADMINISTRASI PUBLIK
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR**

2021

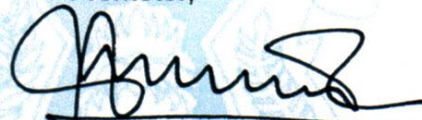
LEMBAR PENGESAHAN DISERTASI**KOLABORASI DALAM PROGRAM INOVASI DELIVERY
PASSPORT SERVICE DI KANTOR IMIGRASI KELAS I KOTA
MAKASSAR**

Disusun dan diajukan oleh

RUDI
NIM: E013171016

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Doktor Administrasi Publik
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin
Pada tanggal 9 Desember 2021
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui
Promotor,



Prof. Dr. Armin, M.Si
Nip.196511091991031008

Co-Promotor,



Dr. Hasniati, M.Si
Nip.196801011997022001

Co-Promotor,



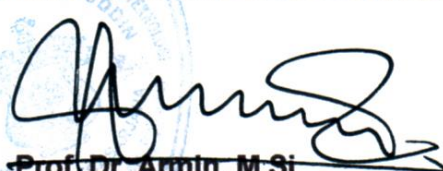
Dr. Muhammad Rusdi, M.Si
Nip.197003011999031001

Ketua Program Studi
Administrasi Publik,



Prof. Dr. Muh. Akmal Ibrahim, M.Si
Nip.196012311986011005

Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan
Ilmu Politik Universitas Hasanuddin,



Prof. Dr. Armin, M.Si
Nip.196511091991031008

PERNYATAAN KEASLIAN DISERTASI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : R U D I
Nomor Pokok Mahasiswa : E013171016
Program Studi : Administrasi Publik

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa disertasi yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambilalihan tulisan atau pemikiran orang lain. Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan disertasi ini hasil karya orang lain, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Makassar, 09 Desember 2021

Yang menyatakan



Rudi

PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa, atas segala Rahmat dan Hidayah-Nya sehingga Disertasi ini dapat diselesaikan sebagai bagian dari tugas akhir dalam penyelesaian pendidikan Doktor di Universitas Hasanuddin Makassar.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penulisan Disertasi ini banyak pihak yang telah membantu yang tidak dapat penulis membalas segala bantuan dan pengorbanan yang telah diberikan. Penulis hanya mampu memanjatkan doa semoga segala bantuan yang diberikan dapat bernilai pahala disisi Allah SWT. Melalui kesempatan ini penulis menyampaikan rasa terima kasih yang paling dalam serta penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

1. Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubuhu, MA, selaku Rektor Universitas Hasanuddin, yang telah memberikan kesempatan bagi penulis untuk mengikuti Program Doktor Administrasi Publik di Fisipol Universitas Hasanuddin Makassar.
2. Prof. Dr. Armin, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin, dan sekaligus Promotor, Dr. Hasniati, M.Si (Co-Promotor), dan Dr. Muhammad Rusdi, M.Si (Co-Promotor), yang telah banyak meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan, arahan dan motivasi sehingga penulisan disertasi ini dapat terselesaikan dengan baik.

3. Prof Dr. Muh. Akmal Ibrahim M.Si, selaku Ketua Program Studi Doktor Administrasi Publik atas pelayanan kepada penulis selama masa penyelesaian studi.
4. Bapak Dr. Abdul Masyhar, M.Si, selaku (Penilai Eksternal). Bapak Dr. Suryadi Lambali, MA, (Penilai Internal). Bapak Dr. Nurdin Nara, M.Si, (Penilai Internal). Bapak Dr. Phill. Sukri, M.Si (Penilai Internal), yang telah banyak memberikan arahan dan masukan mulai dari awal penyusunan proposal hingga selesainya penulisan disertasi ini.
5. Bapak Andi Pallawarukka, SH. MH Selaku Kepala Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar dan Bapak Andi Mario, SH, MH, selaku Kasi Lantaskim Imigrasi Kelas I Kota Makassar, Ibu Masniati, SH selaku Kepala TU Imigrasi Kelas I Kota Makassar, Bapak Arief J. Sentono selaku Kepala Kantor PT. Pos Indonesia Cabang Makassar, Bapak Agus, SE selaku Bendahara Kantor PT. Pos Indonesia Cabang Makassar, dan Ibu Riska Asis, selaku Kabag Umum PT. Pos Indonesia cabang Makassar, yang telah memberikan bantuan fasilitas, informasi, dan data yang diperlukan dalam penulisan Disertasi ini
6. Bapak Sahril, S.Pd.i, M.Pd, selaku Rektor Universitas Tomakaka Mamuju dan Bapak Drs. Bongga Pasailong, MM, selaku Dekan Fisip Universitas Tomakaka Mamuju dan jajarannya yang telah memberikan izin dan rekomendasi untuk melanjutkan pendidikan kejenjang doktoral di Universitas Hasanuddin Makassar.

7. Bapak Drs. Ahmad Taufan, dan Ibu Dra. Gusnawati H, M.Pd. selaku Ketua Yayasan Universitas Tomakaka Mamaju yang telah memberikan motivasi dan izin untuk melanjutkan pendidikan doktoral di Universitas Hasanuddin Makassar.
8. Para Dosen dan seluruh Staf Pegawai Fisip Universitas Hasanuddin, atas bantuannya selama penulis menempuh pendidikan Doktoral Administrasi Publik di Universitas Hasanuddin Makassar
9. Seluruh Informan yang telah memberikan partisipasinya dan kesiapan untuk diwawancarai meskipun dalam keadaan keterbatasan untuk meluangkan waktu karena situasi pandemik Covid 19.
10. Rekan-rekan Mahasiswa Program Doktor Pascasarjana Administrasi Publik Angkatan 2017, atas kebersamaan dan seperjuangan selama masa studi dan menjadi teman diskusi yang hangat terkait masalah-masalah publik dengan pemikiran kritis. Selain itu juga kita saling memberikan motivasi satu sama lain untuk penyelesaian studi ini.

Secara khusus penulis ucapkan terima kasih kepada kedua orang tua penulis Bapak Abdul Latief (almarhum) dan Ibunda St. Nawati, atas segala jerih payah dan jasa-jasanya telah membesarkan dan mendidik serta doa yang tulus dipanjatkan hingga penulis dapat mengikuti jenjang pendidikan tertinggi tingkat doktoral. Kepada keluargaku tercinta, Yuli Sulianti, ST (istri) dan mertua Bapak H. Abduh Beddu (almarhum), Ibunda Hj. Subaidah serta adik-adik tercinta yang penuh kesabaran dan telah berkorban memberikan dukungan selama penulis menempuh pendidikan

doktoral. Kepada seluruh keluarga yang tidak sempat disebutkan satu persatu, penulis menghaturkan terima kasih yang setinggi-tingginya atas segala bantuan yang telah diberikan.

Akhirnya semoga disertasi ini dapat bermanfaat bagi pemerhati masalah-masalah terkait kolaborasi dalam pelayanan publik, dan segala bantuan dan arahan yang telah diberikan oleh semua pihak kepada penulis menjadi amal baik kelak disisi Allah SWT, Aamiin Ya Rabbal Alamin.

Makassar, 12 Oktober 2021

Penulis

R U D I

ABSTRAK

RUDI. *Kolaborasi dalam Program Inovasi Delivery Passport Service di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar* (dibimbing oleh Armin, Hasniati, dan Muhammad Rusdi).

Penelitian ini bertujuan menganalisis (1) proses kolaborasi; (2) pencapaian hasil kolaborasi; dan (3) menemukan model manajemen kolaborasi dalam program inovasi *delivery passport service* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data dianalisis melalui pereduksian data, penyajian data, dan penarikan simpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) proses kolaborasi yang dilakukan Imigrasi Kelas I Kota Makassar dengan PT Pos Indonesia Cabang Makassar, yakni adanya tujuan pengelolaan kolaborasi untuk memudahkan pelayanan paspor, kompromi yang mengacu kepada kesepakatan formal, komunikasi secara terbuka dan kesetaraan dalam pengambilan keputusan, komitmen dan kepercayaan sebagai kekuatan dalam menentukan keberhasilan penyelenggaraan program inovasi *delivery passport service*; (2) aspek pencapaian hasil dari kolaborasi menunjukkan bahwa masyarakat dalam menggunakan jasa *delivery passport service*, yakni angka persentase pada tahun 2018 rata-rata 1,23% dan tahun 2019 rata-rata 2,30%, pencapaian hasil masih relatif rendah, akan tetapi masyarakat sebagai pengguna jasa layanan *delivery passport service* merasakan dampak terhadap program ini karena adanya kemudahan dalam pelayanan paspor; dan (3) Karakteristik model manajemen kolaborasi yang dicirikan dalam penyelenggaraan program *delivery passport service*, yakni model manajemen *jurisdiction-based* yang merupakan model yang menekankan kepada alasan strategis, melalui kesepakatan yang berdasarkan yurisdiksi.

Kata kunci: model manajemen kolaborasi, program inovasi, *delivery passport service*



ABSTRACT

RUDI. *Collaboration in Passport Delivery Service Innovation Program at the Immigration Office Class I of Makassar City* (supervised by **Armin, Hasniati, and Muhammad Rusdi**)

The aim of this study is to analyse and find out (1) the collaboration process, (2) the achievement of collaboration results, and (3) a collaborative management model in the delivery passport service innovation program at the Immigration Office Class I of Makassar City.

The research used a qualitative method. The data were collected through interview, observation, and documentation. They were analyzed through data reduction, data presentation, and drawing conclusion.

The research result indicates that (1) the collaboration process carried out by Immigration Office Class I of Makassar City with PT. Pos Indonesia of Makassar Branch is intended to have a collaboration management in order to ease passport service, compromise referring to formal agreement, open communication, equality in decision making, and commitment and trust as a power to pursue achievement in the implementation of the delivery passport service innovation program; (2) the aspect of the result achievement of collaboration indicates that in making use of the delivery passport service, the percentage rate achieved by the community in 2018 is 1.23% on average, and in 2019 it is 2.30% on average meaning that the achievement of results is still relatively low, but the community as the service users of passport delivery service feels the impact of this program, due to the easiness of the passport service, and (3) the characteristics of collaborative management model characterized in the implementation of this passport delivery service innovation program is jurisdiction-based management model as a model emphasizing on strategic reason through an jurisdiction-based agreement.

Keywords: collaboration management model, innovation program, delivery passport service



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN DISERTASI	iv
PRAKATA	v
ABSTRAK	ix
ABSTRACT	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR TABEL	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah	20
1.3. Tujuan Penelitian	24
1.4. Manfaat Penelitian	25
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	27
2.1. Kolaborasi dalam Persfektif Administrasi Publik.....	27
2.2. Konsep dan Proses <i>Collaborative Governance</i>	40
2.2.1. Konsep <i>Collaborative Governance</i>	41
2.2.2. Proses <i>Collaborative Governance</i>	57
2.3. Kesuksesan dan Kegagalan <i>Collaborative Governance</i>	65
2.4. Model <i>Collaborative Governance</i>	78
2.5. Konsep Inovasi Sektor Publik.....	85
2.6. Hasil Penelitian Terdahulu	94
2.7. Kerangka Konseptual	102
BAB III METODE PENELITIAN	108
3.1. Pendekatan Penelitian	108
3.2. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	109
3.3. Fokus Penelitian	110
3.4. Instrument Penelitian	112
3.5. Jenis dan Sumber Data	113
3.6. Teknik Pengumpulan Data	114
3.7. Teknik Analisis Data.....	115

3.8. Keabsahan Data Penelitian	119
BAB IV GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN	122
4.1. Sejarah Singkat Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar	122
4.2. Kondisi Geografis Kantor Imigrasi Kelas I Makassar	123
4.3. Visi, Misi, Tata Nilai dan Sasaran	124
4.4. Wilayah Kerja Kantor Imigrasi Kelas I Makassar	125
4.5. Struktur Organisasi	125
4.6. Uraian Tugas Pokok Organisasi	126
4.7. Kepegawaian	135
4.8. Biaya Paspor Republik Indonesia	138
4.9. Syarat Pembuatan Paspor	139
4.10. Ketentuan Paspor Republik Indonesia	140
4.11. Alur Pembuatan Paspor	141
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	143
5.1. Proses Kolaborasi dalam Program Inovasi <i>Delivery Passport Service</i> di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar	144
5.1.1. <i>Managing Aims</i>	144
5.1.2. <i>Compromise</i>	158
5.1.3. <i>Communication</i>	166
5.1.4. <i>Democracy and Equality</i>	177
5.1.5. <i>Power and Trust</i>	185
5.1.6. <i>Determination, Commitment and Stamina</i>	192
5.2. Pencapaian Hasil Kolaborasi dalam Program Inovasi <i>Delivery Passport Service</i> di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar	199
5.3. Model Manajemen Kolaborasi dalam Program Inovasi <i>Delivery Passport Service</i> di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar	216

5.4. Model Empirik Manajemen Kolaborasi dalam Program Inovasi <i>Delivery Passport Service</i> di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar.....	225
5.5. Model Rekomendasi Manajemen Kolaborasi dalam Program Inovasi <i>Delivery Passport Service</i> di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar.....	232
BAB VI KESIMPULAN DAN IMPLIKASI PENELITIAN.....	238
6.1. Kesimpulan	238
6.2. Implikasi Penelitian.....	240
6.2.1. Implikasi Teoritis.....	241
6.2.2. Implikasi Metodologi.....	245
6.2.3. Implikasi Praktis.....	246
DAFTAR PUSTAKA.....	248
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

DAFTAR GAMBAR

No.	Judul Gambar	Halaman
Gambar 2.1.	Kerangka Proses Kolaborasi.....	61
Gambar 2.2.	Klasifikasi dan Faktor Kesuksesan Kolaborasi.....	69
Gambar 2.3.	Jarak Kolaborasi Antar Organisasi dalam Pelayanan Publik.. ..	79
Gambar 2.4.	Model Kolaborasi	80
Gambar 2.5.	Model Manajemen Kolaborasi Agronoff & McGuire..	85
Gambar 2.6.	Sumber-Sumber Inovasi di Pemerintahan.....	92
Gambar 2.7	Kerangka Konseptual.....	107
Gambar 3.1	Prosedur Analisis Data Kualitatif.....	116
Gambar 4.1	Struktur Organisasi Kantor Imigrasi Kelas I Makassar .	126
Gambar 4.2	Alur Pembuatan Paspor.....	142
Gambar 5.1.	Sistem Pelayanan Paspor Terpadu	150
Gambar 5.2.	Tipologi Program Inovasi Pelayanan Paspor di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar.....	157
Gambar.5.3	Mobil Pelayanan <i>Delivery Passport</i>	204
Gambar 5.4.	Model Alur Prosedur Proses Kolaborasi dalam Program Inovasi <i>Delivery Passport Service</i>	227
Gambar 5.5.	Model Empirik Manajemen Kolaborasi Program Inovasi <i>Delivery Passport Service</i>	230

Gambar 5.6 Model Alternatif Manajemen Kolaborasi Program Inovasi

Delivery Passport Service..... 237

DAFTAR TABEL

No	Judul Tabel	Halaman
Tabel 1.1.	Survey <i>Top Brand Award</i> Kategori Jasa Pengiriman...	16
Tabel 1.2.	Peran <i>Stakeholders</i> dalam Program Inovasi <i>Delivery Passport Service</i> di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar.....	18
Tabel 2.1.	Perbandingan Hasil Penelitian Terdahulu.....	100
Tabel 4.1.	Jumlah Pegawai Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar...	135
Tabel 4.2.	Karakteristik Pegawai berdasarkan Pangkat/Golongan..	136
Tabel 4.3.	Karakteristik Pegawai berdasarkan Pendidikan...	137
Tabel 4.4.	Biaya Paspor Republik Indonesia.....	138
Tabel 5.1.	Persentase Jumlah Pemohon Paspor Tahun 2018.....	200
Tabel 5.2.	Persentase Jumlah pemohon Paspor Tahun 2019.....	201

BAB I

PENDAHULUAN

Bab pertama pada disertasi ini diawali dengan pendahuluan penelitian yang secara garis besarnya berisi latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian dan manfaat penelitian baik manfaat teoritis maupun manfaat praktis. Berikut uraian dari masing-masing sub bab tersebut.

1.1. Latar Belakang

Pemerintah dituntut untuk selalu menyesuaikan dengan apa yang dibutuhkan oleh masyarakat, salah satunya adalah kebutuhan akan pelayanan publik yang layak. Penyesuaian tersebut sebagai upaya untuk merespon perkembangan global yang terjadi pada lingkungan internal maupun lingkungan eksternal dalam penyelenggaraan pemerintahan. Hal itu disebabkan karena perkembangan lingkungan yang semakin global menuntut peran-peran instansi pemerintah yang bisa mewadahi semua kepentingan dalam kerangka demokrasi. Berbagai kerjasama antar pemangku kepentingan dalam penyelenggaraan pemerintahan juga dilakukan sebagai suatu usaha dan respon pemerintah dalam kegiatan penanganan masalah publik. (Haryono, N., 2012:48)

Bentuk respon pemerintah dalam penanganan masalah publik adalah membangun kolaborasi, kolaborasi dapat diartikan sebagai bentuk kerjasama, interaksi, kompromi beberapa elemen terkait baik individu, lembaga atau pihak-pihak yang terlibat secara langsung dan tidak langsung yang menerima akibat dan manfaat. Kompleksitasnya terhadap

permasalahan publik dan tuntutan masyarakat untuk mendapatkan kemudahan akan pelayanan, pemerintah mau tidak mau harus merespon kepentingan publik. Pemerintah sebagai penyedia layanan banyak mengalami keterbatasan sumber daya (manusia, teknologi, informasi, keuangan), untuk melengkapi keterbatasan itu, kerjasama atau kolaborasi merupakan alternatif pemerintah untuk menjawab tuntutan masyarakat khususnya dalam mewujudkan kualitas pelayanan yang inovatif.

Kolaborasi merupakan suatu panggung untuk melahirkan sebuah inovasi pelayanan dalam sektor publik, maka dari itu kolaborasi dalam inovasi seakan tidak ada habisnya untuk selalu diperbincangkan kalangan pemerintah maupun sektor Badan Usaha Milik Negara, Badan Usaha Milik Daerah dan organisasi lainnya. Dalam kurung waktu sepuluh tahun terakhir, praktek kolaborasi dan inovasi dalam penyelenggaraan birokrasi pemerintah di Indonesia telah diungkapkan dalam sejumlah literatur. Salah satu instansi pemerintah yang sering menjadi rujukan sebagai *best practices* penerapan kolaborasi dalam inovasi layanan diantaranya adalah Pemerintah Kabupaten Banyuwangi.

Pemerintah Kabupaten Banyuwangi telah banyak mengukir prestasi dan penghargaan terhadap penyelenggaraan pelayanan publik, salah satu terobosannya adalah pelayanan kesehatan bagi orang miskin, pelayanan tersebut melibatkan PT.Gojek Indonesia dalam melayani masyarakat miskin di Kabupaten Banyuwangi untuk mendapatkan pengobatan secara gratis. Kepedulian pemerintah terhadap masyarakat Banyuwangi yang

kurang mampu untuk mendapatkan perawatan, mendasari pemerintah Banyuwangi untuk melakukan kerjasama dengan PT.Gojek Indonesia dalam rangka untuk meningkatkan kualitas kesehatan masyarakat dengan menyediakan fasilitas pelayanan pengiriman (*delivery service*) obat secara gratis ke alamat rumah pasien miskin yang ada di Kabupaten Banyuwangi. (<https://www.beritasatu.com>. edisi, 15 November 2017).

Pelayanan pengiriman (*delivery service*) awal mula berkembang dalam dunia bisnis untuk mendukung *customer* dalam kemudahan akses untuk mendapatkan barang dan jasa. *Delivery service* adalah suatu sistem baru dalam dunia pemasaran yang berkembang pada tahun 1980an pada perusahaan dunia makanan Pizza Hut, restoran tersebut berinisiatif untuk memenuhi pelanggannya dengan memberikan dan mengantarkan pilihan makanan langsung ke tujuan pelanggan berada. *Delivery service* sebuah sistem dalam konsep pemasaran bisnis kemudian berkembang ke sektor publik, pemerintah menyadari bahwa tuntutan masyarakat untuk mendapatkan kemudahan akses dan kecepatan dalam mendapatkan produk layanan publik, atas dasar itulah inisiatif pemerintah mulai membangun hubungan kerjasama atau kolaborasi dengan pihak-pihak lain untuk menyediakan pelayanan yang jauh lebih efektif.

Kolaborasi atau yang lazim dikenal kerjasama dengan pihak lain dalam penyelenggaraan pelayanan publik telah diatur dalam Undang-undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik, pada pasal 12 ayat (1) menerangkan bahwa dalam rangka meningkatkan efesiensi dan

efektivitas pelayanan, dapat dilakukan kerjasama antar penyelenggara yang berkaitan dengan teknis operasional dan atau pendukung pelayanan. Selanjutnya disebutkan dalam pasal 12 ayat (3) dalam hal penyelenggara yang memiliki lingkup kewenangan dan tugas pelayanan publik tidak dapat dilakukan sendiri karena keterbatasan sumber daya dan/atau dalam keadaan darurat, penyelenggara dapat meminta bantuan kepada penyelenggara lain yang mempunyai kapasitas memadai. Artinya bahwa kerjasama dilakukan dalam bentuk penyerahan sebagian tugas penyelenggaraan pelayanan publik kepada pihak lain dilakukan karena keterbatasan sumber daya.

Keterbatasan sumber daya dalam penyelenggaraan pelayanan publik, organisasi berkepentingan membangun hubungan kerjasama antar organisasi. Hubungan itu untuk saling melengkapi (*simbosis mutualis*) dalam rangka pencapaian tujuan bersama atau tujuan masing-masing organisasi yang bersangkutan. Ketergantungan sumber daya terhadap organisasi lain perlu dikelola dengan baik melalui, *pertama*, bahwa mereka harus mempengaruhi organisasi lain agar dapat memperoleh sumber-sumber daya; *kedua*, dia harus merespon kebutuhan dan tuntutan dari organisasi lain dalam lingkungannya. Tingkat ketergantungan suatu organisasi terhadap sumberdaya tertentu merupakan suatu fungsi dari dua faktor yaitu pertama, bagaimana pentingnya sumberdaya itu bagi kelangsungan hidup organisasi; *kedua*, sejauh mana sumber daya itu dikendalikan oleh organisasi-organisasi lain. Dalam kaitannya dengan

kolaborasi teori ketergantungan sumber daya menegaskan bahwa keberhasilan sebuah organisasi sangat tergantung pada kualitas relasi yang mereka lakukan dengan organisasi lain. (Jones 2004 dalam Syamsu,S. 2014:9).

Dalam penelitian Gazley dan Burdney (2007) dalam Dwiyanto (2010:287) menjelaskan bahwa membangun kolaborasi dapat mengubah sikap para aktor atau personil dari institusi yang bermitra untuk menjadi lebih terbuka dan bersahabat. Sebagian besar eksekutif dari dua macam institusi yang dikajinya beranggapan bahwasanya diri mereka memiliki pandangan yang lebih positif terhadap mitranya setelah berkolaborasi. Berdasarkan beberapa pandangan tersebut, kolaborasi dalam penyelenggaraan layanan publik menjadi keharusan dalam memenuhi keterbatasan pemerintah, akan tetapi kolaborasi harus dibangun atas dasar kesepakatan, visi dan tujuan yang sama sehingga pihak yang berkolaborasi memiliki tanggungjawab dan komitmen terhadap kelanjutan kolaborasi. Dengan melalui kolaborasi, masalah-masalah yang dihadapi dalam mewujudkan kesejahteraan masyarakat dapat diselesaikan secara bersama-sama.

Dwiyanto (2011:251) menjelaskan secara terperinci bahwa dalam kerjasama kolaboratif terjadi penyampaian visi, tujuan, strategi, dan aktivitas antara para pihak, mereka masing-masing memiliki otoritas untuk mengambil keputusan secara independen dan memiliki otoritas dalam mengelola organisasinya walaupun mereka tunduk pada kesepakatan

bersama. Para pihak membangun kesepakatan mengenai suatu masalah, menciptakan solusi terhadap masalah tersebut yang mengedepankan nilai-nilai bersama untuk menghasilkan keputusan yang menguntungkan semua pihak.

Berdasarkan pandangan Thomson dan Perry (2007:3) memberikan batasan-batasan dalam proses kolaborasi, dimana para aktor otonom atau semi otonom berinteraksi melalui negosiasi formal maupun informal, secara bersama-sama menciptakan aturan dan struktur yang mengatur hubungan mereka dan cara-cara untuk bertindak atau memutuskan masalah yang membuat mereka bersama-sama. Suatu proses yang melibatkan norma-norma bersama dalam suatu organisasi dan interaksi saling menguntungkan.

Kolaborasi adalah merupakan sebuah inovasi yang dilakukan oleh beberapa aktor/institusi dalam menjalankan aktifitas yang serupa. Dengan inovasi, diharapkan aktor-aktor atau lembaga-lembaga dapat mencapai suatu tujuan dengan lebih efektif. Oleh karena itu inovasi dalam kolaborasi harus memiliki tujuan yang positif. Tujuan kolaborasi secara umum adalah memecahkan masalah, menciptakan sesuatu, dan menemukan sesuatu dalam menghadapi sejumlah hambatan. Kolaborasi yang dikemukakan oleh Emily R. Lai (2011:45) adalah "*mutual engagement of participants in a coordinated effort to solve a problem together*" maksudnya adalah bahwa kolaborasi merupakan hubungan timbal balik antar para peserta

yang melakukan kolaborasi dalam upaya menjalin hubungan yang terkoordinasi untuk menyelesaikan sebuah masalah secara bersama.

Kolaborasi dengan pihak lain bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan serta dapat melahirkan suatu inovasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Inovasi dalam pelayanan publik merupakan salah satu upaya untuk memenuhi harapan masyarakat dan menjadikan pelayanan lebih berkualitas, karena kualitas pelayanan publik merupakan cerminan dari kualitas birokrasi pemerintah. Oleh karena itu inovasi bagi pemerintahan daerah sudah menjadi keharusan dalam rangka mengacu pembangunan daerah yang pada gilirannya berdampak pada peningkatan kesejahteraan masyarakat.

Menurut Sangkala (2014:38) Inovasi dan analisis praktek yang sukses, menunjukkan bahwa ada lima strategi utama dalam sektor pemerintahan yaitu: *Pertama*, layanan terintegrasi, dimana sektor publik menawarkan peningkatan sejumlah layanan, warga memiliki harapan tidak sederhana dimana warga meminta layanan yang disediakan dan disertai dengan kenyamanan. Kewenangan publik seringkali mengintegrasikan produk dan layanan untuk memenuhi kebutuhan dan harapan mereka, misalnya penggunaan *call center*, *email*, *e-government* dan lain-lain.

Kedua, desentralisasi pemberian layanan dan monitoring layanan, akan membawa layanan lebih dekat dengan masyarakat dan bisaanya membentuk kepastian terhadap tingkat permintaan yang tinggi sehingga meningkatkan kepuasan masyarakat atau pelaku bisnis. Desentralisasi

layanan mendorong pengembangan ekonomi baru. Desentralisasi layanan meningkatkan partisipasi warga dan meningkatkan kepercayaan dalam pemerintahan.

Ketiga Pemanfaatan kerjasama, bermakna sebagai pemerintahan yang inovatif untuk memenuhi peningkatan pemenuhan agar lebih efisien dalam pemberian layanan publik, lebih kolaboratif antar organisasi dan juga terjadi kerjasama antar publik dan swasta, misalnya kolaborasi dengan organisasi bisnis dalam upaya mempromosikan efisiensi dan kualitas layanan administrasi publik.

Keempat, pelibatan warga negara. Kewenangan pemerintahan yang inovatif harus merealisasikan peran pentingnya dengan mendorong peran warga untuk berpartisipasi dalam mendorong perubahan. Ketika pemerintah menyediakan forum bagi publik untuk mengekspresikan pandangannya dan terlibat didalam seluruh langkah-langkah proses, maka hasil inovasi lebih memiliki kemungkinan untuk sukses dan lebih luas jangkauannya. Pendekatan partisipasi yang memungkinkan warga mengungkapkan kebutuhan dan opininya terhadap proposal teknis dan memfasilitasi dalam penerapan proyek yang diberikan dan memastikan kesuksesan yang berkelanjutan dari sebuah inovasi perubahan.

Kelima, pemanfaatan teknologi komunikasi dan informasi. *United Nation World Publik Sector Report* Tahun 2004 mencatat penggunaan layanan berbasis internet untuk memotong *red tape* dengan cepat keseluruh sektor publik. Kontribusi internet untuk meyederhanakan dan

memperbaiki cara warga negara memperoleh informasi dan berkomunikasi dengan entitas publik. Internet dapat juga bermanfaat sebagai alat perbaikan transparansi dan integritas dalam administrasi publik.

Perkembangan penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia pada sekarang ini, kolaborasi dan inovasi diyakini sebagai keharusan bagi setiap organisasi pemerintah yang bersentuhan langsung dengan pelayanan kepada masyarakat. Seperti halnya kolaborasi dan inovasi pelayanan paspor di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar. Keberadaan Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar dibawah Direktorat Jenderal Imigrasi Kementerian Hukum dan HAM dengan jelas memiliki suatu peran yang sangat penting dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat terutama dalam pengurusan surat perjalanan Republik Indonesia (SPRI)

Salah satu inovasi pelayanan paspor yang diterapkan Direktorat Jenderal Imigrasi melalui Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar yaitu Sistem Pelayanan Paspor Terpadu (SPPT) atau *One Stop Service* (OSS). "Pelayanan Satu Kali Selesai" (*One Stop Service*), model ini adalah mengintegrasikan pelayanan publik dari berbagai institusi pemerintah berdasarkan pada kepentingan *stakeholder*. Model *One Stop Service*, semua urusan masyarakat atau pelanggan dapat dipenuhi di dalam satu kontak, baik secara tatap muka maupun menggunakan media internet dalam pelayanan administrasi.

Sistem Pelayanan Penerbitan Paspor Terpadu (SPPT) atau *One Stop Service* (OSS) merupakan terobosan Direktorat Jendral Imigrasi Kementerian Hukum dan HAM berupa penyederhanaan atas prosedur birokrasi yang panjang yang sebelumnya harus mengantri sebanyak empat kali menjadi mengantri satu kali saja dalam mendapatkan pelayanan paspor. Harapannya adalah untuk meningkatkan kepuasan masyarakat ketika mengajukan permohonan penerbitan paspor di setiap Kantor Imigrasi yang ada di Indonesia. Terobosan itu dilatarbelakangi oleh permasalahan yang dihadapi oleh Dirjen Imigrasi Kementerian Hukum dan HAM seperti rendahnya kepastian layanan, kinerja kelembagaan yang kurang efektif, adanya praktik percaloan, permasalahan antrian di kantor layanan, permasalahan perlakuan pelayanan kepada masyarakat, profesionalisme petugas pelayanan dan kurangnya sosialisasi sistem pelayanan kepada masyarakat.

Penerapan pelayanan sistem *One Stop Service* dalam permohonan paspor, masyarakat tidak perlu lagi mengantri sebanyak empat kali yakni saat menyerahkan berkas, pembayaran, foto, dan wawancara. Melalui metode dari sistem baru ini, empat proses tersebut disatukan dalam satu meja. Artinya bahwa masyarakat hanya perlu mengantri satu kali saja untuk mendapatkan pelayanan paspor. Maksud dan tujuan dilakukannya terobosan ini adalah untuk meningkatkan kepastian layanan pembuatan dan perpanjangan paspor kepada masyarakat yang dinilai semakin peka terhadap perlakuan pelayanan dari petugas dan memperbaiki infrastruktur

pelayanan, selain itu juga dapat meminimalisir praktek percaloan. Strategi untuk melakukan terobosan ini adalah dengan merubah paradigma pelayanan paspor berupa perubahan bisnis dalam proses pelayanannya. Selain itu dilakukan pula perubahan terhadap sistem antrian karena tempat layanan yang menjadi satu, serta pembayaran paspor melalui jasa Bank dan PT.Pos Indonesia Cabang Makassar yang menjadi rujukan Imigrasi Kelas I Kota Makassar, kemudian untuk memudahkan pemohon/masyarakat dalam pengurusan paspor, pihak Imigrasi Kelas I Kota Makassar juga menyediakan jasa PT.Pos Indonesia Cabang Makassar sebagai jasa *delivery passport service* (pelayanan pengiriman paspor) ke alamat pemohon. (<http://www.imigrasi.go.id/>)

Kolaborasi antar Imigrasi Kelas I Kota Makassar dengan PT.Pos Indonesia Cabang Makassar sebagai wujud nyata dari slogan *One Stop Service* dalam meningkatkan kualitas pelayanan dengan menyediakan fasilitas *delivery passport service* (pelayanan pengiriman paspor) ke rumah pemohon. Salah satu terobosan dan bukti keseriusan Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar dalam meningkatkan pelayanan publik, dan terbukti berhasil dinobatkan sebagai Unit Pelaksana Teknis terbaik ke-2 pada Tahun 2018 dalam pelayanan paspor yang inovatif dalam lingkup Kementerian Hukum Dan Hak Asasi Manusia Wilayah Sulawesi Selatan. Mereka mampu membuktikan bahwa pelayanan keimigrasian di Kota Makassar semakin cepat, transparan, efisien dan inovatif, dimana inovasi dibentuk untuk merubah *mindset* pegawai dari dilayani menjadi

melayani, artinya melayani adalah suatu kewajiban bagi aparatur pemerintah.

Program inovasi *delivery passport service* (pelayanan pengiriman paspor) di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar yang bekerjasama dengan PT.Pos Indonesia Cabang Makassar sebagai mitra kerja dalam penyelenggaraan program inovasi *delivery passport service* (pelayanan pengiriman paspor) kepada masyarakat. Hubungan kerjasama tersebut tercipta karena adanya keterbatasan dan ketergantungan sumber daya Imigrasi Kelas I Kota Makassar dalam pemenuhan kebutuhan terhadap program inovasi *delivery passport service* (pelayanan pengiriman paspor) kepada masyarakat. Adanya keterbatasan dan ketergantungan sumber daya suatu organisasi atau instansi pemerintahan untuk pelayanan publik, mendorong pemerintah untuk membina hubungan kerjasama antar *stakeholders* dengan tujuan utama dapat menunjang terwujudnya proses penyelenggaraan pemerintahan yang efektif dan efisien.

Dari hasil diskusi dengan Kepala Seksi Lantaskim Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar, Andi Mario mengatakan bahwa keterbatasan sumber daya Imigrasi Kelas I Kota Makassar dalam rangka untuk meningkatkan kualitas pelayanan paspor kepada masyarakat khususnya dalam program inovasi *delivery passport service* (pelayanan pengiriman paspor), sehingga kami melakukan kerjasama dengan PT.Pos Indonesia Cabang Makassar. Kami menyadari betapa pentingnya untuk melakukan kerjasama dengan pihak lain dalam pelayanan paspor agar dapat

memudahkan masyarakat untuk mengurus paspor. Kerjasama dalam program inovasi *delivery passport service* (pelayanan pengiriman paspor) ini, sebagai bentuk komitmen nyata dari kami dalam rangka meningkatkan kualitas dan percepatan pelayanan paspor di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar. (Wawancara, 16 Desember 2019).

Hal senada yang dikemukakan oleh oleh Kepala Infokom Imigrasi Kelas I Kota Makassar, Ismail mengemukakan sejumlah program inovasi pelayanan yang dapat memudahkan masyarakat untuk melakukan pengurusan paspor di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar, salah satunya adalah *delivery passport service* (pelayanan pengiriman paspor) dengan bekerjasama antar Imigrasi Kelas I Kota Makassar dengan PT.Pos Indonesia Cabang Makassar yang tertuang dalam perjanjian kerjasama Nomor: 51-MS/REGIONAL-10/2017W.23.IMI.FB.H.H.05.05-2177. Pada tanggal 6 Desember 2017. Kerjasama tentang Pelayanan Jasa Pengiriman Paspor melalui PT. Pos Indonesia Cabang Makassar sebagai mitra yang melakukan *delivery passport service* (pelayanan pengiriman paspor) kepada pemohon/masyarakat.

Lebih lanjut mengatakan bahwa adanya kerjasama dalam program inovasi *delivery passport service* (pelayanan pengiriman paspor) ini, masyarakat atau pemohon tidak perlu datang kembali mengantri untuk mendapatkan paspor miliknya, hanya dengan mempercayakan jasa PT. Pos Indonesia Cabang Makassar dengan tambahan biaya pengantaran paspor miliknya akan diantarkan ke alamat atau tempat kerja pemohon.

Artinya pemohon cukup datang satu kali saja dalam pengurusan paspor dengan waktu tiga hari kerja, kemudian paspor yang telah selesai dibuat Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar akan dikirim atau diantar pihak PT.Pos Indonesia Cabang Makassar ke alamat pemohon sehari setelah selesai paspor dibuat. Jadi masyarakat atau pemohon tidak perlu lagi bolak-balik ke Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar untuk mengambil paspornya. Program inovasi *delivery passport service* (pelayanan pengiriman paspor) sangat bagus akan tetapi antusias masyarakat untuk menggunakan jasa layanan PT Pos Indonesia Cabang Makassar ini masih kurang diminati, mayoritas masyarakat rela datang kembali ke Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar untuk mengambil paspor miliknya yang sudah selesai. (Wawancara,16 Desember 2019)

Kepala Imigrasi Kelas I Kota Makassar, Andi Pallwarukka mengatakan bahwa program inovasi *delivery passport service* (pelayanan pengiriman paspor) sudah berjalan dengan baik namun sebagian besar masyarakat tidak menggunakan jasa PT.Pos Indonesia Cabang Makassar, mereka lebih memilih datang dua sampai tiga kali untuk mengambil sendiri paspor mereka. Imigrasi Kelas I Kota Makassar menyediakan sarana dan prasarana untuk memudahkan masyarakat dalam pelayanan paspor, namun kesadaran masyarakat dalam memilih fasilitas yang kami tawarkan kepada mereka, itu masih sangat kurang diminati. (Wawancara 23 Desember 2020)

Hal yang disampaikan Hasmawati, sebagai masyarakat pengguna layanan paspor di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar, mengatakan pada saat kami melakukan pendaftaran dalam pengurusan paspor, pihak Imigrasi Kelas I Kota Makassar menginformasikan tentang program inovasi *delivery passport service* (pelayanan pengiriman paspor) yang bekerjasama dengan PT.Pos Indonesia Cabang Makassar, namun kami masih ragu untuk menggunakan layanan *delivery passport* ini, salah satu faktor yang kami ragukan adalah tercecer atau hilangnya paspor kami, selain itu juga kami masih dibebankan biaya pengiriman. (Wawancara, 23 Desember 2019)

Dari hasil wawancara tersebut di atas menegaskan bahwa program inovasi *delivery passport service* (pelayanan pengiriman paspor) bertujuan untuk memberikan kemudahan masyarakat untuk mendapatkan paspor, dengan adanya program inovasi *delivery passport service* (pelayanan pengiriman paspor), masyarakat tidak perlu lagi meluangkan waktunya untuk datang ke Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar untuk mengambil paspor legal miliknya. Dengan memanfaatkan jasa *delivery passport service* (pelayanan pengiriman paspor), pihak PT.Pos Indonesia Cabang Makassar akan mengantarkan paspor miliknya sesuai dengan alamat rumah atau kantor pemohon yang dicantumkan.

Sejak adanya program inovasi *delivery passport service* (pelayanan pengiriman paspor) di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar, belum berdampak secara signifikan terhadap pelayanan paspor sehingga masih

banyaknya antrian masyarakat di loket pengambilan paspor yang mengindikasikan bahwa kurang minat masyarakat untuk menggunakan jasa *delivery passport service* (pelayanan pengiriman paspor). Hal itu ditenggarai karena masih rendahnya komitmen kedua pihak dalam mensosialisasikan program inovasi *delivery passport service* (pelayanan pengiriman paspor) ini kepada masyarakat, sehingga dapat mengakibatkan kurangnya animo dan kepercayaan masyarakat dalam menggunakan jasa *delivery passport service* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar.

Berdasarkan survey yang dilakukan oleh *Top Brand Award* menegaskan bahwa jumlah konsumen yang memilih menggunakan jasa PT.Pos Indonesia hanya 6% sampai 11% dari jumlah pasar yang ada, hal ini dapat mengindikasikan bahwa konsumen PT.Pos Indonesia mulai beralih menggunakan jasa pengiriman lain yang dipercayainya memiliki layanan pengiriman yang lebih memuaskan. Berikut tabel data *Top Brand Award* untuk kategori jasa pengiriman selama 4 (empat) tahun terakhir.

Tabel 1.1. Survey *Top Brand Award* Kategori Jasa Pengiriman

Tahun 2015		Tahun 2016		Tahun 2017		Tahun 2018	
Merk	TBI	Merk	TBI	Merk	TBI	Merk	TBI
JNE	43.50%	JNE	47.60%	JNE	49.40%	JNE	45%
TIKI	36.20%	TIKI	35.70%	TIKI	34.70%	TIKI	13.60%
POS	6.70%	POS	9.60%	POS	8.40%	POS	11.60%
DHL	2.10%	DHL	1.30%	DHL	1.30%	DHL	3.50%

Sumber: (www.topbrand-award.com), Tahun 2019

Disisi lain lemahnya mekanisme pengelolaan kerjasama terutama dari sisi kapasitas struktur kelembagaan dan sumber daya sehingga tidak berjalannya fungsi dan peran kelembagaan dalam mengkoordinasikan semua elemen-elemen mensosialisasikan program inovasi *delivery passport service* (pelayanan pengiriman paspor) kepada masyarakat.

Kolaborasi yang berbasis *networking* mengedepankan *multi entietis* yaitu hubungan antar pemerintah yang melibatkan semua unit-unit pemerintahan yang terkait. Peran aktor serta kewenangan antar pemerintah dengan *stakeholders* yang terlibat dalam pelayanan paspor seharusnya mempunyai komitmen kuat dalam pelaksanaan, koordinasi dan sinkronisasi terhadap tujuan bersama sehingga mampu diwujudkan pelayanan secara terpadu.

Peran *stakeholders* dalam proses alur prosedur *delivery passport service* (pelayanan pengiriman paspor) di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar di uraikan sebagai berikut:

1. Pemohon datang ke Kantor Imigrasi Kelas I Makassar, untuk melengkapi persyaratan yang telah di tentukan
2. Apabila persyaratan telah terpenuhi, pemohon mendapatkan kode billing mpn G-2 untuk dilakukan setoran ke kas Negara.
3. Pemohon menyerahkan kode billing dan membayar biaya paspor kepada loket Kantor Pos Indonesia Cabang Makassar atau tempat pembayaran lainnya, apabila pemohon menghendaki paspornya diantar sampai rumah, maka pemohon menambah biaya

pengantaran, dengan menandatangani surat kuasa dan menerima tanda tangan terima berkas.

4. Kantor Pos Indoneasia Cabang Makassar menyerahkan berkas permohonan paspor pemohon (bukti penerimaan Negara dan Fc. KTP dan surat kuasa) ke pihak Imigrasi Kelas I Kota Makassar.
5. Bagian pelayanan Kantor Pos Indoneasia Cabang Makassar menerima paspor pemohon dari pihak imigrasi paling lambat 3 (tiga) hari setelah penyerahan berkas dari Kantor Pos Indonesia Cabang Makassar ke Imigrasi Kelas I Kota Makassar.
6. Pada hari yang sama bagian pelayanan Kantor Pos Indoneasi Cabang Makassar menyerahkan kebagian pengiriman paspor
7. Bagian pengantaran paspor melakukan antaran paspor kepemohon paling lambat 1 (satu) hari setelah diterima dari bagian pelayanan Kantor Pos Indonesia Cabang Makassar.

Berdasarkan uraian proses alur prosedur penerimaan dari program inovasi *delivery passport service* di atas, maka peran *stakeholders* dapat dikelompokkan pada tabel 1.2 sebagai berikut :

Tabel 1.2. Peran *Stakeholders* dalam Program Inovasi *Delivery Passport Service* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar.

Stakeholders		Peran
<ul style="list-style-type: none"> • Pemerintah 	<ul style="list-style-type: none"> • Imigrasi Kelas I Kota Makassar 	<ul style="list-style-type: none"> • Pejabat Pembuat Komitmen dan Paspor
<ul style="list-style-type: none"> • BUMN 	<ul style="list-style-type: none"> • PT. Pos Indonesia Cabang Makassar 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Delivery</i> dan <i>Payment Passport</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Masyarakat 	<ul style="list-style-type: none"> • Masyarakat/Pemohon Paspor 	<ul style="list-style-type: none"> • Masyarakat sebagai pengguna dan penerima manfaat jasa layanan <i>Delivery Passport</i>

Sumber : Hasil Olahan Data Sekunder 2020

Penelitian yang dilakukan oleh Tresiana & Duadji (2017:82-83) tentang *collaborative governance* menyimpulkan bahwa kegagalan dalam membina kerjasama atau kolaborasi disebabkan karena banyaknya kendala terhadap kewenangan hirarkhi organisasi, kurangnya komitmen pemerintah, kurangnya kepercayaan masyarakat, terbatasnya sumber daya manusia (SDM), keterbatasan informasi, kuarangnya melibatkan *stakeholders* lain seperti kapasitas pemerintah lokal. Hal ini mengartikan bahwa *collaborative governance* berperan penting dalam mencapai suatu tujuan tertentu, apabila *collaborative governance* dapat terjalin dengan baik dan optimal antara pemerintah dan *stakeholders* terkait maka tujuan akan tercapai secara efektif.

Penelitian yang dilakukan oleh Chris Ansell dan Alison Gash (2007) judul *collaborative governance In theory and practice*. Melakukan studi meta analisis literature *collaborative governance* dengan tujuan untuk mengelaborasi sebuah model kolaborasi pada tata kelola pemerintahan. Hasil analisis dari 137 kasus *collaborative governance* di berbagai sektor kebijakan, diidentifikasi beberapa variable penting yang mempengaruhi apakah sebuah model kolaborasi dapat menciptakan *collaborative governance* yang berhasil atau tidak. Variabel-variabel ini mencakup sejarah konflik atau kerjasama yang ada sebelumnya, insentif para *stakeholders* untuk menjamin partisipasinya, ketidakseimbangan kekuatan dan sumberdaya, kepemimpinan, dan desain kelembagaan. Hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa suatu siklus kolaborasi yang baik

cenderung terbangun manakala forum-forum kolaborasi yang ada fokus terhadap “*small wins*” atau kemenangan-kemenangan kecil yang dapat memperdalam kepercayaan, komitmen, dan kesamaan pandangan antar pihak yang terlibat dalam kolaborasi tersebut.

Keseluruhan penelitian yang telah dikemukakan tersebut di atas lebih banyak membahas tentang permasalahan yang dilihat dari aspek pengelolaan kolaborasi antar *stakeholders*, namun yang lebih penting dalam membina hubungan kerjasama antara organisasi adalah adanya suatu komitmen yang kuat para pihak yang bekerjasama dan bersinergi dalam mencapai tujuan yang telah mereka rencanakan. Pada prinsipnya kolaborasi diciptakan untuk memecahkan masalah tertentu, dimana kerjasama diinisiasi atas keterbatasan kapasitas, sumber daya maupun jaringan yang dimiliki masing-masing pihak, sehingga kerjasama dalam penyelenggaraan pelayanan publik diharapkan mampu menyatukan dan melengkapi berbagai komponen yang mendorong keberhasilan dalam pencapaian tujuan bersama.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan fakta-fakta empirik, normatif dan teoritis yang telah diuraikan di atas menunjukkan bahwa kerjasama atau kolaborasi antara Imigrasi Kelas I Kota Makassar dengan PT.Pos Indonesia Cabang Makassar dalam program inovasi *delivery passport service* (pelayanan pengiriman paspor) di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar masih perlu ditata, dikelola secara efektif dan efisien dalam penyelenggaraannya.

Keterlibatan pihak PT.Pos Indonesia Cabang Makassar dalam program inovasi *delivery passport service* (pelayanan pengiriman paspor) belum mampu menarik perhatian masyarakat untuk menggunakan jasa layanan *delivery passport* secara keseluruhan. Pentingnya sinergi antar lembaga dan komitmen kedua pihak yang bekerjasama dalam menyelenggarakan program inovasi *delivery passport service* (pelayanan pengiriman paspor), agar dapat memudahkan masyarakat untuk mendapatkan pelayanan paspor yang diinginkan. *Delivery passport service* (pelayanan pengiriman paspor) sebagai instrumen untuk mengurangi kepadatan antrian masyarakat, mengingat adanya peningkatan jumlah permohonan masyarakat untuk memiliki paspor di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar. Hal itu menandakan bahwa mobilitas masyarakat semakin tinggi yang akan berpengaruh pada kebutuhan masyarakat mendapatkan pelayanan paspor. Harapannya adalah pelayanan yang diberikan semakin baik serta produktivitas layanan meningkat dengan adanya program inovasi *delivery passport service* (pelayanan pengiriman paspor) tersebut.

Proses kolaborasi dalam program inovasi *delivery passport service* (pelayanan pengiriman paspor) terletak pada kemampuan para pihak berinteraksi baik secara formal maupun informal melalui rangkaian kompromi dan negosiasi terhadap tujuan dan sasaran yang ingin dicapai. Dalam proses kolaborasi dilakukan secara bersama-sama dan berkomitmen untuk kesuksesan terhadap suatu program. Dalam proses kolaborasi, *stakeholders* yang terlibat harus saling membangun

kepercayaan, saling pengertian dan pemahaman satu dengan yang lain, dan komitmen bersama.

Komponen-komponen tersebut saling berkaitan satu dengan yang lainnya, dengan kata lain bahwa kolaborasi yang dilakukan dengan saling membangun kepercayaan antar para *stakeholders*. Ketika pada setiap *stakeholders* saling memiliki *trust* maka akan terbentuk situasi dimana adanya saling kesepahaman antar *stakeholders*. Selain itu, komitmen pada proses kolaborasi sangatlah penting, karena komitmen sebagai dasar utama para pihak untuk berkolaborasi dalam menyatukan agenda mereka.

Para pihak yang berkolaborasi disusun melalui model kolaborasi sebagai elemen dasar kolaborasi yang membentuk suatu rangkaian dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Model kolaborasi adalah deskripsi atas *stakeholders* yang terlibat serta peran, tugas dan tanggung jawab masing masing *stakeholders* yang dijelaskan melalui hubungan kausal elemen kolaborasi yang terjadi secara berulang membentuk suatu kerangka kerja untuk menggambarkan sebuah kolaborasi. Model kolaborasi mencerminkan sejauhmana tanggung jawab bersama dari berbagai rangkaian kegaitan-kegiatan dalam sebuah kolaborasi.

Kesuksesan kolaborasi tidak hanya dilihat dari hasil akhir, akan tetapi bagaimana proses kolaborasi itu yang dilakukan. Salah satu contoh keberhasilan semua tingkatan baik individu, organisasi atau antarotoritas. Proses penting dalam kesuksesan kolaborasi berada pada semua

tingkatan peran aktor dalam organisasi, artinya bahwa kesuksesan kolaborasi adalah hasil yang dicapai sebagai milik bersama, dimana kesuksesan itu dapat diraih karena peran keterlibatan semua pihak.

Berdasarkan komponen-komponen dari teori kolaborasi yang telah dikemukakan tersebut di atas mulai dari proses, model manajemen, dan kesuksesan kolaborasi akan dijelaskan lebih rinci dalam tinjauan pustaka, tetapi juga perlu disampaikan ringkasannya pada bagian pendahuluan dengan maksud memetakan problem teoritik yang dimulai dari proses, kesuksesan kolaborasi, dan model manajemen. Dari penjelasan teori-teori kolaborasi tersebut di atas dianggap mampu menjelaskan penomena-penomena yang terkait kolaborasi dalam program inovasi *delivery passport service* (pelayanan pengiriman paspor) di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar dengan PT. Pos Indoneasia Cabang Makassar.

Efektifitasnya sebuah kolaborasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik, semestinya dilihat secara menyeluruh atau simultan, baik dari segi aspek proses maupun kesuksesan kolaborasi. Atas dasar itulah penelitian ini, penulis melihat kolaborasi secara komprehensif mulai dari pendekatan proses, model manajemen, sampai pada pencapaian hasil dari sebuah kolaborasi, maka dari itu penulis merumuskan pokok masalah dalam penelitian ini adalah **“Bagaimana proses, pencapaian hasil, dan model manajemen kolaborasi Imigrasi Kelas I Kota Makasaar dengan PT. Pos Indoneasia Cabang Makassar dalam**

program inovasi *delivery passport service* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar”.

Kesuksesan kolaborasi sangat ditentukan oleh bagaimana proses kolaborasi itu terbina oleh masing-masing pihak dalam menentukan tujuan bersama, kemudian terjalinya kolaborasi antar *stakeholders* memunculkan inovasi yang mampu memenuhi kebutuhan masyarakat terhadap layanan yang diberikan oleh pemerintah. Berdasarkan pokok masalah yang dipaparkan sebelumnya, maka penulis merumuskan tiga sub pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana proses kolaborasi dalam program inovasi *delivery passport service* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar ?
2. Bagaimana pencapaian hasil kolaborasi dalam program inovasi *delivery passport service* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar ?
3. Bagaimana model manajemen kolaborasi dalam program inovasi *delivery passport service* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar ?

1.3. Tujuan Penelitian

Mengacu pada rumusan masalah penelitian di atas, maka tujuan penelitian dirumuskan sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis proses kolaborasi dalam program inovasi *delivery passport service* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar.

2. Mendeskripsikan dan menganalisis pencapaian hasil kolaborasi dalam program inovasi *delivery passport service* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar.
3. Menemukan model manajemen kolaborasi dalam program inovasi *delivery passport service* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat baik manfaat teoritis maupun manfaat praktis sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis :

Kajian tentang kolaborasi, khususnya kolaborasi pemerintah dalam pelayanan publik di Indonesia belum mendapatkan perhatian, sehingga diharapkan penelitian ini dapat memperkaya informasi dibidang tersebut. Dalam hal ini informasi yang menyangkut tentang bagaimana kolaborasi pemerintah dan *stakeholders* dalam pelayanan publik secara efektif, penelitian ini diharapkan dapat menemukan model kolaborasi antar pemerintah dengan *stakeholders*.

Ada dua fenomena pergeseran teoritis dilihat perspektif teori organisasi, kolaborasi atau relasi antar organisasi dengan pendekatan yang mengedepankan *intra-organization* ke *inter-organization theory*. Kedua pendekatan kolaborasi dalam administrasi publik mengedepankan pada relasi antarpemerintah yang struktur hubungannya merupakan "*relasi horizontal*" bersifat *strategic* yang saling menguntungkan.

Penelitian ini juga diharapkan mampu memberikan kontribusi pemikiran secara teoritik dalam ilmu pengetahuan administrasi publik

khususnya kolaborasi pemerintah dengan *stakeholders*. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi kajian ilmiah kepada pemerintah untuk menerapkan kolaborasi pemerintah dengan *stakeholders* dalam pelayanan publik.

2. Manfaat Praktis

Manfaat praktis dalam penelitian ini dapat digunakan pada praktek kolaborasi pemerintah dengan *stakeholders*, baik hubungan pemerintah dengan pihak swasta dalam penyelenggaraan pemerintahan khususnya dalam melayani masyarakat. Disamping itu dapat dijadikan sebagai rujukan bagi peneliti lain yang ingin melakukan penelitian terhadap model kolaborasi pemerintah pada lokasi penelitian yang berbeda.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Bagian pertama dari tinjauan pustaka ini adalah paradigma teorikal dengan mengurai sejumlah konsep dan teori dalam kajian ilmu administrasi publik menurut berbagai perspektif. Bagian kedua meninjau beberapa konsep dan teori dan model kolaborasi dalam berbagai perspektif. Selanjutnya bagian ketiga dari perspektif emperikal dengan menampilkan beberapa penelitian yang pernah dilakukan oleh peneliti terdahulu baik yang dilakukan oleh peneliti dalam negeri maupun dilakukan peneliti di beberapa negara lain yang berkaitan dengan kolaborasi sehingga dapat digunakan sebagai bahan perbandingan sekaligus untuk memperdalam pemahaman dalam kolaborasi pemerintah

2.1. Kolaborasi dalam Perspektif Administrasi Publik

Kajian kolaborasi dan inovasi dalam khasanah administrasi publik juga dapat ditelusuri dalam tataran model administrasi negara baru, yaitu pilihan publik. Frederickson (1984:45) mengungkapkan bahwa sistem pemberian pelayanan kepada publik (*delivery service system*) merupakan salah satu pusat perhatian dan menjadi nilai yang akan dimaksimalkan. Bertitik tolak dari perkembangan keilmuan tersebut muncul berbagai kajian untuk mereformasi sektor publik dengan mempergunakan pendekatan *New Public Management*, pendekatan yang mengarah kepada penerapan prinsip-prinsip *New Public Management* dalam bidang pemerintahan.

Perspektif *New Public Management* berusaha menggunakan pendekatan sektor swasta dan pendekatan bisnis dalam sektor publik. Perspektif ini menilai bahwa perspektif pertama yakni *Old Public Administration* yang kurang efektif dalam memecahkan masalah dan memberi pelayanan publik termasuk membangun warga masyarakat. Perspektif *New Public Management*, selain berbasis pada teori pilihan publik, dukungan intelektual bagi perspektif ini berasal dari *public policy schools* (aliran kebijakan publik) dan *managerialism movement*. Aliran kebijakan publik dalam beberapa dekade sebelum ini memiliki akar yang kuat dalam ilmu ekonomi, sehingga para pengamat kebijakan dan para ahli yang menggeluti evaluasi kebijakan terlatih dengan konsep *market economics*, *cost and benefit*, dan *rational models of choice* (Muluk, 2008:14).

Dalam perspektif *New Public Management* hubungan antara badan-badan publik dengan pelanggannya sebagai layaknya transaksi yang terjadi antara penjual dan pembeli. Peran manajer publik berubah karena ditantang untuk selalu menemukan cara-cara baru dan inovatif dalam mencapai tujuan atau menswastakan berbagai fungsi yang semula dijalankan oleh pemerintah. Manajer publik didesak untuk mengarahkan bukannya mengayuh yang bermakna bahwa beban pelayanan publik tidak dijalankan sendiri tetapi sebisa mungkin didorong untuk dijalankan oleh pihak lain melalui mekanisme pasar. Dengan demikian manajer publik memusatkan perhatian pada akuntabilitas kepada pelanggan dan kinerja

tinggi, restrukturisasi badan-badan publik, mendefinisikan ulang misi organisasi, dan melakukan penyederhanaan proses administrasi serta mendesentralisasi pembuatan keputusan (Muluk, 2008: 6-7).

Berdasarkan uraian di atas, dapat dipahami bahwa *New Public Management* bukan merupakan suatu teori tetapi merupakan perspektif, suatu alternatif untuk penyelenggaraan dan pengelolaan administrasi publik yang baik, efektif dan efisien. Perspektif *New Public Management* dipergunakan untuk menjawab berbagai permasalahan dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam implementasi administrasi publik dengan mengadopsi berbagai strategi dari sektor privat. *New Public Management* dipandang sebagai pendekatan dalam administrasi publik yang menerapkan pengetahuan dan pengalaman yang diperoleh dalam dunia manajemen bisnis dan disiplin yang lain untuk memperbaiki efisiensi, efektivitas, dan kinerja pelayanan publik pada birokrasi modern.

Pelajaran penting yang dapat diambil dari *New Public Management* (NPM) ini adalah bahwa pembangunan birokrasi harus memperhatikan mekanisme pasar, mendorong kompetisi dan kontrak untuk mencapai hasil, harus lebih responsif terhadap kebutuhan pelanggan, harus lebih bersifat mengarahkan (*steering*) daripada menjalankan sendiri (*rowing*), harus melakukan deregulasi, memberdayakan para pelaksana agar lebih kreatif dan menekankan budaya organisasi yang lebih fleksibel, inovatif, berjiwa wirausaha, dan

pencapaian hasil ketimbang budaya taat asas, serta berorientasi pada proses dan *input*. (Rosenbloom & Kravchuck, dalam Keban, 2008:247).

Perspektif *New Public Service* yaitu perspektif yang menekankan warga negara diposisikan sebagai pemilik pemerintahan (*owners of government*) yang mampu bertindak secara bersama-sama mencapai sesuatu yang lebih baik. Perspektif *New Public Services* muncul karena perspektif *New Public Management* banyak mendapat kritikan, para elit birokrasi cenderung berkompetisi untuk memperjuangkan kepentingan dirinya sendiri daripada kepentingan umum dan berkolaborasi untuk mencapainya sehingga konsep seperti *public service* menjadi terabaikan. Kondisi demikian kemudian mendorong munculnya perspektif baru yang oleh J. V. Denhardt dan R.B. Denhardt (2003) diberi nama *New Public Service*. Kedua tokoh ini lalu menyarankan untuk meninggalkan prinsip administrasi klasik dan *Reinventing Government* atau *New Public Management* dan beralih ke prinsip *New Public Service*.

Perspektif *New Public Service* mengawali pandangannya dari pengakuan atas warga negara dan posisinya yang sangat penting bagi pemerintahan demokratis. Jati diri warga negara tidak hanya dipandang sebagai semata persoalan kepentingan pribadi (*self interest*) namun juga melibatkan nilai, kepercayaan dan kepedulian terhadap orang lain. Warga negara diposisikan sebagai pemilik pemerintahan (*owners of government*) dan mampu bertindak secara bersama-sama mencapai sesuatu yang lebih baik. Kepentingan publik tidak lagi dipandang sebagai agregasi

kepentingan pribadi melainkan sebagai hasil dialog dan keterlibatan publik dalam mencari nilai bersama dan kepentingan bersama. Dalam perspektif *New Public Service* menghendaki peran administrator publik lebih melibatkan masyarakat dalam pemerintahan dan bertugas untuk melayani masyarakat. Administrator bertanggung jawab melibatkan masyarakat tidak hanya dalam perencanaan tetapi juga dalam pelaksanaan program guna mencapai tujuan-tujuan masyarakat. Dengan demikian, administrator publik tidak lagi mengarahkan atau memanipulasi insentif tetapi pelayanan kepada masyarakat (Denhardt & Denhardt, 2003:170-171).

Secara teoritis dapat disimpulkan bahwa kolaborasi pemerintah berbasis *Old Public Administration*, pola organisasinya memiliki nilai pola hubungan yang bersifat hierarkis, yang melihat forum organisasi kerjasama sebagai unit yang koheren dengan tujuan jelas, prosesnya terstruktur dari atas (*top down*), diarahkan pada tujuan tertentu dalam pengambilan keputusan. Sedangkan kolaborasi pemerintah dari perspektif *New Public Management* lebih didasarkan pada inter-relasi antar pemerintah, swasta dan masyarakat yang masing-masing daerah bersifat bebas, fleksibel dan mandiri. Untuk melakukan relasi satu dengan yang lainnya. Selain itu tidak ada struktur kewenangan yang bersifat hierarkis dan terpusat. Kerjasama atau kolaborasi dalam perspektif *New Public Management* lebih menekankan pada pembuatan "*performance*" indikator sebagai ukuran dalam kerjasama atau kolaborasi sehingga diperoleh nilai ekonomis, efektif, dan efisien. Pemerintah sebagai pemegang

kewenangan artinya bahwa harus beralih pola kerja hierarkis ke model kerja partisipasi dan kerjasama (Domai, 2009:51)

Dalam perspektif *New Public Governance* yang dipelopori oleh Osborne (2010:322) sebagai paradigma baru dalam tatanan pengelolaan pemerintahan yang berorientasi pada *network governance* yang memfokuskan pada mengorganisir diri pada jaringan inter-organisasional. Pilar *governance* yaitu pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat yang bersinergi, konstruktif dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Dalam hal ini adalah pemerintah yang mengembangkan dan menerapkan prinsip-prinsip profesionalitas, akuntabilitas, dan transparansi dalam merespon kebutuhan publik.

Dalam perspektif teori kelembagaan, kolaborasi dalam administrasi publik berkaitan dengan organisasi dan manajemen institusi publik, mencakup hubungan antara struktur organisasi, peraturan terkait serta norma-norma, dan proses organisasi, perilaku, hasil, dan akuntabilitas lembaga publik. Dalam administrasi publik, istilah "lembaga" biasanya mengacu pada sebuah organisasi publik yang dapat memanggil otoritas negara untuk menegakkan keputusannya. Dalam pandangan teori neo-institusioanal atau teori kelembagaan baru ini melihat bagaimana lembaga-lembaga pemerintah dapat berinteraksi dengan lingkungannya sehingga memunculkan kebijakan publik. dalam teori ini mempercayai adanya hubungan-hubungan antar lembaga untuk mencapai tujuan yang diinginkan, tidak lagi terfokus pada legal-formal (aturan) saja, namun

hubungan yang terbagun antar kelompok atau individu dalam konteks situasi dan kondisi tertentu untuk mencapai hasil yang diinginkan. Pergeseran dari teori *old-institutional* kearah *neo-institusioanal* yang menekankan kepada hubungan lembaga dengan lingkungan, lembaga informal dan antar lembaga pemerintah atau *partnership*, kolaborasi antar lembaga pemerintah.

Dalam perspektif administrasi publik, kolaborasi merupakan kerja secara bersama atau bisa dikatakan bekerja bersama dengan beberapa pihak yang terkait di dalam suatu kegiatan untuk mencapai tujuan. Hal ini tentu pula sependapat dengan pengertian dari administrasi itu sendiri, administrasi merupakan suatu kerjasama antara dua orang atau lebih untuk mencapai suatu tujuan. Untuk mengetahui posisi kolaborasi dalam konteks administrasi publik dilakukan dengan mencermati konsep tersebut dari berbagai perspektif keilmuan. Dalam literatur administrasi publik sering digunakan terminologi *governance* untuk menjelaskan keterkaitan antar organisasi. Pengertian *governance* tidak sekedar melibatkan lembaga publik dalam formulasi dan implementasi kebijakan, tetapi terhubungnya berbagai organisasi untuk melaksanakan tujuan-tujuan publik. Di dalam buku *Collaborative Governance New Era of Public Policy in Australia* oleh Janine O'Flynn dan John Wanna dijelaskan bahwa kolaborasi bisa dilakukan pada organisasi pemerintah untuk memecahkan permasalahan yang kompleks serta untuk mencapai tujuan secara efektif dan tepat sasaran. Dalam sistem pembelajaran dan pendidikan di Australia sudah

menerapkan berbagai model kolaborasi. Di Queensland, *The Queensland Department of Education, Training, and the Arts* (DETA) melakukan kolaborasi dengan tiga sektor sekolah yaitu negara, katolik, dan pihak independent. Kolaborasi yang dilakukan itu untuk mencapai *goal* atau hasil yang ingin dicapai, hasil yang ingin DETA capai adalah untuk mecerdaskan, *skill* yang mumpuni, dan kreatif khususnya di Queensland.

Dari penjelasan di atas, kolaborasi bisa diaplikasikan pada sektor publik. Keterbatasan dari pemerintah sebagai pelayan publik untuk mencapai suatu *goal* atau hasil yang baik perlu melibatkan pihak lain agar dapat mencapai hasil tersebut secara maksimal. Disadari bahwa kolaborasi itu ada karena adanya sifat saling membutuhkan antar organisasi dalam mengurus suatu permasalahan atau kegiatan. Kolaborasi dibutuhkan pada setiap level organisasi, karena pada hakekatnya kolaborasi adalah suatu kerjasama. Kolaborasi dapat berlangsung dalam dua konteks, yaitu internal organisasi dan kerjasama eksternal organisasi atau *interorganizational relations* yang dilakukan beberapa organisasi (dua atau lebih) dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Hal ini sejalan dengan para ahli yang mengemukakan definisi kolaborasi menyangkut konteks kerjasama internal dan eksternal organisasi, diantaranya adalah David Strauss dalam bukunya *How To Make Collaboration Work* dan Russel M. Linden dalam bukunya *Working Across Boundaries*. Strauss mengemukakan bahwa: Kolaborasi menunjuk pada proses mempekerjakan orang ketika bekerja sama dalam suatu

grup, organisasi, atau komunitas untuk merencanakan, membuat, memecahkan masalah, dan membuat keputusan. David Strauss (2002:5) mengemukakan bahwa kolaborasi ada di dalam organisasi juga ada diantara dan disekitar mereka yang melakukan kerjasama. Mereka menyediakan orang untuk bekerja bersama untuk merencanakan, memecahkan masalah, dan membuat keputusan sebelum mengambil tindakan. Dari pendapat David Strauss tersebut dapat dilihat bahwa dalam melakukan kolaborasi semuanya dilakukan dan diputuskan bersama-sama.

Pandangan Agranoff and McGuire (2003:20-21) yang mengutip pendapat Frederikson (1999:702) menggunakan "*collaboration*" untuk mengelola hubungan antar pemerintah dan organisasi. Dalam literatur administrasi publik, istilah "*governance*" sering digunakan untuk menjelaskan serangkaian organisasi yang saling berhubungan dan terlibat dalam kegiatan publik, memperluas dan merubah domain pemerintah. Lebih dari itu Frederikson mengatakan bahwa *governance* mengandung arti lebih dari lembaga publik yang terlibat dalam perumusan dan pelaksanaan kebijakan, yang menunjukkan "*the declining relationship between jurisdiction and public management*".

Frederikson dalam Ferlie, Lynn and Pollitt (2005:283) menjelaskan penggunaan konsep *governance* secara ilmiah dan konseptual sekarang ini dalam bidang administrasi publik cenderung mengambil satu atau lebih bentuk-bentuk berikut: (1) konsep *governance* secara substantif sama

sebagaimana beberapa perspektif yang ditetapkan dalam administrasi publik, meskipun dalam bahasa berbeda, (2) konsep *governance* secara esensial mengkaji pengaruh kontekstual yang membentuk praktek-praktek administrasi publik, lebih dari kajian administrasi publik, (3) konsep *governance* merupakan kajian hubungan interyuridisial dan implementasi kebijakan pihak ketiga dalam administrasi publik, (4) konsep *governance* merupakan kajian pengaruh kekuatan kolektif publik non *state* dan non-yuridisial.

Dalam administrasi publik konsep *governance* didefinisikan sebagai sebagai seperangkat prinsip-prinsip, norma-norma, peran-peran dan prosedur pengambilan keputusan, dimana para aktor (manajer) terpusat dalam arena kebijakan publik. Secara jelas, definisi *governance* diambil dari teori rezim internasional dan diterapkan dalam administrasi publik. Berdasarkan hal tersebut teori *governance* menunjukkan tiga hal pokok: (1) perpaduan vertikal dan horizontal inyuridisial dan interorganisasi, (2) perluasan negara atau yuridiksi berdasarkan kontrak atau *grant* (hibah) ke pihak ketiga, termasuk sub-*government*, dan (3) bentuk-bentuk pengambilan kebijakan non-yuridisial atau non-*governmental* publik dan implementasi (Frederikson dalam Ferlie, Lynn and Pollitt (2005:293).

Menurut Pierre dkk (2000:1-2) *governance* kini menjadi satu idiom yang dipakai secara luas, sehingga dapat dikatakan juga menjadi konsep payung dari sejumlah terminologi dalam kebijakan dan politik, kata lain

acapkali digunakan secara serampangan untuk menjelaskan, jaringan kebijakan (*policy networks*), manajemen publik (*public management*), koordinasi antar sektor ekonomi, kemitraan publik-privat, *corporate governance*, dan *good governance* yang acapkali menjadi syarat utama yang dikemukakan oleh lembaga-lembaga donor asing.

Menurut Peter dan Pierre (1998) dalam Frederikson, Smith, Larimer, dan Licari (2012:223-224) ada empat elemen dasar yang mengkarakteristikan *governance*, yaitu: (1) dominasi jaringan, sebagai gantinya lembaga pembuatan kebijakan formal, *governance* didominasi oleh kumpulan-kumpulan aktor yang mempunyai pengaruh terhadap apa dan bagaimana barang dan jasa publik diproduksi; (2) penurunan kapasitas negara untuk melakukan kontrol secara langsung, walaupun pemerintah tidak melakukan kontrol sentralistik terhadap kebijakan publik. Mereka masih memiliki kekuasaan untuk mempengaruhinya; (3) campuran dari sumberdaya publik dan privat, aktor publik dan privat masing-masing memperoleh sumber daya yang tidak dapat mereka akses secara independen; (4) penggunaan bermacam-macam instrument. Ini berarti meningkatkan kerelaan untuk mengembangkan dan menggunakan metode tradisional dalam membuat dan mengimplementasikan kebijakan publik.

Governance juga berkaitan dengan model baru dalam mengelola pemerintahan, sebagaimana yang dikemukakan oleh Rhodes (1996: 652-653) bahwa *governance* mengacu pada model baru dalam proses

kepemerintahan (*governing*), perubahan aturan main, metode baru dalam mengelola masyarakat. Adapun karakter *governance* menurut Rhodes (2000: 346) meliputi:

1. Interdependensi antarorganisasi.

Tata pemerintahan (*governance*) lebih luas daripada pemerintahan (*government*), *governance* mencakup aktor non negara, terdapat perubahan batas-batas dan peranan diantara publik, swasta dan sektor nirlaba.

2. Interaksi yang terus-menerus diantara anggota jaringan yang disebabkan oleh kebutuhan untuk membagi sumber daya dan negosiasi atas tujuan bersama.
3. Interaksi yang diikat oleh kepercayaan dan regulasi yang diatur berdasarkan kesepakatan bersama oleh berbagai aktor atau jaringan.
4. Perubahan yang signifikan terhadap otonomi negara. Aktor-aktor non Negara tidak bertanggung jawab kepada negara, tetapi mereka bersifat mandiri (*self-organizing*). Namun, pemerintah tetap bertindak sebagai pengarah hubungan atau kerjasama antar jaringan.

Dalam perkembangan paradigma administrasi publik menurut Cheema (2007) dalam Keban (2008:38) interaksi antar aktor (masyarakat, pemerintah dan sektor swasta) disebut dengan *governance*. Menurut Thoha (2007:53) dalam paradigma *governance* ini, orientasi administrasi

publik yang menekankan adanya peranan rakyat, oleh karenanya untuk mencapai tata pemerintahan yang baik perlu adanya proses kesejajaran, kesamaan, kohesi dan keseimbangan peran serta adanya saling kontrol yang dilakukan oleh tiga komponen yaitu pemerintah (*government*), rakyat (*citizen*) atau *civil society* dan usahawan (*business*) yang berada sektor swasta.

Imperial (2004:14) menjelaskan bahwa ada 4 hal yang menjadi dasar pemikiran menggunakan kolaborasi sebagai sebuah strategi *governance* yaitu,:

1. Melaksanakan kepentingan pribadi: Individu dan organisasi berkolaborasi karena mereka dapat mencapai sesuatu yang tidak dapat diperoleh dengan cara lain, hal ini bukan berarti kepentingan pribadi dengan mengorbankan organisasi lain.
2. Mendapatkan sumber daya: Organisasi yang berada dalam lingkungan dengan sumber daya terbatas dan tergantung pada berbagai tingkatan pada orang lain untuk mendapatkan sumber daya yang penting. Kolaborasi merupakan cara mudah mendapatkan sumber daya tersebut.
3. Menjawab tekanan politik: Kolaborasi adalah produk dari meningkatnya permintaan dari para politisi dan masyarakat untuk berbuat lebih banyak dengan sumber daya yang sama atau berkurang.

4. Reaksi atas kekuatan institusional: Melihat proses kolaborasi sebagai cara efektif untuk memecahkan masalah ekonomi, teknis dan strategis yang sangat penting. Kolaborasi juga memberikan suatu proses yang menyebarkan dan melembagakan aturan, sumberdaya dan praktek antara anggota jaringan.
5. Mengurangi biaya transaksi: Organisasi berkolaborasi ketika biaya transaksi yang rendah atau hubungan dalam menawarkan beberapa janji untuk mengurangi biaya, sebaliknya organisasi cenderung tidak berkolaborasi ketika mereka mengharapkan orang lain untuk terlibat dalam perilaku strategis. Mereka juga tidak mungkin berkolaborasi ketika biaya koordinasi, misalnya yang berkaitan dengan pertemuan antar dan negosiasi lebih tinggi dibandingkan manfaat yang diharapkan.
6. Mempromosikan nilai-nilai demokrasi: Masalah penting yang dihadapi masyarakat tidak bisa dan tidak boleh ditanggapi oleh satu organisasi atau tingkatan pemerintahan yang bertindak sendiri. Kolaborasi adalah mekanisme untuk memastikan bahwa berbagai kepentingan yang diwakili

2.2. Konsep dan Proses *Collaborative Governance*

Dalam pembahasan ini terdapat dua aspek penting dalam literatur *collaborative governance*, baik pendekatan konsep maupun pendekatan proses, pada uraian pertama dimulai pendekatan konsep *collaborative governance*

2.2.1. Konsep *Collaborative Governance*

Secara epistemologi, kata kolaborasi berasal dari bahasa Inggris yaitu *'co-labour'* yang artinya bekerjasama. Pada abad ke-19 kata kolaborasi mulai digunakan ketika industrialisasi mulai berkembang. Organisasi pada masa itu menjadi semakin kompleks. Divisi-devisi dalam pembuatan struktur organisasi mulai dibuat untuk pembagian tugas bagi tenaga kerja dalam organisasi tersebut. Kompleksitas organisasi menjadi titik awal sering digunakannya kolaborasi dalam berbagai organisasi (Wanna, 2008:3).

Kolaborasi merupakan istilah umum yang sering digunakan untuk menggambarkan suatu pola hubungan kerja sama yang dilakukan oleh lebih dari satu pihak. Ada sekian banyak pengertian tentang kolaborasi yang dikemukakan oleh berbagai ahli dengan sudut pandang yang beragam. Beragamnya pengertian tersebut didasari oleh prinsip yang sama yaitu mengenai kebersamaan, kerjasama, berbagi tugas, kesetaraan, tanggung jawab dan tanggung gugat. Namun demikian, untuk mendefinisikan secara utuh dan menyeluruh konsep kolaborasi tidaklah mudah. Secara umum kolaborasi adalah hubungan antar organisasi yang saling berpartisipasi dan saling menyetujui untuk bersama mencapai tujuan, berbagi informasi, berbagi sumber daya, berbagi manfaat, dan bertanggungjawab dalam pengambilan keputusan bersama untuk menyelesaikan berbagai masalah. Sedangkan Emily R. Lai (2011:2) menjelaskan, bahwa kolaborasi adalah:

“Collaboration is the mutual engagement of participants in a coordinated effort to solve a problem together. Collaborative interactions are characterized by shared goals, symmetry of structure, and a high degree of negotiation, interactivity, and interdependence.”

Definisi tersebut di atas menjelaskan bahwa kolaborasi adalah keterlibatan bersama dalam upaya terkoordinasi untuk memecahkan masalah secara bersama-sama. Interaksi kolaboratif ditandai dengan tujuan bersama, struktur yang simetris dengan negosiasi tingkat tinggi melalui interaktivitas dan adanya saling ketergantungan. Lebih lanjut bahwa kolaborasi berarti bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama. Kolaborasi melibatkan pembagian tugas, pada setiap orang mengerjakan pekerjaan yang merupakan tanggungjawabnya demi mencapai tujuan bersama.

Kolaborasi dipahami sebagai kerjasama aktor, antar organisasi atau antar institusi dalam rangka pencapaian tujuan yang tidak bisa dicapai atau dilakukan secara independen. Dalam bahasa Indonesia, istilah kerjasama dan kolaborasi masih digunakan secara bergantian dan belum ada upaya untuk menunjukkan perbedaan dan kedalaman makna dari istilah tersebut. Secara umum lebih dikenal istilah kerjasama dari pada kolaborasi dan tidak ada pemahaman yang lebih mendalam tentang paradigma apa yang seharusnya dianut. Secara konseptual kerjasama atau kolaborasi dimaknai sebagai bagaimana hubungan yang terjadi antar organisasi pemerintah (*government to government cooperation*) serta

antara organisasi pemerintah dan organisasi non pemerintah dalam pengambilan suatu kebijakan atau pelaksanaan program.

Pemerintah tidak hanya mengandalkan pada kapasitas internal yang dimiliki dalam penerapan sebuah kebijakan dan pelaksanaan program. Keterbatasan kemampuan, sumberdaya maupun jaringan yang menjadi faktor pendukung terlaksananya suatu program atau kebijakan, mendorong pemerintah untuk melakukan kerjasama dengan berbagai pihak, baik dengan sesama pemerintah, pihak swasta maupun masyarakat dan komunitas masyarakat sipil sehingga dapat terjalin kerjasama kolaboratif dalam mencapai tujuan program atau kebijakan (Purwanti 2016:147)

Menurut Purwanti, (2016:178) *collaborative governance* berbasis pada tujuan untuk memecahkan bersama permasalahan atau isu tertentu dari para pihak yang terkait. Pihak tersebut tidak hanya terbatas pada instansi pemerintah dan non pemerintah, karena dalam prinsip tata kelola pemerintahan yang baik, melibatkan masyarakat sipil dalam perumusan dan pengambilan keputusan. Kerjasama diinisiasi atas keterbatasan kapasitas sumber daya maupun jaringan yang dimiliki masing-masing pihak, sehingga kerjasama dapat menyatukan dan melengkapi berbagai komponen yang mendorong keberhasilan pencapaian tujuan bersama. Dalam perumusan tujuan, visi, misi, norma dan nilai bersama dalam kerjasama, kedudukan masing-masing pihak bersifat setara yakni memiliki

kewenangan untuk mengambil keputusan secara independen walaupun terikat pada kesepakatan bersama.

Sejalan dengan defenisi yang dikemukakan Dwiyanto,(2011:261) secara terperinci menjelaskan bahwa dalam kerjasama kolaboratif terjadi penyampaian visi, tujuan, strategi dan aktivitas antara pihak, mereka masing-masing memiliki otoritas untuk mengambil keputusan secara independen dan memiliki otoritas dalam mengelola oraganisasinya walaupun mereka tunduk pada kesepakatan bersama.

Sementara Ansell dan Gash (2008:544) mengatakan bahwa *Collaborative governance* :

...A governing arrangement where one or more public agencies directly engage non-state stakeholders in a collective decision-making process that is formal, consensus-oriented, and deliberative and that aims to make or implement public policy or manage public programs or assets.

Definisi tersebut di atas menekankan aturan pemerintahan yang mengatur satu atau lebih lembaga publik, secara langsung melibatkan swasta dalam proses pengambilan keputusan secara kolektif yang bersifat formal, berorientasi kepada kesepakatan bersama, dan bertujuan untuk membuat atau mengimplementasikan kebijakan publik atau mengelola aset publik. Definisi ini menekankan enam kriteria penting: (1) Forum tersebut yang diprakarsai oleh lembaga publik maupun aktor-aktor dalam lembaga publik, (2) Peserta di dalam forum tersebut juga termasuk aktor non publik atau swasta, (3) Peserta terlibat secara langsung dalam pembuatan dan pengambilan keputusan dan tidak hanya "berkonsultasi"

oleh lembaga-lembaga publik (4) Forum secara resmi terorganisir dan bertemu secara kolektif, (5) Forum yang bertujuan untuk membuat keputusan bersama, dengan kata lain forum ini berorientasi pada *consensus*, dan (6) kolaborasi berfokus pada kebijakan publik atau manajemen publik.

Defenisi ini dapat dimaknai bahwa forum tersebut ada pada sebuah keterkaitan formal, sehingga disebutkan hanya berkisar pada kerjasama antar lembaga publik, aktor publik dengan aktor non publik. Berbeda halnya dengan defenisi *collaborative governance* yang dijelaskan Agrawal & Lemos (2007) dalam (Balogh, S dkk, 2011:3) bahwa *collaborative governance* tidak hanya terbatas pada *stakeholder* yang terdiri dari pemerintah, non pemerintah tetapi juga terbentuk atas adanya "*multipartner governance*" yang meliputi sektor privat, masyarakat dan komunitas sipil dan terbangun atas sinergi peran *stakeholder* dan penyusunan rencana yang bersifat *hybrid* seperti halnya kerjasama *public-privat* dan *privat-social*.

Kolaborasi menurut Linden R, (2002:5) menjelaskan bagaimana hubungan yang terjadi antar organisasi-organisasi pemerintah (*government to government cooperation*) serta antara organisasi pemerintah dan organisasi non pemerintah (*public-private sector coordination*). Selanjutnya Agranoff & Mc Guire, (2003:4), mendefinisikan kolaborasi dengan menitikberatkan pada hubungan inte-rorganisasi saja, sebagaimana dijabarkan dalam suatu definisi sebagai berikut:

“Manajemen kolaboratif adalah sebuah konsep yang menggambarkan proses fasilitasi dan pengoperasian dalam rencana multi organisasional untuk memecahkan masalah yang tidak dapat dipecahkan atau dipecahkan dengan mudah oleh satu organisasi. Kolaborasi adalah desain relasi purposif untuk memecahkan masalah dengan menciptakan atau menemukan solusi dalam sebuah situasi yang mendesak. (misalnya: pengetahuan, waktu, uang, kompetisi, dan adat istiadat.” Agranoff & McGuire, (2003:4). Mengembangkan konsep kolaborasi pada *city level collaboration* dalam konteks pembangunan ekonomi, sehingga pihak yang terlibat tidak hanya *intergovernmental domain* tapi juga *non-governmental sector*.

Berkaitan dengan itu, kolaborasi pada hakikatnya adalah suatu kerjasama yang dilakukan antar organisasi untuk mencapai tujuan bersama yang tidak mungkin atau sulit dicapai apabila dilakukan secara mandiri. Dalam konteks ini terkandung dua hal penting; (1) setiap organisasi pada awalnya adalah mandiri; (2) karena adanya kebutuhan mencapai tujuan masing-masing yang terfokus pada tujuan obyek yang sama, organisasi melakukan kerjasama. Hubungan yang terjadi di dalam kolaborasi adalah relasi *purposive*, dimana tidak semua unit dalam organisasi melakukan usaha bersama hanya unit yang memiliki spesifikasi tugas tertentu yang sesuai dengan pencapaian tujuan atau permasalahan yang hendak dipecahkan organisasi lainlah yang melakukan *joint effort* (usaha bersama).

Menurut Janine and Wanna (2008:3) kolaborasi berarti bekerja bersama atau bekerja sama dengan pihak lain. Ini berarti para aktor-individu, kelompok atau organisasi bekerjasama di beberapa usaha. Kata *collaboration* dikembangkan pada abad ke-19 akibat dari berkembangnya industrialisasi, organisasi yang semakin kompleks dan pembagian kerja dan tugas yang meningkat. Kolaborasi merupakan proses interaktif dengan melibatkan otonom sekelompok aktor yang memanfaatkan aturan bersama, norma atau struktur organisasi untuk memecahkan masalah, mencapai kesepakatan melakukan tindakan bersama, berbagai sumber daya seperti informasi, dana atau staf.

Menurut Hogue (2003:6-8) sebagai bentuk relasi dan kerjasama antar organisasi, *collaboration* berbeda dengan *coordination* dan *cooperation*. Perbedaannya terletak pada sifat tujuan kerjasama dan bentuk ketergantungannya. *Coordination* dan *cooperation* merupakan upaya organisasi dari pihak yang berbeda untuk mencapai tujuan bersama dengan tujuan yang bersifat statis. Hubungan antar organisasi dalam koordinasi dan kooperasi bersifat independen. Pada *collaborative*, seluruh pihak bekerjasama dan membangun konsensus untuk mencapai suatu keputusan yang menghasilkan kemanfaatan bagi seluruh pihak. Relasi antar pihak bersifat terus-menerus dan oleh karenanya kolaborasi bersifat dinamis dan saling tergantung (*interdependen*). Sebagai konsep dinamis, kolaborasi merupakan proses yang bersifat *incremental* melalui beberapa tahapan, yaitu (1) pengembangan visi kolaborasi yang menjelaskan

kepentingan bersama. (2) *approache to visioning* dalam bentuk penyamaan pemahaman dan pengalaman kolektif. Hasilnya didokumenkan dalam bentuk prinsip-prinsip operasi sebagai referensi bagaimana *stakeholder* bekerja. (3) *appreciative inquiry* (AI), yaitu alat untuk mencapai cara yang lebih baik, efektif dan konstruktif yang meliputi four D; (a) *Discovery* berkaitan dengan menemukan yang terbaik; (b) *Dream* berkaitan dengan visi yang ingin dihasilkan; (c) *Design*, berkaitan dengan apa yang dapat diperbuat seperti usulan yang feasible; (d) *Deliver*, bagaimana desain diterapkan/ dilaksanakan.

Pendapat Beverly Cigler (1999) dalam Matkin (2009:5) menjelaskan kegiatan kolaboratif digambarkan pada pengembangan kebijakan dan implementasi, mengidentifikasi sebuah “*continuum of partnerships*” dimana salah satunya “*networking*”. Kemitraan yang terorganisir secara longgar utamanya untuk pertukaran informasi, selanjutnya adalah “*cooperative*”; kemitraan yang melibatkan kesepakatan yang sederhana dan hubungan berkisar dari informasi menjadi agak formal. Kemudian “*coordinating*”; kemitraan yang memerlukan lebih banyak komitmen. Hubungan ketat yang lebih formalis. Terakhir, “*collaborative*” adalah kemitraan paling terkuat, hubungan jangka panjang dan formal serta komitmen yang tinggi tentang sumber daya.

Berdasarkan hal tersebut, Agranoff and McGuire (2003:4) mendefinisikan kolaborasi adalah proses yang mendorong organisasi untuk bekerjasama dengan tujuannya untuk meningkatkan potensi

organisasi tunggal. Kolaborasi juga termasuk mencari alternatif, inovatif untuk mengatasi keterbatasan pengetahuan yang ada seperti waktu, anggaran, dan persaingan. Oleh karena itu menurut Eden and Huxman (2001) dalam McGuire, Agranoff and Silvia (2011:29) dalam kolaborasi setiap anggota kelompok menggunakan pengetahuan dan interpretasi dari apa yang mereka anggap sebagai tujuan organisasi untuk menjadi petunjuk posisi mereka pada tingkat akseptabilitas, untuk organisasi, tujuan yang muncul untuk kolaborasi mereka.

Pandangan Ostrom (1990) dalam Thomson, Perry and Miller (2007:3) kolaborasi menyangkut penciptaan struktur yang memungkinkan partisipan untuk membuat pilihan tentang bagaimana memecahkan masalah yang dihadapi melalui tindakan kolektif dengan mengembangkan perangkat peraturan kerja tentang siapa yang berhak untuk membuat keputusan, tindakan apa yang diperbolehkan atau dibatasi, informasi apa yang perlu disediakan dan bagaimana biaya dan manfaat yang akan didistribusikan.

Petter (1998) dalam Dwiyanto (2010: 258) kerjasama yang bersifat kolaboratif, hubungan *principal-agent* tidak berlaku karena kerjasama yang terjadi adalah kerjasama antara partisipal dengan partisipal. Dalam kerjasama seperti ini, masing-masing pihak yang terlibat dalam kerja sama tetap memiliki otonominya sendiri. Para pihak yang berkolaborasi adalah prinsipal dan sekaligus juga bertindak sebagai agen untuk diri mereka sendiri. Mereka sepakat bekerjasama karena memiliki kesamaan visi dan

tujuan untuk diwujudkan secara bersama-sama yang mungkin akan sulit dicapai ketika masing-masing bekerja sendiri.

Alter dan Hage (1993) dalam Agranoff and McGuire (2003:35) menjelaskan kebutuhan untuk berkolaborasi timbul dari interdependensi antara aktor, yang disebabkan oleh masing-masing aktor memiliki berbagai jenis dan tingkat teknologi dan sumberdaya yang dibutuhkan untuk memenuhi tugas. Interdependensi menginduksi peningkatan frekuensi dan intensitas komunikasi antar organisasi tersebut, yang pada gilirannya memaksa keputusan yang harus dibuat bersama-sama dan tindakan yang akan dilakukan secara kolektif samapai tingkat tertentu.

Kolaborasi menurut Dwiyanto (2010:260) masing-masing pihak diikat oleh adanya kepentingan bersama untuk mencari solusi terhadap masalah atau isu tertentu, yang dirasakan oleh para pihak sangat mengganggu kepentingannya. Kemauan untuk melakukan kerjasama muncul karena adanya keinginan untuk mencari solusi terhadap masalah yang dirasakan bersama oleh suatu organisasi publik dengan mitranya dari organisasi disektor privat. Maka, menurut Gray & Wood (1991) dalam Dwiyanto (2010:60-61) kerjasama antara organisasi publik dan lembaga non pemerintah yang bersifat kolaboratif yang memiliki beberapa karakteristik antara lain: kerjasama bersifat sukarela, masing-masing pihak memiliki kedudukan yang setara, masing-masing juga memiliki otonom dan kekuasaan untuk mengambil keputusan secara independen walaupun mereka sepakat untuk tunduk pada kesepakatan bersama dan

para pihak yang bekerjasama memiliki tujuan yang bersifat transformatif atau memiliki keinginan untuk meningkatkan kapasitas sistematis dengan menggabungkan sumber daya yang mereka kuasai.

O’Leary and Vij (2012:11-17) mengidentifikasi beberapa faktor penting yang mempengaruhi kolaborasi yaitu:

- a. Konteks kolaborasi: Semua kolaborasi yang berlangsung dalam konteks politik dan perilaku kolaborator dipengaruhi oleh konteks. Faktor–faktor kontekstual tersebut mencakup kompleksitas lingkungan dan gejolak persaingan pasar karena peraturan pemerintah, litigasi, reformasi hukum dan gugatan, mandat hukum dan pengadilan serta perserikatan yang berinteraksi dengan budaya dan praktek manajemen organisasi.
- b. Tujuan atau misi kolaborasi: Kolaborasi melayani berbagai macam kepentingan. Kepentingan kolaborator mungkin saja bertentangan satu sama lain, tetapi kolaborator harus menyepakati pada kepentingan secara keseluruhan kolaborasi untuk bekerjasama. Salah satu faktor yang harus dipertimbangkan ketika berkolaborasi adalah apakah misi organisasi cocok dengan tujuan atau misi kolaborasi.
- c. Pemilihan anggota dan peningkatan kapasitas: Pihak yang berkolaborasi memberikan khusus seperti sumber daya, keahlian, pengalaman, perspektif, pengetahuan, latar belakang pendidikan dan budaya yang beragam serta nilai-nilai untuk upaya kolaboratif.

Pengembangan kapasitas adalah kemampuan anggota untuk menjamin sumber daya manusia, politik, teknologi atau lainnya yang mungkin diperlukan untuk berpartisipasi dalam kegiatan kolaboratif. Komunikasi, pelatihan dan pilihan beragam partisipan dengan berbagai perspektif, sering diperlukan untuk membangun kapasitas. Pengembangan kapasitas kemungkinan akan meningkatkan keberhasilan dalam berkolaborasi dan dapat membantu dalam mengembangkan misi antar-organisasi dan budaya kolaboratif.

- d. Motivasi dan komitmen kolaborasi: Individu serta organisasi berkumpul untuk berkolaborasi dalam berbagai macam alasan termasuk ekonomi, sosial, organisasi atau politik, yang dimaksudkan untuk mengatasi kegagalan lintas sektor, pengaruh sumber daya dan pengetahuan, untuk memberikan pelayanan yang lebih, untuk mencari visibilitas atau legitimasi dan untuk membangun hubungan kolaboratif.
- e. Struktur dan pemerintahan kolaborasi: Diantara faktor-faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan dari kolaborasi adalah “struktur dari upaya kolaboratif dan bagaimana struktur kolaboratif itu akan diatur” (McGuire, 2006:38). Struktur mencakup penetapan garis batas wewenang dan tanggung jawab dalam kolaborasi. Disini, para kolaborator menghadapi sebuah paradoks fleksibilitas dan stabilisasi. Kolaborasi sering lebih dipilih daripada

struktur birokrasi karena mungkin lebih fleksibel. Tetapi juga bisa menjadi tidak stabil, dan dapat membuat akuntabilitas sulit.

- f. **Kekuasaan dalam kolaborasi:** Ketidakseimbangan kekuatan dalam kolaborasi dapat mengakibatkan konflik dan kooptasi, dan dapat mempengaruhi keberhasilan kolaborasi. Mekanisme struktur dan pemerintahan dapat menjadi sumber dan obat untuk ketidakseimbangan kekuasaan karena dapat menggambarkan pengaturan pembagian kekuasaan dan wewenang diantara kolaborator. Sumber daya yang dimiliki kolaborator dapat memungkinkan posisi tawar yang lebih kuat. Kadang-kadang, reputasi kolaborator juga dapat menjadi sumber daya. Pejabat pemerintah mungkin dapat menjalankan kekuasaan atas kolaborator lain karena mereka mewakili pemerintah.
- g. **Akuntabilitas:** Akuntabilitas dalam kolaborasi identifikasi sebagai upaya untuk memastikan apakah kolaborator bekerja sama sesuai dengan maksud dari para pemilih dan pejabat publik. Kolaborasi sering mengatasi masalah-masalah kebijakan yang melintasi batas-batas yurisdiksi dan sektoral. Jaringan kolaboratif untuk menjalankan usaha pemerintah telah mendapat kritik karena terkait dengan masalah akuntabilitas dan kurangnya transparansi. Jaringan manajemen publik kolaboratif sering melaksanakan misi penting pemerintah seperti membuat, menerapkan dan melaksanakan kebijakan publik.

- h. Komunikasi: Pertukaran informasi, dialog, ide, pengungkapan pendapat, mengartikulasikan dan menyatakan pandangan, negosiasi, tawar menawar, musyawarah, pemecahan masalah, manajemen konflik dan *resolution* konflik sangat penting untuk kolaborasi. Musyawarah dan dialog memungkinkan kolaborator untuk melakukan *brainstorming*, kritis mengkaji argument masing-masing, mengidentifikasi kepentingan bersama, dan membangun basis pengetahuan bersama dan modal sosial. Mereka apakah akan berkolaborasi atau tidak harus menjamin bahwa saluran komunikasi adalah inklusif, transparan, dan teratur. Ini dapat diformalkan dalam mekanisme governance.
- i. Persepsi legitimasi: Legitimasi adalah suatu persepsi bahwa tindakan suatu badan yang berkolaborasi sangat diinginkan, tepat atau dalam beberapa sistem norma, kepercayaan, dan definisi. Selama terjadi kolaborasi, untuk mencapai tujuan kolaborator bekerja harus mempertimbangkan bagaimana mereka akan membangun dan mengelola legitimasi. Legitimasi dapat membantu dalam mengamankan sumber daya politik dan keuangan serta menjamin kelangsungan aktivitas organisasi. Kolaborasi secara hukum diamanatkan memiliki derajat tertentu yang diberikan legitimasi. Legitimasi juga bisa dibangun melalui hubungan saling percaya dan sesuai dengan norma-norma lingkungan kelembagaan.

- j. Kepercayaan: Kepercayaan sangat penting untuk membangun hubungan dan mempertahankan kolaborasi. Cummings & Bromiley (1996) dalam O'leary and Vij (2012:11-17) menjelaskan bahwa rasa percaya sebagai komitmen melakukan gesiasi secara jujur dan tidak mengambil keuntungan yang berlebihan dari individu atau kelompok. Kepercayaan dapat dikembangkan antara kolaborator melalui komunikasi, timbal balik, keselarasan tujuan, tranparansi, berbagai informasi dan pengetahuan yang jelas dan dengan menunjukkan kompetensi, niat baik dan tindak lanjut.
- k. Teknologi informasi: Beberapa kolaborasi telah melanggar batasan geografis dan menjadi organisasi virtual serta jaringan hamper tanpa batas dengan skala, lingkup dan struktur mereka. Jaringan informasi yang terpadu dapat menghubungkan semua komponen utama dari organisasi, sistem informasi manajemen, sistem informasi geografis, intranet dan internet. Teknologi komunikasi media sosial dan inovasi teknologi lainyya telah menimbulkan bentuk rumit, terintegrasi dan interaktif dari *e-govermence*. Para kolaborator harus memahami bagaimana cara terbaik untuk memanfaatkan potensi teknologi informasi tetapi juga harus berhati-hati dari tantangan yang ditimbulkan dari hal itu. Dalam memikirkan kolaborasi, para kolaborator harus memahami kebutuhan, peran dan sifat teknologi yang dibutuhkan untuk berpartisipasi secara penuh dalam sebuah kolaborasi tertentu, serta kemampuan mereka

sendiri untuk mengelola teknologi informasi yang dibutuhkan untuk kolaborasi yang efektif.

Menurut Mandell (1999) dalam Michael Hall (1999:276) mengidentifikasi rangkaian kesatuan upaya kolaboratif adalah: (a) *linkage* atau kontak interaktif antara dua atau lebih aktor, (b) koordinasi intermiten atau penyesuaian kebijakan dan prosedur dari dua atau lebih aktor untuk menyelesaikan beberapa tujuan. (c) *ad hoc* atau aktifitas gugus tugas temporer diantara aktor untuk menyelesaikan tujuan, (d) koordinasi permanen atau regular antara dua atau lebih aktor melalui pengaturan formal (seperti sebuah dewan *partnership*) untuk terlibat dalam aktivitas terbatas, untuk mencapai tujuan, (e) koalisi dimana tindakan interdependen dan strategis diambil, meskipun tujuan dalam lingkup sempit dan semua tindakan terjadi dalam aktor partisipan mereka sendiri atau melibatkan rangkaian aktivitas atau aktivitas simultan secara bersama dari para aktor partisipan, dan (f) sebuah struktur kolektif atau *network* dimana ada misi besar dan bersama-sama serta tindakan interdependen secara strategis. Penetapan struktur seperti ini mengambil tugas besar yang melebihi tindakan simultan dari aktor yang bertindak secara independen.

Gray (2000) dalam tulisan Graddy and Chen (2009) dalam O'Leary Gazley, McGuire and Bingham (2009:57-58) menjelaskan tiga dimensi kolaborasi yang efektif yaitu pencapaian sasaran klien, meningkatkan hubungan-hubungan antar organisasi, dan pengembangan organisasi.

Ketiga dimensi yang berbeda ini merefleksikan jenis-jenis sasaran organisasi yang tidak sama yang dicari dari kolaborasi antar organisasi.

Dimensi *pertama*, pencapaian sasaran klien menunjuk pada tujuan utama dari sebagian usaha sektor publik untuk meningkatkan kolaborasi, yaitu mendapatkan sumber daya yang akan meningkatkan pelayanan.

Dimensi *Kedua*, hubungan antar organisasi ditingkatkan untuk menangkap kedua hal yakni manfaat kolektif dan potensi kolaborasi organisasi. Jika organisasi dalam kegiatan kolaboratif sama baiknya, hal ini dapat meningkatkan modal sosial pada masyarakat yang dilayani. Hubungan yang lebih baik antara organisasi bekerja untuk meningkatkan kesempatan memecahkan masalah dan membuka jalan bagi hubungan masa depan yang lebih baik. Organisasi itu sendiri juga dapat mengambil manfaat jika hubungan ini meningkatkan legitimasi mereka.

Dimensi *ketiga* pengembangan organisasi sebagian besar langsung menguntungkan organisasi. Jika kolaborasi meningkatkan pengembangan organisasi, hal ini dapat meningkatkan kapasitasnya untuk bersaing secara efektif atas kontrak masa depan dan dapat meningkatkan kemampuannya untuk mencapai misi dan tujuan.

2.2.2. Proses *Collaborative Governance*

Kerangka proses kolaborasi menunjukkan bahwa kolaborasi terjadi dari waktu ke waktu sebagai interaksi organisasi baik secara formal dan informal melalui rangkaian yang berulang dari negosiasi, pengembangan komitmen dan pelaksanaan komitmen tersebut. Para ahli menggambarkan

beberapa tahap proses kolaborasi. Pandangan Grey (1989) dalam Krane and Lu (2010:11) proses kolaborasi dilihat sebagai sebuah rangkaian strategi yang berkisar untuk mengubah masyarakat melalui *empowerment collaboration*.

Inti dari setiap model kolaborasi adalah bagaimana sebenarnya proses kolaborasi dibangun. Thomson dan Perry (2007:21) mengartikulasikan model multidimensional dari proses kolaborasi yakni dimensi pemerintahan, administrasi, organisasi otonom, kebersamaan, dan norma-norma kepercayaan dan timbal balik. Bryson, Crosby, and Other (2006:46) menawarkan enam proses kolaborasi mencakup penempatan perjanjian awal, membangun kepemimpinan, membangun legitimasi, membangun kepercayaan, mengelola konflik, dan perencanaan. Ansell dan Gash (2008: 550-561) mengatakan bahwa komitmen merupakan komponen yang sangat penting dalam proses kolaborasi, dimana kolaborasi adalah proses berulang-ulang yang diawali dengan dialog tatap muka, pindah ke *trust-building*, komitmen dan pemahaman bersama terhadap proses, dan akhirnya sampai intermediate, atau "*small win*", yang hasilnya mempertegas siklus kolaborasi.

Thomson dan Perry (2007:3) mendefinisikan kolaborasi adalah proses dimana para aktor otonom atau semi-otonom berinteraksi melalui negosiasi formal maupun informal, secara bersama menciptakan aturan dan struktur yang mengatur hubungan mereka dan cara-cara untuk bertindak atau memutuskan masalah yang membuat mereka bersama-

sama. Ini berarti satu proses yang melibatkan norma-norma bersama dan interaksi yang saling menguntungkan. Berdasarkan definisi tersebut ada lima dimensi kunci kolaborasi yaitu:

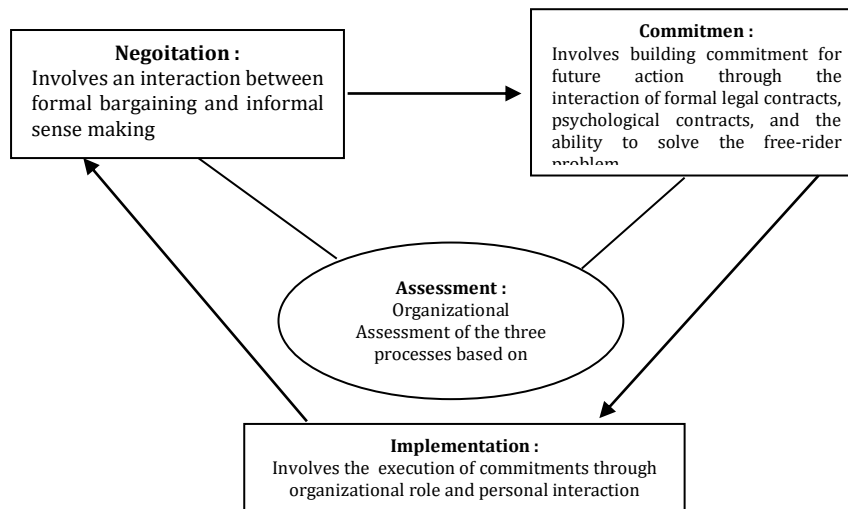
- a. *Governance* (pemerintahan): para pihak yang berkolaborasi harus memahami bagaimana cara untuk bersama-sama membuat keputusan tentang aturan-aturan yang akan mengatur perilaku dan hubungan mereka.
- b. *Administration* (administrasi): kolaborasi bukanlah usaha *self-administering*. Organisasi berkolaborasi karena mereka berniat untuk mencapai tujuan tertentu. Struktur administratif tersebut berbeda secara konseptual dari pemerintahan mereka karena kurang berfokus atas persediaan kelembagaan dan lebih pada implementasi dan manajemen apa yang dibutuhkan untuk mencapai suatu tujuan melalui sistem operasi yang efektif serta mendukung kejelasan peran dan saluran komunikasi yang efektif.
- c. *Organizational Autonomy* (otonomi organisasi): dimensi kolaborasi ini menjelaskan dua dinamika potensi dan kekecewaan yang tersirat dalam upaya kolaboratif. Para mitra pada kenyataan berbagi identitas ganda. Mereka mempertahankan identitas yang berbeda dan wewenang organisasi yang dipisahkan dari identitas kolaboratif.
- d. *Mutualisme* (kebersamaan): kebersamaan berakar pada saling ketergantungan. Organisasi yang berkolaborasi harus saling

ketergantungan pada hubungan yang saling menguntungkan didasarkan atas perbedaan kepentingan atau kepentingan bersama.

- e. *Normas* (norma): timbal balik dan kepercayaan, terkait erat secara konseptual. Dalam kolaborasi, organisasi yang berpartisipasi umumnya menunjukkan sebuah “*will-if-you-will*” didasarkan pada derajat mentalitas dan kewajiban timbal balik masing-masing.

Berdasarkan kerangka tersebut menurut Thomson and Perry (2007:22) kolaborasi dipahami sebagai proses yang berulang tidak linear. Jika organisasi yang terlibat dalam kolaborasi dapat melakukan negosiasi dengan harapan dalam tindakan bersama, kemudian berkomitmen untuk tindakan awal. Jika tindakan kolektif dijalankan secara timbal balik, maka organisasi yang terlibat akan terus atau memperluas komitmen bersama. Namun jika komitmen tidak diimplementasikan secara timbal balik, maka para pelaku akan memulai langkah-langkah perbaikan baik melalui negosiasi kembali atau dengan mengurangi komitmen. Sejauh mana organisasi menggunakan “*voice*” atau jalan keluar negosiasi tergantung pada sejauh mana mereka memiliki agregatif atau perspektif integratif pada kolaborasi.

Sementara kerangka proses kolaborasi menurut Ring dan Van de Ven (1994) dalam Thomson dan L. Perry (2007:22) dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1. Kerangka Proses Kolaborasi

Sumber : Ring dan Van de Van (1994) dalam Thomson and L. Perry (2007:22)

Sementara pandangan Chris Huxham dan Siv Vangen (1996:5-17) mengemukakan ada enam hal dalam proses kolaborasi antarorganisasi.

Keenam hal tersebut adalah:

- a. *Managing aims: Aims, goals atau obyektive* (tujuan) merupakan alasan utama suatu kolaborasi terjadi (*way the collaboration exists and way they are party of it*). Ada tiga level tujuan yang diusulkan oleh Huxham dan Vangen, yaitu (a) “*meta goals*” pada top level, suatu pernyataan eksplisit tentang tujuan yang dicapai, (b) penjabaran kepentingan yang ingin dicapai tiap organisasi yang terlibat, (c) penjabaran tujuan individu dari setiap organisasi.
- b. *Compromise*: kompromi dibutuhkan untuk mengatasi perbedaan cara kerja, kultur dan gaya kerja individu, norma dan nilai organisasi. Kompromi dilakukan dengan cara menciptakan jalan

tengah yang mengakomodasikan pihak lain dan menghilangkan penilaian berdasarkan persepsi terhadap pihak lain.

- c. *Communication*: bahasa merupakan isu utama komunikasi dalam kolaborasi yang harus disesuaikan dengan konteks, profesi, etnik dan bahasa resmi. Komunikasi yang efektif dapat menghindari makna ganda atas satu kosa kata yang sama serta memahami apa yang diinginkan pihak lain.
- d. *Democracy and equality*: dalam kolaborasi ada tiga aspek yang harus diperhatikan; pertama, siapa yang harus dilibatkan dalam kolaborasi. Kedua, proses kolaborasi yaitu kesejajaran dan penghargaan atas setiap orang. Ketiga, akuntabilitas dan keterwakilan dalam bentuk pertanggungjawaban terhadap organisasi dan konstituen.
- e. *Power and Trust*: secara psikologis digunakan untuk mengatasi perasaan “rendah diri” komunitas lokal dan sekaligus menekan perasaan “tinggi hati” lembaga pemerintah dan institusi global. *Power* dan *trust* diilustrasikan sebuah organisasi pemerintah menjadi penyandang dan tenaga ahli dalam kolaborasi. Sedangkan kelompok kecil suatu komunitas menyumbangkan keahlian penting dalam bentuk pengetahuan lokal.
- f. *Determination, Commitment and Stamina*; dalam kolaborasi sering terjadi *collaborative inertia*, yaitu suatu situasi kolaborasi yang tak seimbang (satu pihak yang berpengalaman, pihak lainnya kurang

berpengalaman) sehingga tujuan koaborasi menjadi sulit dicapai. Situasi ini diatasi dengan komitmen. Komitmen sendiri tergantung kepada seberapa dekat agenda mereka *matching* dalam program kolaborasi, *determination* (manfaat keberlanjutan kerjasama) dan keteguhan hati stamina untuk tetap berkolaborasi).

Thomson dan Miller (2002) dalam Whangmahaporn (2012:270) menyebutkan ada empat dimensi proses kolaborasi. *Pertama*, berkaitan dengan pemerintah. Pemerintah membuat keputusan bersama dengan ketentuan dan peraturan, meliputi negosiasi dan kesepakatan bersama. *Kedua*, dimensi manajemen. Jaringan manajemen melibatkan berbagai peran dan dukungan yang berbeda seperti: dukungan fasilitas dan dukungan keuangan untuk mencapai tujuan bersama. *Ketiga*, dimensi kemandirian. Ada kepentingan penggabungan dengan publik. *Keempat*, dimensi pertukaran dan ini merupakan aspek penting. Organisasi-organisasi mendapat manfaat informasi, mediskusikan dan membangun rasa saling percaya diantara mereka.

Peter Smith Ring dan Van De Ven dalam Thomson, and Perry (2007:22-23) dalam Whangmahaporn (2012:271) mengemukakan kerangka untuk proses kolaborasi sebagai berikut: (1) tawar-menawar saling menguntungkan dengan semua pihak, (2) membentuk kesepakatan yang disetujui bersama dan dilaksanakan dimasa mendatang dengan berbagai interkasi, (3) melaksanakan keputusan sesuai dengan perjanjian dan (4) menilai berdasarkan seluruh proses. Sementara Bryson (2006:46-

48) membagi proses kolaborasi menjadi lima bidang sebagai berikut: (1) membentuk kesepakatan formal pada unsur-unsur tentang misi, (2) membangun kepemimpinan dalam proses kolaborasi dari dua jenis kepemimpinan, yang mempunyai wewenang dan akses terhadap sumber daya serta menjadi pemimpin yang berkomitmen dalam pelaksanaan kerjasama, (3) membangun legitimasi, (4) membangun kepercayaan dan bertindak bersama-sama, dan (5) merencanakan sebagai salah satu indikator untuk kesuksesan masa depan.

Beberapa faktor dan kondisi yang menyebabkan organisasi melakukan kolaborasi. McGuire (2006:34) mengidentifikasi faktor utama menyebabkan adalah kesepakatan menyangkut: *Pertama*, perubahan sosial adalah salah satu alasan, karena saat ini merupakan era informasi masyarakat dan fase informasi yang mengakibatkan sebuah struktur dapat menyebar di seluruh lingkup tugas dan fungsi organisasi. Keragaman yang sangat tinggi, kebutuhan dunia dan kebebasan individu yang sangat tinggi menyebabkan era jaringan dan kolaborasi. *Kedua*, masalah yang dihadapi pemerintah saat ini tidak akan dapat dikelola secara efisien jika hanya mengandalkan satu organisasi. Isu-isu tersebut antara lain pemecahan masalah kemiskinan, kesehatan, kehutanan dan eksploitasi sumber daya alam. Oleh karena itu, pemerintah perlu mekanisme yang berbeda. Mereka harus fleksibel. Kolaborasi antara berbagai sektor dibentuk untuk mengatasi masalah tersebut.

2.3. Kesuksesan dan Kegagalan *Collaborative Governance*

Dalam *collaborative governance* adanya kriteria yang dapat menjadi tolok ukur kesuksesan dan kegagalannya. Hal ini penting untuk dipahami secara jelas dalam menilai, apakah praktik *collaborative governance* mengalami kesuksesan atau kegagalan dalam proses implementasinya. Dalam implementasi kolaborasi terdapat beberapa faktor penghambat yang ikut mempengaruhi berjalan tidaknya kolaborasi.

Government of Canada (2008) dalam Astuti S.R, Warsono H. dan Rachim A. (2020:92-95), mengemukakan bahwa terhambatnya kolaborasi maupun partisipasi adalah disebabkan oleh beberapa faktor antara lain: (1) faktor budaya; (2) faktor institusi; dan (3) faktor politik. Ketiga faktor-faktor tersebut dijelaskan sebagai berikut ini:

a. Faktor Budaya

Kolaborasi bisa mengalami kegagalan karena adanya alasan kecenderungan budaya. ketergantungan pada prosedur dan tidak berani mengambil terobosan dan risiko. Terciptanya kolaborasi yang efektif mensyaratkan para pelayan publik dan pemimpinnya untuk memiliki keterampilan dan kesediaan untuk masuk pada kemitraan secara pragmatik yang berorientasi pada hasil. Memang memungkinkan mengabaikan konvensi dan menjadikan segala sesuatu dilakukan dalam sebuah kolaborasi, tetapi melakukan seperti ini dalam pelayanan publik yang tergantung pada prosedur dan tidak bersedia mengambil risiko tidak mungkin akan menjadikan kolaborasi sebuah kenyataan.

Ketergantungan pada prosedur secara berlebihan justru akan menghambat kolaborasi dan tidak menimbulkan kemajuan bagi peningkatan kualitas kolaborasi. Ketergantungan pada prosedur dan tidak berani mengambil risiko merupakan salah satu hambatan bagi terselenggaranya efektivitas kolaborasi. Kolaborasi gagal karena masih dipertahankannya konsep *top-down* oleh pihak pemerintah ketika menjalin kolaborasi dengan pihak lain, masih adanya dominasi dari pihak pemerintah dan tidak menjalankan kesepakatan berdasarkan mentalitas kerja sama dan egalitarian sebagaimana yang dipersyaratkan bagi berjalannya sebuah kolaborasi. Kolaborasi juga gagal karena partisipasi dari kelompok kepentingan atau pemangku kepentingan lainnya selama ini sering kali masih dipandang bukan hal utama dan tidak diperlukan, tidak penting dan didominasi oleh kelompok dominan atau pihak pemerintah melalui pendekatan *top-down*. Kolaborasi juga bisa gagal karena kooptasi strategi pecah belah dengan cara mengakomodasi kepentingan kelompok-kelompok yang pro kebijakan pemerintah dan mengabaikan kelompok yang anti kebijakan pemerintah.

b. Faktor Institusi

Kolaborasi bisa karena adanya kecenderungan institusi-institusi yang terlibat dalam kerja sama atau kolaborasi (terutama dari pemerintah) cenderung menerapkan struktur hierarkis terhadap institusi-institusi lain yang ikut terlibat dalam kerja sama atau kolaborasi tersebut. Institusi-institusi yang masih terlalu ketat mengadopsi struktur vertikal, akuntabilitas

instansi dan arah kebijakannya juga bersifat vertikal dan tidak cocok untuk kolaborasi karena kolaborasi mensyaratkan cara-cara kerja atau pengorganisasian secara horizontal antara pemerintah dan non pemerintah. Bahkan betapapun sebuah pemerintahan mengadopsi sistem pemerintahan demokrasi yang biasanya bersifat demokrasi representatif (*representative democracy*) belum tentu cocok bagi kolaborasi karena demokrasi mensyaratkan tingkat proses dan derajat formalisme yang begitu besar dibanding dengan kemitraan horizontal.

Kolaborasi yang cenderung memiliki sifat spontanitas yang kadangkala tidak memerlukan aturan ketat secara formal terkadang juga tidak perlu mengikuti proses tradisional yang biasa dilakukan dalam keseharian atau sesuai *standard operating procedure* (SOP) yang biasa terjadi dalam organisasi publik yang mekanistik, tidak bisa menggantikan tujuan-tujuan yang ditentukan secara terpusat dan kebutuhan-kebutuhan negara demokratis pada umumnya. Akuntabilitas institusi-institusi publik (organisasi-organisasi milik pemerintah) cenderung kaku yakni hanya mengacu pada akuntabilitas pada organisasi atau atasan, atau aturan yang berlaku saja, sehingga akuntabilitas dalam konteks ini lebih menekankan pada responsibilitas.

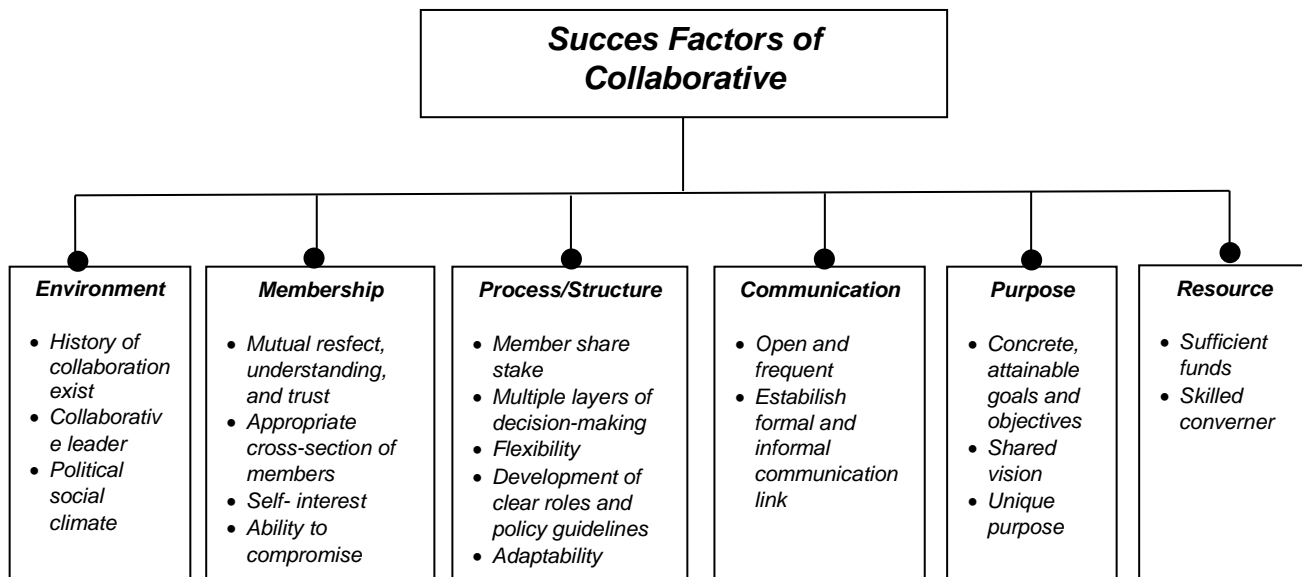
c. Faktor Politik

Kolaborasi bisa gagal karena kurangnya inovasi para pemimpin dalam mencapai tujuan-tujuan politik yang kompleks dan kontradiktif. Kepemimpinan yang inovatif (*forward-looking*) adalah pemimpin yang bisa

memperkenalkan berbagai macam nilai-nilai dan tujuan-tujuan yang bisa menjadikan sebagai inti pemerintahan yang kolaboratif dan memberikan inspirasi terhadap agenda yang ditentukan dan bisa mengarahkan pada pencapaian hasil-hasil positif. Kolaborasi bisa saja terhambat jika para pemimpin dari kelompok-kelompok yang berkolaborasi kurang atau tidak inovatif dalam mencapai tujuan-tujuan politik yang cenderung kompleks dan berpeluang menimbulkan konflik satu sama lain.

Melalui kolaborasi ini konflik tujuan yang sering terpresentasikan sebagai tujuan masing-masing kelompok kepentingan dapat diminimalisir. Hal lainnya yang menyebabkan gagalnya kolaborasi adalah perubahan kesepakatan dan perbedaan kepentingan antara pemangku kepentingan yang terlibat. Kolaborasi bisa gagal adanya perubahan kesepakatan yang telah disetujui pada awal kesepakatan kerjasama dan munculnya kepentingan baru yang berbeda-beda diantara pemangku kepentingan termasuk para pemimpin masing-masing kelompok.

Menurut Mattessich dan Monsey, faktor kesuksesan sebuah kolaborasi dapat dilihat dari 19 faktor yang diklasifikasikan ke dalam enam kelompok yakni (1) lingkungan, (2) keanggotaan, (3) proses/struktur, (4) komunikasi, (5) tujuan, dan (6) sumber daya (Mattessich dan Monsey, 1992) dalam Astuti S.R, Warsono H. dan Rachim A. (2020:95-96). Klasifikasi keberhasilan sebuah kolaborasi dapat dilihat pada gambar 2.2. sebagai berikut :



Gambar 2.2. Klasifikasi dan Faktor Kesuksesan Kolaborasi

Sumber : *Mattessich dan Monsey (1992), "Collaboration, What Makes It Work: A Review of Research Literature on Factors Influencing Successful Collaboration":*

1. Lingkungan (*Environment*)
 - a. Sejarah adanya kolaborasi (*History of Collaboration Exist*)
 - b. Pemimpin kolaboratif (*Collaborative leader*)
 - c. Iklim politik/sosial (*Political/ Social Climate*)
2. Keanggotaan (*Membership*)
 - a. Saling menghormati, memahami, dan kepercayaan (*Mutual Respect, Understanding, and Trust*)
 - b. Hanya anggota yang sesuai (*Appropriate Cross-Section of Members*)
 - c. Kepentingan pribadi (*Self-Interest*)
 - d. Kemampuan berkompromi (*Ability to Compromise*)

3. Proses/Struktur(*Process/Structure*)
 - a. Kepemilikan bersama (*Member Share Stake*)
 - b. Pengambilan keputusan pada berbagai tingkatan (*Multiple Layers of Decision-Making*)
 - c. Fleksibilitas (*Flexibility*)
 - d. Pengembangan aturan yang jelas dan pedoman kebijakan (*Development of Clear Roles and Policy Guidelines*)
 - e. Kemampuan beradaptasi (*Adaptability*)
4. Komunikasi (*Communication*)
 - a. Terbuka dan frekuensi komunikasi (*Open and Frequent*)
 - b. Membangun tautan komunikasi formal dan informal (*Establish Formal and Informal Communication Link*)
5. Tujuan (*Purpose*)
 - a. Tujuan dan sasaran yang nyata dan dapat dicapai (*Concrete, Attainable Goals and Objectives*)
 - b. Visi bersama (*Shared Vision*)
 - c. Tujuan yang Unik (*Unique Purpose*)
6. Sumber Daya (*Resource*)
 - a. Dana yang Cukup (*Sufficient Funds*)
 - b. Tenaga Terampil Disatukan (*Skilled Converner*)

Sementara pendapat Chris Huxham and Paul Hibbert (2008:45) dalam tulisannya "*Hit or myth? Story of collaborative success*" mengemukakan bahwa kolaborasi terkenal sangat rumit, dimana tingkat

keberhasilan kolaborasi serendahnya 20 persen yang sering dikutip. Jadi apakah kesuksesan kolaborasi bisa diraih atau manfaat yang didapatkan dari kolaborasi itu. Para pihak yang berkolaborasi tentu saja mereka khawatir untuk memberi tahu bahwa mereka telah mencapai tujuan yang telah disepakati bersama. Untuk itu kami mengidentifikasi lima kategori utama, penting dan perlu diakui sebagai elemen kemajuan kolaborasi yang positif. Bahwa kesuksesan selalu memiliki syarat yang harus dipenuhi dalam mendapatkan hasil yang maksimal dan meninjau pencapaian dalam kolaborasi. Chris Huxham and Paul Hibbert (2008:45-47) mengklasifikasikan lima (5) kategori tipe kesuksesan kolaboratif yaitu:

a. *Achieving outcomes* (mencapai hasil)

Hasil merupakan salah satu hal yang paling penting bagi semua pihak yang kolaborasi diantaranya pemegang saham, pelanggan, klien, dan pemangku kepentingan. Dimana keberhasilan dalam kolaborasi dapat dicirikan dalam sejumlah cara yang sangat berbeda, ini adalah pertimbangan yang sangat penting dalam kolaborasi lintas sektor, dimana gagasan sukses yang berbeda mungkin bertentangan satu sama lain atau dilihat dari berbagai sudut pandang, seperti, salah satu orang yang terlibat melihatnya sebagai pendapatan (keberuntungan), namun disisi lain dapat dianggap sebagai pengurangan pendapatan oleh pihak lain, sehingga dalam kolaborasi harus mencapai suatu mufakat atau kesepakatan bersama.

b. *Getting the process to work* (proses dalam bekerja)

Menghargai hasil “hasil akhir” mereka juga bangga mendapatkan proses yang benar. Artinya bahwa keberhasilan proses kolaborasi, dan ini bisa berupa hal-hal yang berhasil pada tingkat individu maupun organisasi atau antar organisasi tidak hanya berorientasi pada hasil, namun juga mereka bangga akan pelibatan mereka pada proses karena proses merupakan hal penting dalam pelaksanaan kolaborasi.

c. *Reaching emergent milestones* (mencapai batas waktu yang ditetapkan)

Perencanaan proyek atau program yang baik dalam kolaborasi adalah menetapkan rencana dan pencapaian. Praktik ini menjadi standar bagi para pihak. Batas waktu yang direncanakan terkadang berbeda yang muncul dari perencanaan awal. Hal ini memberikan sinyal bahwa kolaborasi telah mencapai sesuatu betapapun besar atau kecilnya. Hal itu sebagai indikator penting dalam keberhasilan bagi para pihak.

d. *Gaining recognition – from others* (Pengakuan oleh pihak lain)

Proses kolaborasi yang berlangsung dan hasil berbeda yang diperoleh untuk diterapkan pada konsumennya tidak dilihat sebagai satu-satunya tujuan, akan tetapi mereka atau organisasi dalam kolaborasi itu juga menginginkan sebuah pengakuan dimana pengakuan ini merupakan bentuk apresiasi yang sah oleh

masyarakat. Pengakuan seseorang nampaknya menjadi tipe pengakuan yang sering kita dengar melalui orang-orang tetapi mereka juga menyukai bahwa organisasi mereka juga diakui.

- e. *Acknowledging personal pride in championing a partnership*
(Kemampuan tiap personal dalam kerjasama)

Sesuai dengan apa yang telah disampaikan sebelumnya, orang-orang cenderung mencari pengakuan, oleh karena itu mereka tidak malu untuk menunjukkan bahwa peran dirinyalah kolaborasi tersebut dapat berhasil. Orang-orang harus bisa mengidentifikasi kesuksesan yang diraih dan melihat kesuksesan tersebut sebagai sebuah pencapaian mereka. Berada pada level dimana individu-individu mau untuk mengakui secara terbuka dan menunjukkan perannya didalam kolaborasi sangat penting. Jika orang-orang menggambarkan dirinya sebagai pahlawan dalam kisah kolaborasi, maka itu merupakan salah satu bagian indikator dalam tipe sukses kolaborasi dan juga merupakan *outcome* yang positif.

Proses kolaborasi dalam penyelenggaraan pemerintahan terdiri dalam beberapa tahapan dan komponen yang disebut *integrative framework of collaborative governance* atau kerangka kerja dalam suatu kolaborasi. Kerangka kerja ini dapat menjadi suatu model dalam proses kolaborasi yang di dalamnya terdiri atas beberapa elemen dan komponen utama didalamnya. Komponen tersebut terdiri atas dinamika kolaborasi,

kegiatan kolaborasi, hasil kolaborasi, dan adaptasi, (Emerson & Nabatch. 2012:17) :

a. Dinamika Kolaborasi

Dinamika dalam kolaborasi menjadi komponen sentral dalam proses kolaborasi. Karena dalam tahapan ini dilaksanakan proses interaksi antar pihak yang berpartisipasi dalam kolaborasi. Kolaborasi yang dilakukan oleh beberapa *stakeholder* atau organisasi perlu mempertimbangkan beberapa komponen yang termasuk dalam aspek dinamika kolaborasi. Lebih lanjut, dinamika kolaborasi terdiri atas beberapa komponen yang diantaranya yaitu ::

1. *Principle Engagement*

Komponen *principle engagement* merupakan adanya dialog secara langsung dan tatap muka antar tiap *stakeholder* yang terlibat dalam proses kolaborasi. Proses ini memungkinkan orang-orang dengan tujuan-tujuan substantif, relasional, dan identitas yang berbeda untuk berkolaborasi lintas batas-batas institusional, yurisdiksi, atau sektoral mereka untuk memecahkan masalah, menyelesaikan konflik, atau menciptakan nilai bersama. Adanya dialog dan pertemuan secara langsung antar tiap *stakeholder* dapat menentukan tujuan dan visi bersama dengan melepas batas-batas intitusi atau organisasi yang terlibat. Pertemuan ini juga diharapkan dapat memecahkan permasalahan yang akan dihadapi dalam kolaborasi. Selanjutnya penting untuk dicatat bahwa proses pertemuan para partisipan dalam

dialog diharapkan untuk tidak semakin mempertajam konflik antar partisipan. Karena setiap partisipan memiliki dan membawa karakter organisasi masing-masing.

2. *Share Motivation*

Komponen ini merupakan komponen selanjutnya setelah proses penyamaan tujuan dan visi bersama melalui pertemuan dan diskusi secara langsung antar tiap partisipan atau *stakeholder*. Dalam proses ini *stakeholders* yang terlibat harus saling membangun kepercayaan, saling pengertian dan pemahaman satu dengan yang lain, dan komitmen bersama. Ketiga komponen tersebut saling berkaitan satu dengan yang lainnya. Dengan kata lain kolaborasi yang dilakukan harus dilakukan dengan saling membangun kepercayaan antar *stakeholder*. Ketika tiap *stakeholder* saling memiliki *trust* maka akan terbentuk situasi dimana adanya saling kesepahaman antar *stakeholder*. Selain itu, komitmen pada proses kolaborasi sangatlah penting dalam proses ini. *Stakeholder* yang berkolaborasi haruslah memiliki komitmen yang tinggi dan *responsible* dalam melaksanakan kolaborasi.

3. *Capacity for Joint Actions*

Kolaborasi dimaknai sebagai aktivitas atau kegiatan kerjasama yang bertujuan untuk meningkatkan kapasitas atau kemampuan *stakeholder* yang terlibat untuk mencapai tujuan bersama. Dengan demikian suatu kolaborasi perlu memperhatikan kapasitas yang

dibutuhkan dalam tiap kegiatan kolaborasi yang dilakukan bersama-sama. Kapasitas merupakan kombinasi dari 4 aspek, yakni prosedural dan kesepakatan yang dilakukan institusi, kepemimpinan, pengetahuan, dan sumber daya.

Aspek prosedural dan kesepakatan institusi merupakan aturan yang bersifat formal maupun informal, protokol, pola institusi dan dimensi struktural lainnya yang penting dalam pelaksanaan kolaborasi. Aspek ini harus dipatuhi oleh setiap partisipan atau *stakeholder* dalam kolaborasi. Aspek selanjutnya yaitu pentingnya *leadership* atau kepemimpinan dari tiap *stakeholder* yang terlibat. Pelaksanaan kolaborasi sangat dipengaruhi sosok pemimpin yang tepat dan kompeten. Pengetahuan juga menjadi kapasitas yang penting dalam proses kolaborasi. *Stakeholder* yang terlibat haruslah pihak yang memiliki kemampuan tepat dibidang tersebut, sehingga proses kolaborasi dapat berjalan sesuai dengan harapan. Sedangkan yang dimaksudkan kapasitas sumberdaya dapat berupa sumber daya anggaran, sumberdaya manusia, dan fasilitas atau teknologi yang tersedia.

b. Kegiatan Kolaborasi

Kegiatan kolaborasi dapat dilakukan dari beberapa kegiatan yang tergantung pada konteks tertentu. Kegiatan kolaborasi dapat berupa pembuatan perencanaan strategis, menetapkan suatu kebijakan, penyusunan sumberdaya khususnya mengenai kebutuhan sumber daya

anggaran dan fasilitas, pelaksanaan kebijakan atau program dan proses monitoring. Lebih lanjut, kegiatan kolaborasi dapat dilaksanakan baik bersifat secara kolektif dari tiap partisipan atau dilaksanakan secara individual oleh salah satu partisipan. dengan demikian, kegiatan kolaborasi dapat bersifat kolektif dan satu intituti atau organisasi saja yang melaksanakan. Akan tetapi, kegiatan tersebut tetap tergolong dalam proses kolaborasi.

c. Hasil Kolaborasi

Outcome atau hasil merupakan implikasi dari *output* atau kegiatan kolaborasi yang telah dilakukan. Para ahli banyak yang lebih menekankan bahwa hasil dari proses kolaborasi terdiri atas kepercayaan, hubungan, penetapan suatu keputusan, dan pelaksanaan dari kegiatan kolaborasi itu sendiri. Akan tetapi, Emerson dan Nabatchi (2012:17) lebih menekankan bahwa hasil suatu proses kolaborasi dapat berupa adanya perubahan kualitas dan kuantitas dari segi fisik, lingkungan, sosial, ekonomi, dan politik. Hasil yang didapat merupakan implikasi dari kegiatan kolaborasi yang telah dilakukan yang mana memiliki sumbangsih pada kondisi sosial masyarakat, ekonomi, lingkungan sekitar, ataupun aspek legitimasi politik dari masyarakat terhadap pemerintah.

d. Adaptasi

Adaptasi merupakan konsep yang kurang begitu menonjol dalam pengelolaan kolaboratif. Akan tetapi, akan menjadi penting untuk konsep ini yang digunakan dalam rangka memahami kinerja kolaborasi. Dengan

harapan kedepannya akan ada perubahan yang tranformatif atau bahkan perubahan kecil, namun signifikan dalam merespon hasil dari kegiatan kolaborasi. Adaptasi merupakan proses evaluasi yang dilakukan dalam keseluruhan kerangka kerja pengelolaan kolaboratif. Adaptasi dapat diharapkan menjadi masukan penting untuk jalannya praktik atau pelaksanaan kolaborasi ke depannya.

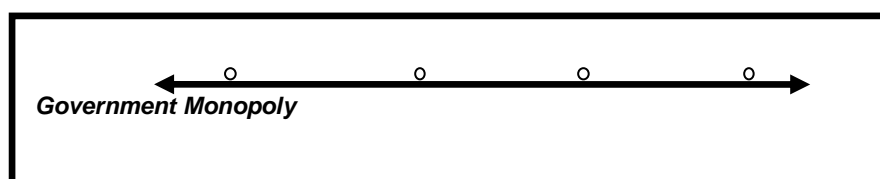
2.4. Model *Collaborative Governance*

Menurut Imperial (2001:3) Kolaborasi merupakan salah satu strategi yang praktisi digunakan untuk meningkatkan *governance* dan melaksanakan kebijakan dalam pengaturan antarorganisasi. Menurut Prefontaine Lise, et al (2000:7) model kolaborasi dibagi atas dua jenis yaitu:

1. Model *public-public collaboration*; mencakup persetujuan antara badan publik dan dapat diklasifikasikan ke dalam dua kategori utama yaitu horizontal dan vertikal. Yang pertama mengacu pada kesepakatan antara dua lembaga atau departemen pada tingkat yang sama dari pemerintahan. Sedangkan yang kedua mengacu pada aliansi antar pemerintah lokal, propinsi (Negara bagian), atau pemerintah nasional.
2. Model *public-private collaboration*: sebuah bentuk kolaborasi yang menyajikan tingkat keragaman yang lebih besar. *Sub-contracting* dan *out-sourcing* merupakan dua tipe jenis kolaborasi ini. Dalam kasus

ini, pemerintah tetap bertanggung jawab untuk suatu layanan secara total atau sebagian dikelola oleh sektor swasta.

Prefontaine Lise, *at al*, (2000:7-8) menjelaskan keragaman model kolaborasi mencerminkan sejauhmana tanggungjawab bersama dari berbagai mitra potensial yang berasal dari sektor publik, swasta atau non-profit. Kolaborasi antarorganisasi untuk pelayanan publik dapat ditemukan secara konseptual pada sebuah rangkaian (*continuum*) yang berkisar dari monopoli pemerintah (tidak berbagi) ke privatisasi (total pelimpahan tanggung jawab). Rangkaian tersebut digambarkan di bawah ini :

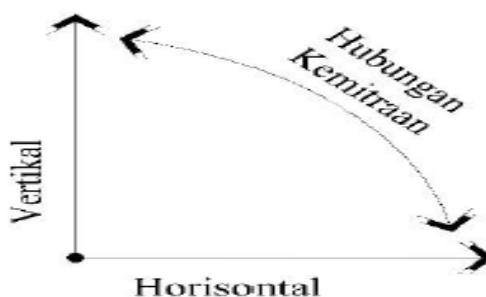


Gambar 2.3. Jarak Kolaborasi Antarorganisasi dalam Penyediaan Layanan Publik

Sumber : Prefontaine Lise, *at al*, (2000:8)

Sedangkan model kolaborasi yang dikembangkan oleh Weber et al, (2005:677-698). mengemukakan kolaborasi dapat berhasil bila menekankan pada integrasi pada fungsi. Integrasi ini meliputi fungsi birokrasi, lintas arena kebijakan, level pemerintahan, dan warga ikut terlibat. Masyarakat dan organisasi non pemerintah terlibat dalam pemecahan masalah dan implementasinya. Dalam pendapatnya ada 3 (tiga) yang diungkapkan yakni: (1) dimensi vertikal; (2) dimensi horizontal; dan (3) dimensi hubungan kemitraan. Dimensi vertikal menggambarkan relasi antara lembaga pemerintah dengan lembaga lainnya, warga negara

dan non pemerintah dalam hubungan atas bawah. Dimensi horizontal menggambarkan hubungan antar organisasi yang setara. Sedangkan dimensi hubungan kemitraan digambarkan sebagai perpaduan antara dimensi vertikal dan dimensi horizontal sehingga menghasilkan suatu pengaturan yang efektif.



Gambar 2.4. Model Kolaborasi

Sumber: Weber, Lovrich, dan Gaffney (2005: 677),

Sementara Agranoff dan McGuire (2003:45) menyajikan beberapa model manajemen kolaboratif yaitu:

1. *Jurisdiction-Base Model*; inti dari model ini menekankan pada kepala daerah mengambil tindakan yang sifatnya strategis dengan beberapa aktor dan lembaga dari berbagai pemerintah dan sektor. Model ini menggambarkan bahwa kepala daerah didorong oleh strategi yang bersifat rasional, sebagai model yang berbasis yuridiksi. Untuk kepala daerah seperti itu, pencapaian tujuan lokal dan penyelesaian tugas tertentu adalah hal yang terpenting. Langkah strategis yang dilakukan dalam kompleksitas seperti itu, ketergantungan antar pemimpin lembaga yang berbasis yuridiksi dimana para pemimpin daerah mencari dan menghubungi para aktor yang memiliki sumber

daya dan kemampuan (termasuk hukum, pendanaan, organisasi, keahlian dan informasi) yang menandai bahwa pemimpin daerah membutuhkan semua sumber daya untuk mencapai tujuan mereka. Pencapaian tujuan dalam pengaturan kompleksitas membutuhkan interaksi dan penyesuaian dengan posisi yang kritis dan pihak yang memberikan bantuan. Oleh karena itu tawar menawar dan negoisasi merupakan instrument penting dalam model ini. Perundingan yang dilakukan oleh manajer lokal baik dalam program yang bersifat vertikal maupun horizontal memberikan alternatif bagi konsesi, sehingga menghasilkan solusi yang paling menguntungkan. Dimensi horizontal dari manajemen model ini menggambarkan kebijakan publik dan pemerintahan yang berlangsung dalam jaringan seperti pengaturan yang terdiri dari berbagai aktor, memunculkan pendapat bahwa pada hakikatnya, tidak ada pihak dengan kekuatan yang dimilikinya menemukan strategi yang dilakukan oleh aktor lain (kickert, klijn, dan koppenjan 1997:9) tetapi keberadaan pihak adalah secara akuntabel memberikan solusi dari kolaborasi yang dilakukan.

2. *Abstinence model*; model ini menunjukkan bahwa adanya keinginan untuk menjauhkan diri dari kolaborasi. Mereka dapat memilih untuk tidak terlibat dalam semua program pemerintah terutama yang sifatnya tidak mengikat, sebagai suatu kebijakan internal mereka. Dalam operasionalnya, model ini menghindari keterlibatan karena sejumlah alasan. Beberapa faktor yang menyebabkan kolaborasi

abstinence pertama; beberapa wilayah keberatan dengan keterlibatan tingkatan dari pemerintah lain dalam ruang politik dan pemerintahan. Mereka ingin menghindari gangguan, dokumen yang berlebihan atau prosedur aturan yang memberatkan atau penjatuhan sanksi. Kedua; kekurangan sumberdaya untuk berkolaborasi, termasuk waktu yang diperlukan dalam mengorganisir sumber daya. Termasuk kekurangan kemampuan personalia untuk memainkan peran, negosiasi, melaksanakan program, dan pelaporan. Ketiga; beberapa pemerintahan tidak berkolaborasi secara vertikal maupun horizontal karena memang tidak dilibatkan.

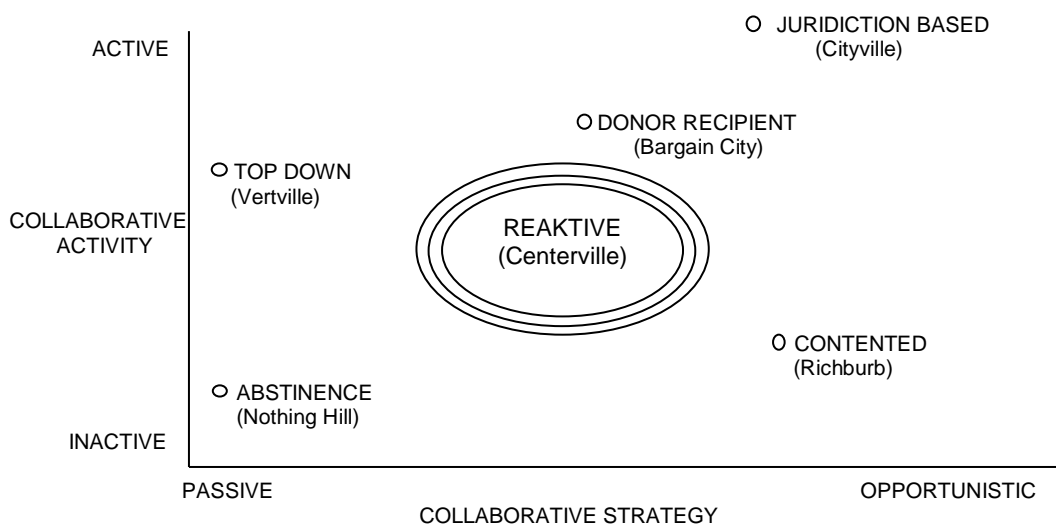
3. *Top-down model*; model ini merupakan keputusan dilematis birokrasi tentang bagaimana mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan oleh pusat, melalui tindakan-tindakan pemerintahan lain. Solusinya adalah pemerintah menggunakan instrumen melalui badan-badan untuk mengelola dengan melaksanakan atau memerlukan koordinasi. Aspek utama dari manajemen *top-down* ini adalah kepatuhan pemerintah lokal. Aktivitas koordinasi yang dilakukan secara manajerial, baik dengan pemerintah yang memiliki posisi yang lebih tinggi mitra interlokal, terkadang tidak dan bahkan sulit untuk dilakukan. Persaingan yang sengit dalam menggunakan sumber daya yang sangat terbatas antara daerah yang satu dengan daerah yang lainnya, dapat menimbulkan ketimpangan, sehingga ketidakmandirian pemerintah daerah yang selalu menekankan

semua hal pada pemerintah pusat hingga urusan bagaimana menghabiskan dana yang diberikan.

4. *Donor-Recipient Model*, model *donor-recipient* ini melibatkan pemberi dan penerima bantuan yang didasarkan pada keterlibatan aktor dalam sistem kolaboratif yang saling tergantung satu sama lain melalui kontrol sistem yang dijalankan. Landasan empiris untuk model manajemen sebagian besar berasal dari penelitian implementasi kebijakan yang telah melihat unsur-unsur partisipasi. Implementasi kebijakan dipahami sebagai suatu proses interaksi atau perihal yang berkaitan dengan administrasi yang menetapkan tujuan dan tindakan untuk mencapai tujuan yang dimaksud. Menurut model *donor-recipient*, manajer penerima sering mencari beberapa perubahan yang diinginkan untuk yurisdiksi. Beberapa tindakan yang diambil untuk memenuhi kebutuhan sesuai dengan sumber daya yang dimiliki, tetapi semua kebijakan yang dibuat harus sesuai dengan tujuan yang diinginkan oleh pihak pendonor. Dengan demikian, komponen penting keberhasilan kebijakan dalam model *top-down* adalah para aktor lokal melaksanakan tujuan nasional, sementara kebijakan yang dinilai berhasil dalam model *donor-recipient* ketika mereka memberikan ruang untuk pengambilan keputusan lokal dan memberikan aktor lokal dengan kebijakan yang cukup, sumber daya, dan otonomi untuk melaksanakan tujuan nasional namun tetap memenuhi kebutuhan lokal.

5. *Reactive Model*, model ini menggunakan pendekatan *maybe, maybe not*, kadang-kadang memilih untuk berpartisipasi, mungkin strategis, atau mungkin tidak. Ada beberapa alasan strategis mengapa tidak mau berkolaborasi. Pertama; prinsip otonomi dan integritas yurisdiksi sebagai sebuah entitas dengan batas batas yang jelas. bagi banyak aparat, setiap unit pemerintahan harus otonom dan dibiarkan bebas untuk membuat keputusan berdasarkan preferensi warga Negara, bukan dikte atau mandat dari pemerintahan pusat. Kedua; alasan dikotomi politik administrasi. sehingga diputuskan bahwa aktivitas antar pemerintah tidak diingatkan, sehingga mengarahkan para administrator untuk tidak terlibat. Ketiga; kegiatan tersebut tidak di dorong misi dalam hal layanan dasar dan infrastruktur. Akibatnya, kegiatan yang lain selain pelayanan dasar dianggap menjadi tidak penting. Keempat; alasan beberapa lembaga atau organisasi lainnya sudah menyediakan layanan tersebut. Untuk menghindari tumpang tindih layanan organisasi maka seharusnya tidak terlibat karena hal ini dianggap sebagai manajemen yang buruk.
6. *Contented Model*; model ini lebih menekankan strategi kolaborasi daripada aktivitas kolaborasi itu sendiri. Dengan kata lain, model ini lebih bersifat oportunistik dan berupaya mengeksploitasi lingkungan sesuai dengan preferensi pemerintah lokal atau organisasi itu sendiri. Kolaborasi biasanya dilakukan dengan organisasi lain terkait kebijakan pembangunan yang mempengaruhi pemerintah lokal.

sehingga mekanisme aktivitas kolaborasi lebih dilakukan secara horizontal daripada aktivitas vertikal.



Gambar 2.5 Model Manajemen Kolaborasi

Sumber : Agronoff and McGuire (2003:45)

Menurut McGuire (2006:33-35) kolaborasi tergantung pada para pemimpin ketika menjalankan berbagai peran, dalam konteks manajemen publik kolaboratif, pemerintah harus bertanggungjawab untuk pelayanan barang dan jasa publik. Manajer publik tidak selalu bertindak untuk memerintah, tetapi mereka harus bertanggungjawab terhadap hasil kolaborasi. Oleh karena itu, manajemen publik kolaboratif terjadi dalam berbagai lingkungan, baik dalam pemerintahan vertikal maupun konteks horizontal dimana berbagai aktor publik dan swasta dimobilisasi.

2.5. Konsep Inovasi Sektor Publik

Dalam berbagai literatur, inovasi memiliki pengertian beragam yang dikemukakan oleh sejumlah pakar. Salah satu pengertian inovasi

dikemukakan Rogers (2003:12) bahwa inovasi adalah *“an innovation is an idea, practice, or object that is perceived as new by individuals or other units of adopter”*. Dari definisi ini inovasi dimaknai sebagai sebuah ide, praktek, atau objek, yang dianggap baru oleh individu atau satu unit adopsi lainnya. Pengertian inovasi dari Rogers ini menunjukkan bahwa inovasi dapat merupakan sesuatu yang berwujud (*intangible*), sehingga dimensi inovasi sangat luas. Pandangan lain mengenai pengertian inovasi dikemukakan oleh Mintzberg (2000:432-433) bahwa inovasi *“to innovate organization cannot rely on any form of standardization for coordination”*. Dengan demikian berinovasi menurut Mintzberg tidak lagi berada pada keadaan atau kondisi yang sudah biasa berjalan rutin sehingga jika ingin berinovasi dalam organisasi tidak boleh kaku atau bergantung pada bentuk standarisasi yang dapat berupa peraturan, keputusan, kebijakan dan budaya organisasi.

Senada dengan pendapat sebelumnya, menurut Schumpeter (Halvorsen, 2005:8) membatasi pengertian inovasi sebagai *“restricted themselves to novel products and processes finding a commercial application in the private sector”*. Dalam pembatasan ini Schumpeter menekankan 2 (dua) hal penting dari inovasi, yaitu :

- a. Sifat kebaruan (*novelty*) dari sebuah produk, dengan kata lain inovasi hanya berhubungan dengan produk-produk yang bersifat baru.

- b. Bahwa inovasi berhubungan dengan proses pencarian aplikasi komersial di sektor bisnis.

Halverson dkk (2005:8) dalam Sangkala, (2013:35) lebih lanjut menyatakan bahwa di dalam mempelajari inovasi dalam sektor publik, harus bergerak dari interpretasi inovasi yang terlalu sempit karena akan memberikan kesulitan dalam mengukur nilai didalam sektor publik. Inovasi yang tepat bagi sektor publik yaitu “suatu perubahan dalam kebijakan atau praktek manajemen yang mengarah kepada perbaikan terbaru dalam level layanan atau kuantitas atau kualitas output oleh suatu organisasi.

Sementara itu definisi inovasi menurut Robbins tersebut lebih memfokuskan pada tiga hal utama yaitu :

- a. Gagasan baru, yaitu adanya ide baru (*new ideas*) dari suatu pemikiran dalam mengamati suatu fenomena yang sedang terjadi. Gagasan baru ini bisa berupa penemuan (*invention*) dari suatu gagasan pemikiran, ide, sistem, sampai pada kemungkinan gagasan yang mengkristal.
- b. Produk dan jasa, yaitu hasil langkah lanjutan dari adanya gagasan baru yang ditindak lanjuti dengan berbagai aktivitas, kajian, penelitian dan percobaan sehingga melahirkan konsep yang lebih kongkret, dalam bentuk produk atau jasa yang siap dikembangkan dan diimplementasikan.
- c. Upaya perbaikan, adalah usaha sistematis untuk melakukan penyempurnaan dan melakukan perbaikan (*improvement*) yang

terus menerus sehingga buah inovasi itu bisa dirasakan manfaatnya.

Munculnya beragam batasan inovasi dipengaruhi oleh sudut pandang para ahli dalam merumuskan pengertian inovasi. Dalam terminologi umum, inovasi adalah suatu ide kreatif yang diimplementasikan untuk menyelesaikan tekanan dari suatu masalah atau tindakan penerimaan dan pengimplementasian cara baru untuk mencapai suatu hasil dan atau pelaksanaan suatu pekerjaan. Sebuah inovasi dapat mencakup penggabungan elemen-elemen baru, kombinasi baru dari elemen yang ada, suatu perubahan yang signifikan atau meninggalkan cara-cara tradisional dalam melakukan sesuatu. Inovasi dapat mengacu kepada produk baru, pendekatan baru, proses baru dan layanan baru.

Terkait dengan jenis-jenis inovasi, hal yang penting dikemukakan adalah mengenai dimensi-dimensi inovasi yang dikembangkan dalam sektor publik terdiri dari:

- a. Inovasi yang melibatkan perubahan karakteristik dan rancangan (desain) produk-produk jasa dan proses-proses produksi, termasuk penggunaan dan adaptasi teknologi yang relevan.
- b. Inovasi *delivery*, cara-cara baru atau cara yang diubah dalam menyelesaikan masalah, memberikan atau berinteraksi dengan klien untuk tujuan pemberian layanan khusus.

- c. Inovasi administratif dan organisasional, yakni termasuk cara-cara baru atau cara yang diubah dalam mengorganisasi kegiatan dalam organisasi supplier.
- d. Inovasi konseptual, yakni dalam pengertian memperkenalkan misi baru, pandangan, tujuan, strategy dan rational baru.
- e. Inovasi sistem interaksi, yaitu cara-cara baru atau yang diubah dalam berinteraksi dengan organisasi lain.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat dipahami bahwa sebuah inovasi dalam manajemen sektor publik juga sebagai pengembangan desain kebijakan baru dan standar operasional baru yang dihasilkan oleh organisasi yang ditujukan kepada masalah publik. Sebuah inovasi dalam administrasi publik adalah kreativitas, dan salah satu solusi terhadap masalah baru atau jawaban baru terhadap masalah-masalah lama.

Menurut Sangkala (2014:38) analisis dan praktik inovasi yang sukses menunjukkan bahwa ada lima strategi utama dalam sektor pemerintahan yaitu :

- a. Layanan terintegrasi, dimana sektor publik menawarkan sejumlah layanan, warga memiliki harapan tidak sederhana dimana warga meminta layanan yang disediakan disertai dengan kenyamanan. Kewenangan publik seringkali mengintegrasikan produk dan layanan untuk memenuhi kebutuhan dan harapan mereka. Misalnya penggunaan call center, kartu email, debit, egovernment, dan lain-lain.

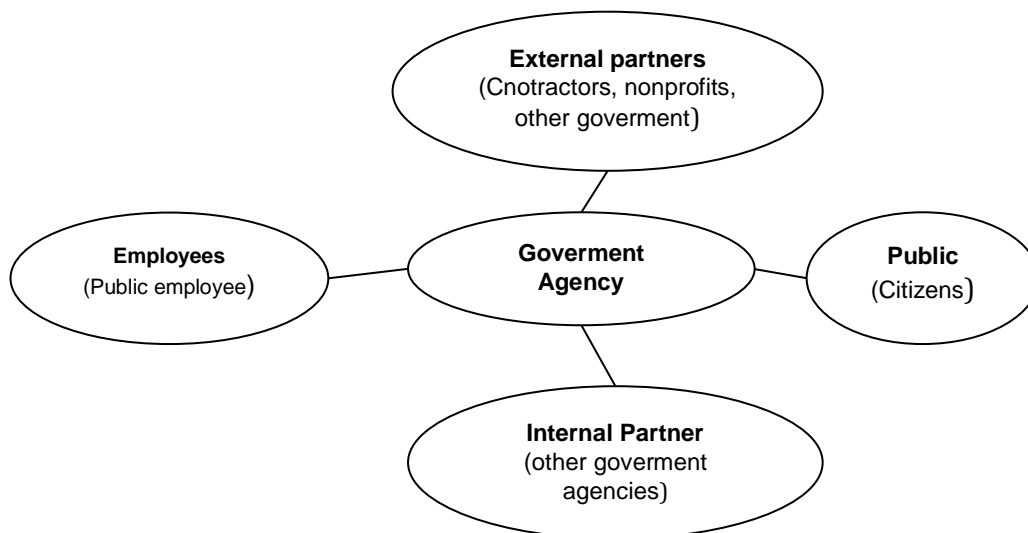
- b. Desentralisasi pemberian dan monitoring layanan akan membawa layanan lebih dekat dengan masyarakat dan biasanya membentuk kepastian terhadap tingkat permintaan yang tinggi sehingga meningkatkan kepuasan masyarakat atau pelaku bisnis. Desentralisasi layanan mendorong pengembangan ekonomi baru. Desentralisasi layanan meningkatkan partisipasi warga dan meningkatkan kepercayaan dalam pemerintahan.
- c. Pemanfaatan kerjasama, bermakna sebagai pemerintahan yang inovatif, memenuhi peningkatan yang lebih efisien dalam pemberian layanan publik, lebih kolaboratif antar organisasi dan juga terjadi kerjasama antar publik dan swasta. Misalnya kolaborasi dengan organisasi bisnis dalam mempromosikan efisiensi dan kualitas layanan administrasi publik.
- d. Perlibatan warga Negara. Kewenangan pemerintahan yang inovatif harus merealisasikan peran pentingnya dengan mendorong peran warga untuk berpartisipasi dalam perubahan. Ketika pemerintah menyediakan forum bagi publik untuk mengekspresikan pandangannya dan terlibat didalam seluruh langkah-langkah, proses, maka hasil inovasi lebih memiliki kemungkinan untuk sukses dan lebih luas jangkauannya. Pendekatan partisipasi memungkinkan warga mengungkapkan kebutuhan dan opininya terhadap proposal teknis dan memfasilitasi penerapan proyek yang

diberikan dan memastikan kesuksesan yang berlanjutan dari sebuah inovasi.

- e. Pemanfaatan teknologi komunikasi dan informasi *United Nation Word Public Sektor Report* Tahun 2004 mencatat penggunaan layanan berbasis internet untuk mendorong *red tape* dengan cepat keseluruhan sektor publik. kontribusi internet untuk menyederhanakan dan memperbaiki cara warga Negara memperoleh informasi dan berkomunikasi dengan entitas publik. internet dapat juga bermanfaat sebagai alat perbaikan transparansi dan integritas dalam administrasi publik.

Dari hasil kajian berbagai literatur dapat dipahami bahwa pada dasarnya di setiap level pemerintahan ada inovasi yang terjadi, hanya saja mungkin inovasi itu bersifat inkremental yang sifatnya hanya melakukan perubahan yang sedikit saja atau secara bertahap serta kontribusinya tidak menonjol sehingga tidak dirasakan sebagai sebuah inovasi. Dengan demikian, inovasi sebenarnya telah ada dan terus berlangsung di sebuah pemerintahan daerah. Inovasi juga tidak lahir secara tiba-tiba atau muncul dari hasil *trial and error* melainkan lahir melalui perencanaan.

Terkait sumber-sumber inovasi, Eggers dan Singh (2009:9) mengemukakan sumber-sumber inovasi dalam pemerintahan, dapat dilihat pada gambar sebagai berikut :



Gambar 2.6. Sumber-Sumber Inovasi di Pemerintahan

Sumber : *Eggers dan Singh (2009:9)*

Dalam penyelenggaraan pelayanan publik di daerah biasanya ada daerah yang menghasilkan inovasi tinggi, daerah yang berinovasi sedang dan ada daerah yang berinovasi rendah. Untuk menentukan tingkat inovasi yang dimaksud maka perlu diketahui sumber dari masing-masing inovasi. Dengan mengutip tulisan Thomas R. Hutaeruk (2010:11) tingkatan inovasi dikaji dari sisi sumbernya terdiri dari tiga tingkatan, yakni: Inovasi adoptif yaitu Inovasi yang bersumber pada program-program yang sebelumnya telah ada dan dinilai cukup berhasil oleh pemerintah daerah. Inovasi itu kemudian ditiru sepenuhnya atau sebagian saja dari program tersebut dengan nama program yang sama atau dengan nama baru. Perbedaannya setelah diterapkan di tempat lain adalah dari segi sumber daya manusianya dan alokasi pembiayaannya serta penanggung jawab kegiatan. Bagi program-program sebelumnya yang dianggap berhasil akan diikuti oleh masyarakat secara partisipasi.

a. Inovasi Instruktif

Inovasi Instruktif yaitu inovasi yang dilakukan pemerintah daerah yang bersumber dari Instruksi Presiden (Inpres), Keputusan Presiden (Kepres, Keputusan Menteri (Kepmen), dan sebagainya. Dalam hal ini pada prinsipnya berasal dari kebijakan pemerintah pusat. Program-program tersebut biasanya dilaksanakan berdasarkan pada juknis atau juklak yang dibuat Pemerintah Pusat untuk dilaksanakan di daerah-daerah. Klaim-klaim atas keberhasilan yang di raih dari program yang bersifat instruktif tidak salah untuk disampaikan kepada publik.

b. Inovasi Mandiri

Inovasi mandiri adalah terobosan-terobosan inovatif pemerintah daerah yang dilakukan atas dasar kebutuhan, yaitu kebutuhan untuk menyelesaikan masalah yang ada di masyarakat. Inovasi yang dihasilkan disesuaikan dengan kondisi lingkungan yang ada dan kemampuan yang dimiliki. Contohnya adalah ketika masyarakat di kawasan-kawasan terpencil mengalami kesulitan untuk berobat yang disebabkan aksesibilitas dan sarana transportasi yang masih minim, maka pemerintah daerah berupaya melakukan terobosan dengan jalan mengirim petugas medis untuk masuk ke kawasan-kawasan tersebut.

Dengan mencermati tipe-tipe inovasi yang dikemukakan oleh para pakar sebagaimana telah dipaparkan, kemudian dikaitkan dengan inovasi atau program-program yang dianggap baru yang akhir-akhir ini banyak dilakukan oleh pemerintah daerah nampaknya kebanyakan yang ada

adalah meniru inovasi yang sukses diterapkan di daerah lain. Indikasi ini terlihat dari banyaknya Pemerintah Daerah yang melakukan studi banding ke beberapa daerah yang dianggap sukses melakukan inovasi.

2.6. Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu merupakan rekomendasi temuan penelitian yang telah dilakukan khususnya yang berkaitan dengan kolaborasi pemerintah. di antara adalah (1) Nurvina Rahmawati tentang *Collaborative Governance* dalam penanganan kasus eksploitasi seksual komersial anak (ESKA) di kota Surakarta, pada tahun 2013; (2) Nasrul Hag dengan judul penelitian *Collaborative Governance* dalam Program Makassar *Green and Clean* (MGC) 2008-2013, penelitian dilakukan pada tahun 2014; (3) Penelitian Lihua Yang tentang *Types and Institutional Design Principles of Collaborative Governance in a Strong-government Society: The Case Study of Desertification Control in Northern China* pada tahun 2012; (4) Theresa A. Pardo, J. Ramon Gil-Garcia, dan Luis F. Luna-Reyes, tentang *Collaborative Governance and Cross-Boundary Information Sharing: Envisioning a Networked and IT-Enabled Public Administration* pada tahun 2008 (5) Janet Newman, Marian Barnes, Helen Sullivan and Andrew Knops tentang *Public Participation and Collaborative Governance*, penelitian pada tahun 2004 (6) Abdul Sabaruddin tentang Model manajemen kolaborasi dalam pembangunan infrastruktur bandar udara di Kabupaten Kolaka Provinsi Sulawesi Tenggara. Pada tahun 2014.

1. Penelitian pertama oleh Nurvinas Rahmawati (2013), dengan judul penelitian *collaborative governance* dalam penanganan kasus eksploitasi seksual komersial anak (ESKA) di kota Surakarta hasil penelitian menemukan bahwa kolaborasi yang dilakukan dalam penanganan ESKA masih belum efektif dikarenakan terdapat item keberhasilan kolaborasi yang belum terpenuhi yaitu dalam pelaksanaan komitmen, kurangnya kepercayaan antar anggota, belum terpenuhinya faktor *governance*, serta ketersediaan sumber daya yang kurang memadai. Hambatan yang ditemui dalam kolaborasi ini yaitu faktor institusi-institusi dan politik.
2. Penelitian selanjutnya oleh Nasrulhaq (2014), dengan judul *Collaborative Governance* dalam program Makassar *Green and Clean* (MGC) 2008-2013 Adapun hasil dari praktek *collaborative governance* terhadap lingkungan hidup sangat baik untuk jangka pendek. Namun, Untuk jangka panjang belum memberikan hasil yang signifikan di semua wilayah MGC. Hal tersebut dipengaruhi oleh beberapa hal diantaranya kapasitas fasilitator atau kader lingkungan dan komitmen lurah. Pada prinsipnya, praktek yang dilakukan sudah baik tetapi masih pada tahap eksplorasi.
3. Penelitian Lihua Yang (2012) dengan judul *Types and Institutional Design Principles of Collaborative Governance in a Strong-government Society: The Case Study of Desertification Control in Northern China*. Penelitian ini mengusulkan delapan prinsip

kolaborasi yang efektif diantaranya (1) partisipasi efektif dari beberapa aktor sosial dengan sumber dukungan yang cukup; (2) forum terbuka dan demokratis untuk kolaborasi multi-aktor; (3) mempunyai target, terorganisir, sistematis, dan gigih dalam berkolaborasi; (4) adanya mekanisme yang efektif untuk berdiskusi, komunikasi, dan pembelajaran bersama; (5) Membangun mekanisme kepercayaan yang efektif; (6) mekanisme yang efektif dalam terwujudnya peningkatan keuntungan potensial adil dan manfaat; (7) mekanisme resolusi konflik yang efektif; dan (8) metode pemerintahan percobaan-ekstensi. Temuan ini memberikan garis besar untuk mereformasi kolaborasi beberapa aktor sosial dalam pengendalian penggurunan dan jenis lain ekologi dan lingkungan pemerintahan. Penelitian ini juga menyediakan teoritis dan landasan empiris untuk penelitian lebih lanjut mengenai *collaborative governance*.

4. Penelitian oleh Chris Ansell dan Alison Gash (2007) dalam journal JPART dengan judul *collaborative governance In theory and practice*, Melakukan studi meta analisis literature *collaborative governance* dengan tujuan untuk mengelaborasi sebuah model kolaborasi pada tatakelola pemerintahan. Hasil analisis dari 137 kasus *collaborative governance* diberbagai sektor kebijakan, diidentifikasi beberapa variabel penting yang mempengaruhi apakah sebuah model kolaborasi dapat menciptakan *collaborative*

governance yang berhasil atau tidak. Variabel-variabel ini mencakup sejarah konflik atau kerjasama yang ada sebelumnya, insentif kepada para *stakeholders* untuk menjamin partisipasinya, ketidakseimbangan kekuatan dan sumber daya, kepemimpinan, dan desain kelembagaan. Hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa suatu siklus kolaborasi yang baik cenderung terbangun manakala forum-forum kolaborasi yang ada fokus terhadap “*small wins*” atau kemenangan-kemenangan kecil yang dapat memperdalam kepercayaan, komitmen, dan kesamaan pandangan antar pihak yang terlibat dalam kolaborasi tersebut.

5. Penelitian Theresa A. Pardo, J. Ramon Gil-Garcia, dan Luis F. Luna-Reyes (2008) dengan judul *Collaborative Governance and Cross-Boundary Information Sharing: Envisioning a Networked and IT-Enabled Public Administration*) bertujuan untuk mengetahui masa depan administrasi publik dengan menampilkan sebuah gambaran yang memuat tren-tren penting pada ruang lingkup manajemen publik dan pelayanan publik di berbagai belahan dunia. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa generasi baru yang berada pada ruang kerja/lingkup administrasi publik harus memahami pentingnya *collaborative governance*, teknologi-informasi, dan kompleksitas problem sosial administrasi publik pada unit analisis level internasional di abad 21.

6. Penelitian dari Janet Newman, Marian Barnes, Helen Sullivan and Andrew Knops (2004) *Public Participation and Collaborative Governance* Temuan kami membuka sejumlah isu tentang kendala pada pengembangan “*collaborative governance*”. Untuk memahami kendala ini, kami sarankan, perlu mencari inisiatif partisipasi dalam konteks kebijakan pemerintah, untuk mengeksplorasi cara-cara di mana kebijakan tersebut ditafsirkan dan diundangkan oleh aktor strategis dalam organisasi lokal dan menguji persepsi anggota forum deliberatif sendiri. Temuan kami menyoroti kendala pada 'kesempatan struktur politik' yang diciptakan oleh fokus kebijakan ditingkatkan pada partisipasi publik, dan batas-batas konsekuensi untuk “*collaborative governance*”. Kami membahas bagaimana teori pemerintahan dan teori gerakan sosial dapat menyumbangkan analisis, tetapi juga menyarankan poin produktif keterlibatan melalui masing-masing badan-badan ini dimana teori ini mungkin memperkaya lainnya.
7. Penelitian yang dilakukan oleh Abdul Sabaruddin (2014) Model manajemen kolaborasi dalam pembangunan infrastruktur Bandar udara di Kabupaten Kolaka Provinsi Sulawesi Tenggara. Hasil penelitiannya ditemukan bahwa kolaborasi pemerintah, swasta dan masyarakat dalam pembangunan infrastruktur Bandar udara sebagai alternatif penyelesaian masalah dalam mengatasi keterbatasan anggaran pemerintah dan bentuk tanggung jawab

serta komitmen terhadap daerah. Kolaborasi berdasarkan kesepakatan bersama dengan mekanisme musyawarah mufakat dan kolaborasi tersebut tidak didasarkan pada regulasi berupa kontrak kerjasama secara formal, kemudian komunikasi dalam proses kolaborasi dilakukan secara timbal balik. Hubungan kolaborasi dibangun dalam prinsip demokrasi yang menekankan nilai persamaan kedudukan, kebebasan mengemukakan ide dan pikiran serta kekuasaan pemerintah diarahkan untuk membangun interaksi dengan swasta dan masyarakat. Komitmen adalah menjadi kunci keberhasilan penyelenggaraan layanan transportasi udara, komitmen pemerintah dengan menciptakan iklim investasi juga dalam komitmen dunia usaha dan masyarakat berupa dukungan sumber daya berupa bantuan non-materi. Sedangkan model dalam manajemen kolaborasi dalam pembangunan infrastruktur Bandar udara adalah model manajemen *collective action* melalui prinsip partisipasi sinergitas.

Berdasarkan hasil beberapa penelitian tersebut di atas, maka peneliti memberikan batasan yang berbeda dalam penelitian yang akan dilakukan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu terletak pada aspek kajian kolaborasi yang berfokus pada pendekatan proses, kesuksesan, dan model manajemen kolaborasi dalam program inovasi *delivery passport service* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar.

Untuk lebih jelasnya perbedaan penelitian yang sudah dilakukan dan akan dilakukan, peneliti memetakan melalui matriks berikut ini :

Tabel 2.1. Perbandingan Hasil Penelitian Terdahulu dengan Penelitian yang dilakukan.

NO.	Nama dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian Sebelumnya	Perbedaan dengan Penelitian Sebelumnya
1	Nurvina Rahmawati (2013) <i>Collaborative Governance</i> dalam penanganan kasus eksploitasi seksual komersial anak (ESKA) dikota Surakarta	Penelitian ini menemukan bahwa kolaborasi yang dilakukan dalam penanganan ESKA masih belum efektif dikarenakan terdapat item keberhasilan kolaborasi yang belum terpenuhi yaitu dalam pelaksanaan komitmen, kurangnya kepercayaan antar anggota, belum terpenuhinya faktor <i>governance</i> , seta ketersediaan sumber daya yang kurang memadai. Hambatan yang ditemui dalam kolaborasi ini yaitu faktor institusi-institusi dan politik.	Penelitian ini lebih menekankan pada proses dan keberhasilan dalam kolaborasi yang melihat komponennya adalah proses dalam pencapaian tujuan, yang disertai dengan komitmen dan motivasi antar pihak yang bekerjasama dalam pelayanan publik yang berupa pelayanan <i>delivery passport</i> kepada masyarakat.
2	Nasrul Hag 2014 <i>Collaborative Governance</i> dalam Program Makassar <i>Green and Clean</i> (MGC) 2008-2013	Adapun hasil dari praktek <i>collaborative governance</i> terhadap lingkungan hidup sangat baik untuk jangka pendek. Namun, untuk jangka panjang belum memberikan hasil yang signifikan di semua wilayah MGC. Hal tersebut dipengaruhi oleh beberapa hal diantaranya kapasitas fasilitator atau kader lingkungan dan komitmen lurah. Pada prinsipnya, praktek yang dilakukan sudah baik tetapi masih pada tahap eksplorasi	Penelitian sebelumnya lebih melihat keberhasilan kolaborasi dalam peran aktor. Sedangkan penelitian ini melihat kolaborasi dibangun atas dasar kesepakatan antar pihak untuk memberikan hasil yang dapat memuaskan pihak yang berkolaborasi, tentunya proses kolaborasi di perlukan adanya kepercayaan dan komitmen para pihak untuk kesuksesan kolaborasi.
3	Penelitian Lihua Yang (2012) <i>Types and Institutional Design Principles of Collaborative Governance in a Strong-government Society: The Case Study of Desertification</i>	Dalam penelitian ini memberikan garis besar untuk mereformasi kolaborasi beberapa aktor sosial dalam pengendalian penggurunan/desertifikasi dan jenis lain ekologi dan lingkungan pemerintahan. Penelitian ini juga menyediakan teoritis dan landasan empiris untuk penelitian lebih lanjut mengenai <i>collaborative governance</i>	Penelitian ini melihat pada pendekatan kolaborasi yang efektif dengan tinjauan pada pendekatan proses dan pencapaian tujuan (<i>achieving outcome</i>) dari kolaborasi itu. Peran dan komitmen aktor sangat berpengaruh terhadap keberhasilan dalam pelaksanaan kolaborasi.

	<i>Control in Northern China</i>		
4	Chris Ansell dan Alison Gash (2007) <i>collaborative governance In theory and practice</i>	Hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa suatu siklus kolaborasi yang baik cenderung terbangun manakala forum-forum kolaborasi yang ada fokus terhadap “small wins” atau kemenangan-kemenangan kecil yang dapat memperdalam kepercayaan, komitmen, dan kesamaan pandangan antar pihak yang terlibat dalam kolaborasi tersebut.	Penelitian ini lebih melihat kolaborasi sebagai forum untuk melahirkan inovasi-inovasi dalam penyelenggaraan pemerintahan utamanya dalam melayani masyarakat. Dengan adanya kolaborasi dapat merespon kebutuhan masyarakat akan layanan publik yang lebih efektif.
5	Theresa A. Pardo, J. Ramon Gil-Garcia, dan Luis F. Luna-Reyes (2008) <i>Collaborative Governance and Cross-Boundary Information Sharing: Envisioning a Networked and IT-Enabled Public Administration</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa generasi baru yang berada pada ruang kerja/lingkup administrasi publik harus memahami pentingnya <i>collaborative governance</i> , teknologi-informasi, dan kompleksitas problem sosial administrasi publik pada unit analisis level internasional di abad 21 ini.	Penelitian ini melihat konsep kolaborasi sebagai wadah yang efektif dalam menyelenggarakan pemerintahan. Dengan adanya kolaborasi, kompleksitas dan tuntutan kebutuhan masyarakat akan layanan publik dapat lebih merespon dalam kebutuhan masyarakat yang lebih baik.
6	Janet Newman, Marian Barnes, Helen Sullivan and Andrew Knops (2004) <i>Public Participation and Collaborative Governance</i>	Temuan kami membuka sejumlah isu tentang kendala pada pengembangan “ <i>collaborative governance</i> ”. Untuk memahami kendala ini, kami sarankan, perlu mencari inisiatif partisipasi dalam konteks kebijakan pemerintah, untuk tersebut mengeksplorasi cara-cara di mana kebijakan ditafsirkan dan diundangkan oleh aktor strategis dalam organisasi lokal dan menguji persepsi anggota forum deliberatif sendiri. Temuan kami menyoroti kendala pada “kesempatan struktur politik” yang diciptakan oleh fokus kebijakan ditingkatkan pada partisipasi publik, dan batas-batas konsekuen untuk “ <i>collaborative governance</i> ”. Kami membahas bagaimana teori pemerintahan dan teori gerakan sosial dapat menyumbangkan analisis, tetapi juga menyarankan poin produktif keterlibatan melalui masing-masing badan-badan ini dimana teori ini mungkin memperkaya lainnya.	Penelitian ini memberikan penjelasan tentang keberhasilan kolaborasi dalam pelayanan publik, dengan mengeksplorasi proses keberhasilan dengan pendekatan kompromi, komunikasi, dan membangun komitmen bersama antar pihak yang berkolaborasi.

7	Abdul Sabaruddin (2014) Model manajemen kolaborasi dalam pembangunan infrastruktur bandar udara di Kabupaten Kolaka Provinsi Sulawesi Tenggara.	Hasil penelitiannya ditemukan bahwa kolaborasi pemerintah, swasta dan masyarakat dalam pembangunan infrastruktur Bandar udara sebagai alternatif penyelesaian masalah dalam mengatasi keterbatasan anggaran pemerintah dan bentuk tanggung jawab serta komitmen terhadap daerah. Kolaborasi tidak didasarkan pada regulasi berupa kontrak kerjasama secara formal, kemudian komunikasi dalam proses kolaborasi dilakukan secara timbal balik. Hubungan kolaborasi dibangun dalam prinsip demokrasi yang menekankan nilai persamaan kedudukan, kebebasan mengemukakan ide dan pikiran serta kekuasaan pemerintah diarahkan untuk membangun interaksi dengan swasta dan masyarakat. Sedangkan model dalam manajemen kolaborasi dalam pembangunan infrastruktur Bandar udara adalah model manajemen <i>collective action</i> melalui prinsip partisipasi sinergitas	Penelitian ini lebih bersifat kolaborasi yang saling menguntungkan antar pihak yang didasarkan pada regulasi yang formal dan mengikat secara timbal balik, dengan prinsip yang komitmen dan kepercayaan masing-masing pihak yang bekerjasama dalam pelayanan publik.
---	---	--	--

2.7. Kerangka Konseptual

Kolaborasi dibangun atas dasar pada kebersamaan yang berakar pada saling ketergantungan sumberdaya. Ketergantungan sumberdaya sehingga organisasi melakukan kerjasama pada hubungan yang saling menguntungkan atas dasar kepentingan bersama. Dengan demikian, manajer publik kolaboratif harus bekerjasama dengan mitra kolaboratif mereka untuk membuat keputusan bersama tentang pembentukan visi bersama, penetapan tujuan, menentukan sasaran yang ingin dicapai dan menentukan keberhasilan jaringan.

Model konseptual penelitian ini, diawali dengan merujuk pada dasar kesepakatan perjanjian kerjasama Imigrasi Kelas I Kota Makassar dengan

PT. Pos Indonesia Cabang Makassar dalam program inovasi *delivery passport service* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar, kebijakan tersebut yang melibatkan PT. Pos Indonesia Cabang Makassar bersinergi dan berkolaborasi untuk menentukan kebijakan yang strategis dalam melayani masyarakat. Kolaborasi dibangun atas dasar adanya motivasi pemerintah untuk melayani masyarakat untuk mendapatkan paspor yang lebih mudah, tidak berbelit-belit, dan efektif. motivasi dalam kolaborasi merupakan komponen dalam proses penyamaan tujuan dan visi bersama melalui pertemuan dan diskusi secara langsung antar tiap partisipan atau *stakeholder*. Dalam proses ini *stakeholder* yang terlibat harus saling membangun kepercayaan, saling pengertian dan pemahaman satu dengan yang lain, dan komitmen bersama. Ketiga komponen tersebut saling berkaitan satu dengan yang lainnya. Dengan kata lain kolaborasi yang dilakukan harus dilakukan dengan saling membangun kepercayaan antar *stakeholder*. Ketika tiap *stakeholder* saling memiliki *trust* maka akan terbentuk situasi dimana adanya saling kesepahaman antar *stakeholder*. Selain itu, komitmen pada proses kolaborasi sangatlah penting dalam proses ini. *Stakeholder* yang berkolaborasi haruslah memiliki komitmen yang tinggi dan *responsible* dalam melaksanakan kolaborasi.

Kolaborasi adalah proses dimana para aktor otonom berinteraksi melalui negoisasi formal maupun informal, secara bersama menciptakan aturan dan struktur yang mengatur hubungan mereka dan cara-cara untuk bertindak atau memutuskan masalah yang membuat mereka bersama-

sama. Ini berarti satu proses yang melibatkan norma-norma bersama dan interaksi yang saling menguntungkan. Dalam konteks penelitian ini, peneliti menggunakan konsep proses kolaborasi yang dikembangkan oleh Chris Huxham and Siv Vagen (1996:5-17) mengatakan beberapa komponen dalam proses kolaborasi yaitu: Pertama *managing Aims*, artinya tujuan yang ingin dicapai merupakan alasan utama suatu Ada tiga level tujuan yang diusulkan oleh Huxham dan Vargen, yaitu pertama “*meta goals*” pada top level, suatu pernyataan eksplisit tentang tujuan yang ingin dicapai, kedua penjabaran kepentingan yang ingin dicapai tiap organisasi yang terlibat, ketiga penjabaran tujuan individu dari setiap organisasi; artinya bahwa kolaborasi adalah usaha untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan melalui pembagian tugas/pekerjaan untuk melayani kebutuhan masyarakat.

Dimensi yang kedua adalah *Compromise*, kompromi dibutuhkan untuk mengatasi perbedaan cara kerja dan upaya untuk memperoleh kesepakatan antar pihak-pihak yang berkolaborasi, kesepakatan yang dimaksud melalui komunikasi untuk mencari formulasi yang baik untuk menyelesaikan persoalan dalam pelayanan publik. Dimensi ketiga yaitu *Communication*, komunikasi dalam kolaborasi yang harus disesuaikan dengan konteks terhadap pesan yang disampaikan kepada semua pihak, artinya semua pihak berkolaborasi mensosialisasikan program-program terhadap masyarakat, komunikasi yang efektif dapat dapat memberikan kejelasan terhadap tujuan yang ingin dicapai.

Dimensi keempat adalah *democracy and equality* dalam kolaborasi ada tiga aspek yang harus diperhatikan; pertama, siapa yang harus dilibatkan dalam kolaborasi. Kedua, proses kolaborasi yaitu kesejajaran dan penghargaan atas setiap orang. Ketiga, akuntabilitas dan keterwakilan dalam bentuk pertanggungjawaban terhadap organisasi. Artinya bahwa adanya unsur partisipasi dengan hak yang sama dalam perumusan kebijakan yang terkait dalam pelayanan publik.

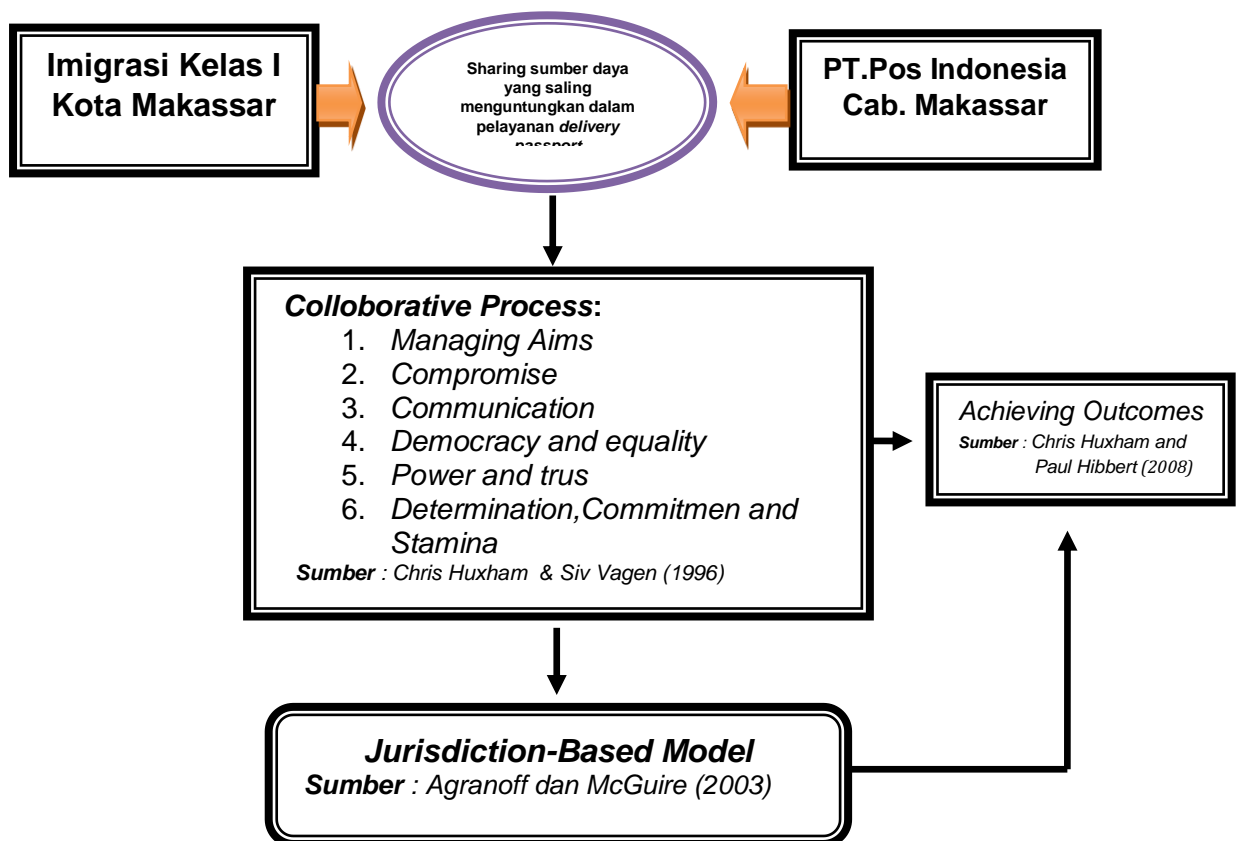
Dimensi kelima *power and trust* artinya bahwa power dan trust diilustrasikan sebuah organisasi pemerintah menjadi penyandang dan tenaga ahli dalam kolaborasi. Artinya bahwa adanya kemampuan untuk menggerakkan potensi semua pihak-pihak yang berkolaborasi dan segala sumber daya yang dimiliki serta dapat dipercaya untuk memenuhi kebutuhan layanan terhadap masyarakat. Selanjutnya dimensi keenam yaitu *determination, commitment and stamina* adalah dalam kolaborasi sering terjadi *collaborative inertia* yaitu suatu situasi kolaborasi yang tak seimbang (satu pihak yang berpengalaman, pihak yang lainnya kurang berpengalaman) sehingga tujuan kolaborasi menjadi sulit dicapai. Situasi ini diatasi dengan komitmen. Komitmen sendiri tergantung kepada seberapa dekat agenda mereka *matching* dalam program kolaborasi, determinasi (manfaat keberlanjutan kerjasama) dan ketangguhan hati (stamina) untuk tetap berkolaborasi.

Kesuksesan kolaborasi tidak hanya dilihat dari hasil akhir akan tetapi bagaimana proses kolaborasi itu yang dilakukan. Dalam penelitian

ini, kolaborasi dilihat secara utuh baik dari pendekatan proses maupun pada pendekatan kesuksesan dalam sebuah kolaborasi. Salah satu dimensi tipe kesuksesan yang dikemukakan Chris Huxham and Paul Hibbert (2008:45) yakni *achieving outcomes* (mencapai hasil) artinya bahwa hasil merupakan salah satu hal yang paling penting bagi semua pihak dalam berkolaborasi, dimana keberhasilan dalam kolaborasi ini dilihat dari sudut pandang administrasi publik adalah tercapai suatu tujuan yang dapat memenuhi kebutuhan masyarakat. Kesuksesan kolaborasi berada pada semua tingkatan dalam bekerja, baik aktor organisasi maupun antarotoritas dalam melayani masyarakat. Selanjutnya dalam kerangka konseptual penelitian ini juga menampilkan model manajemen kolaborasi yang dinilai sebagai rujukan rekomendasi model dalam kolaborasi program inovasi *delivery passport service* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar. Dengan merujuk pada model manajemen kolaborasi yang dikembangkan oleh Agronof and McGuire (2003: 45) yang dianggap relevan dalam penelitian ini, yakni *Jurisdiction Based Model*. Model ini menggambarkan bahwa pemerintah dalam mencapai tujuan dari sebuah program yang sangat kompleks, maka mereka mencari dan menghubungi para aktor yang memiliki sumber daya dan kemampuan atau keahlian, kemudian secara bersama-sama berinteraksi memberikan bantuan dalam penyelesaian program tersebut. Oleh karena itu tawar-menawar dan negosiasi merupakan instrument penting dalam model ini. Tawar-menawar menghasilkan konsesi *mutually beneficial solution*. Model

tersebut sebagai acuan model manajemen kolaborasi yang diterapkan dalam program inovasi *delivery passport service* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar

Berdasarkan komponen-komponen tersebut di atas, dari penjelasan tentang dimensi proses, kesuksesan dan model manajemen kolaborasi yang telah dielaborasi dalam kolaborasi dalam program inovasi *delivery passport service* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar, maka dirumuskan dalam kerangka konseptual sebagai berikut :



Gambar 2.7. Kerangka Konseptual

Sumber : Diadopsi dari Berbagai Teori Kolaborasi

BAB III

METODE PENELITIAN

Metode penelitian menjadi bagian penting dalam proses penelitian karena berbicara mengenai cara peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian. Metode merupakan alat yang digunakan untuk menentukan pendekatan penelitian, lokasi dan waktu penelitian, fokus penelitian, instrument penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, teknik analisis data, dan keabsahan data penelitian. Berikut akan diuraikan dalam sub-sub bab ini.

3.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan ini dipilih karena penelitian ini berangkat sejumlah teori dan model kolaborasi. Pilihan deskriptif kualitatif (*qualitative approach*), karena semua teori yang digunakan dalam penelitian ini tidak bermaksud untuk diuji akan tetapi sebagai pengarah dalam menentukan konteks dan fokus penelitian. Menurut Arikunto (2005:20) penelitian deskriptif merupakan penelitian yang dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi mengenai status suatu gejala yang ada yaitu keadaan gejala apa adanya pada saat penelitian dilakukan, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta dan sifat-sifat populasi.

Penelitian ini berusaha mendeskripsikan apa yang ada di lapangan yang berhubungan dengan proses, kesuksesan, dan model manajemen kolaborasi dalam program inovasi *delivery passport service* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar. Dalam penelitian deskriptif ini

hanya menekankan, tidak berhak mengontrol keadaan, pada waktu dilakukan penelitian hanya bisa mengukur apa yang ada.

3.2. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Imigrasi Kelas I Makassar dan PT. Pos Indonesia Cabang Makassar, topik yang diteliti tentang kolaborasi dalam program inovasi *delivery passport service* sebagai bentuk untuk meningkatkan kualitas pelayanan paspor di Kantor Imigrasi Kelas I Makassar. Semakin kompleksitasnya pelayanan paspor di Indonesia dan bertambahnya pemohon untuk mendapatkan layanan paspor sehingga pihak Imigrasi Kelas I Kota Makassar berkolaborasi dengan PT. Pos Indonesia Cabang Makassar untuk melakukan layanan pengiriman paspor (*delivery passport service*) ke rumah atau alamat pemohon sesuai dengan persetujuan dan ketentuan yang ditetapkan. Kolaborasi dalam program inovasi *delivery passport service* sebagai bentuk inovasi pelayanan paspor yang bertujuan untuk memberikan kemudahan kepada masyarakat untuk mendapatkan paspor. Lokasi penelitian ini dilakukan di Kantor Imigrasi Kelas 1 Makassar yang terletak di Jalan Perintis Kemerdekaan KM 13 Kota Makassar. Imigrasi Kelas I Kota Makassar merupakan institusi pemerintah sebagai *pilot project* dalam program inovasi *delivery passport service* pada Tahun 2017. Rencana penelitian ini dilaksanakan dari bulan Pebruari sampai April 2020. Jadi penelitian ini dilakukan selama waktu 3 (tiga) bulan lamanya.

3.3. Fokus Penelitian

Fokus penelitian pada jenis penelitian kualitatif berkaitan erat dengan perumusan masalah, karena masalah penelitian menjadi acuan dalam menentukan fokus penelitian. Namun demikian, fokus penelitian dapat saja berkembang sesuai dengan situasi masalah penelitian di lapangan. Hal ini sesuai dengan sifat pendekatan kualitatif yang fleksibel, yang mengikuti pola pikiran yang bersifat *empirical inductive*, di mana segala sesuatu dalam penelitian ditentukan dari hasil akhir pengumpulan data yang sebenarnya di lapangan. Menurut Moleong (2005:237), melalui penetapan fokus suatu penelitian, ada dua hal yang dicapai oleh peneliti, yaitu: (1) membatasi studi dengan maksud untuk bisa membatasi bidang penelitian (*enquiry*); (2) peneliti mengetahui secara pasti bahwa data yang telah dikumpulkan adalah relevan dan mendukung fokus penelitian. Berdasarkan masalah dan tujuan penelitian yang telah dirumuskan, maka ditentukan tiga fokus penelitian dalam kolaborasi sebagai berikut:

1. Proses kolaborasi artinya bahwa dalam penelitian ini bagaimana rangkaian proses kolaborasi yang terjadi antara Imigrasi Kelas I Kota Makassar dengan PT.Pos Indonesia Cabang Makassar dalam program inovasi *delivery passport service* dengan indikator sebagai berikut :
 - a. *Managing Aims* dimaksudkan pada tujuan pengelolaan artinya bahwa hal yang menyangkut tujuan dari kolaborasi itu sendiri, apa alasan kedua belah pihak tentang tujuan berkolaborasi,

sejauhmana mana kepentingan pihak-pihak yang terlibat dalam kolaborasi dan dasar pemikitan sehingga berkolaborasi.

- b. *Compromi*, dimaksudkan dalam penelitian ini adalah pada aspek terhadap penyatuan pandangan dan persepsi dalam program inovasi *delivery passport service*.
- c. *Communication* yang dimaksudkan adalah bagaimana menyampaikan informasi atau pesan untuk menghindari persepsi yang berbeda sehingga pihak yang berkolaborasi memahami apa yang menjadi keinginannya masing-masing pihak.
- d. *Democracy and Equality* artinya bahwa dalam penelitian ini adalah proses pengambilan keputusan yang mengedepankan demokratis dan berimbang dan bentuk pertanggungjawaban masing-masing pihak yang berkolaborasi dalam program inovasi *delivery passport service*.
- e. *Power and trust* dimaksudkan dalam penelitian ini adalah membangun kepercayaan para aktor yang terlibat sehingga kolaborasi dapat terjalin dengan semangat yang kuat dalam penyelenggaraan program inovasi *delivery passport service*.
- f. *Determination, commitmen and stamina*, dimaksudkan yaitu dengan tekad yang kuat, komitmen para pihak, baik Imigrasi Kelas I Kota Makassar maupun PT.Pos Indonesia Cabang

Makassar yang sepakat dan disetujui bersama sebagai landasan pemikiran yang harus dilakukan dalam berkolaborasi.

2. Kesuksesan kolaborasi dalam program inovasi *delivery passport service* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar, salah satu tipe kesuksesan kolaborasi yakni *Achieving outcomes*, dimana yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah pencapaian hasil dari aktivitas kolaborasi dalam program inovasi *delivery passport service*.
3. Model manajemen kolaborasi yang dikembangkan oleh Agranoff dan McGuire (2003:45) yakni *Jurisdiction-Based Model* yaitu model manajemen berbasis pada yurisdiksi yang menggambarkan bahwa model ini sebagai dasar kolaborasi dalam penyelenggaraan program inovasi *delivery passport service* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar. Model ini sebagai langkah strategis dan bersifat rasional dalam membangun kerjasama dengan aktor lain yang memiliki sumber daya dan keahlian sehingga adanya tawar-menawar dan negosiasi menjadi instrumen penting dalam model ini untuk menghasilkan solusi yang saling menguntungkan.

3.4. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, yang menjadi instrumen atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri. Oleh karena, peneliti itu sendiri diasumsikan memiliki validitas yaitu kesiapan untuk terjun di lapangan dan penguasaan terhadap metode penelitian kualitatif, penguasaan wawasan

terhadap bidang yang akan diteliti, dan kesiapan peneliti memasuki obyek penelitian, baik secara akademik maupun logistiknya (Sugiyono, 2007:31).

Peneliti sebagai instrumen utama dalam penelitian kualitatif karena penelitalah yang memiliki kemampuan untuk menangkap makna yang tersirat dibalik informasi dan fenomena sosial yang ditemui di lapangan. Tidak ada suatu instrumen berupa test atau angket yang dapat menangkap keseluruhan situasi kecuali manusia. Seperti dikatakan oleh Lincoln dan Guba (1985:76), bahwa para naturalis menggunakan dirinya dan orang lain sebagai instrumen pengumpulan data utama.

Alasan peneliti sendiri sebagai instrumen utama, karena antara lain: (1) manusia memiliki kemampuan beradaptasi menghadapi dan menyesuaikan dengan realitas; (2) instrumen manusia dapat menangkap dan mengevaluasi makna interaksi yang berbeda; (3) manusia dapat mengapresiasi dan menilai gangguan instrumen yang mengintervensi dalam saling terbentuknya alasan-alasan lain; (4) semua instrumen berbasis nilai (*value based*) dan berinteraksi dengan nilai-nilai lokal tetapi hanyalah manusia dalam suatu posisi untuk mengidentifikasi dan mempertimbangkan bias-bias yang dihasilkan

3.5. Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang merupakan data utama diperoleh dari informan yang dilakukan secara sengaja (*purposive sampling*), yakni hasil wawancara langsung dengan semua yang terkait dengan fokus penelitian ini, dalam hal ini dipandang sebagai informan utama yang ditetapkan yaitu : Kepala Imigrasi Kelas I

Kota Makassar, Kepala Kantor Pos Cabang Makassar. Sedangkan informan pendukung yakni : Kasubag Tata Usaha Kantor Imigrasi Kelas I Makassar; Kabid Umum PT. Pos Indonesia Cabang Makassar; Kasi Lantaskim Kantor Imigrasi Kelas I Makassar; Petugas Loker Pelayanan Paspor; Petugas PT. Pos Cabang Makassar bagian pelayanan *delivery passport*; dan masyarakat sebagai pengguna layanan *delivery passport*.

3.6. Teknik Pengumpulan Data

Teknik dasar pengumpulan data yang digunakan yakni wawancara, observasi, dan dokumentasi (Marshall and Rossman, 1989 : 69). Wawancara yang digunakan berbentuk tidak standar atau tidak berstruktur yakni dilakukan tanpa penyusunan daftar pertanyaan yang ketat, namun berpedoman pada *guide interview* yang berfokus pada penelitian.

Adapun beberapa teknik pengumpulan data yang dapat digunakan dalam penelitian ini diantaranya :

1. Wawancara (*Interview*)

Pengumpulan data yang dilakukan secara langsung dengan mengajukan berbagai pertanyaan yang berfokus pada permasalahan sehingga informasi yang dikumpulkan cukup lengkap dan mendalam. Keterbukaan yang mengarah pada kelonggaran informasi untuk memberikan apa yang sebenarnya.

2. Observasi (*Observation*)

Pengumpulan data yang dilakukan secara langsung ke obyek penelitian untuk mengamati berbagai fenomena yang terjadi, terutama yang berkaitan dengan masalah yang diteliti. Observasi digunakan

untuk melengkapi dan mengkaji hasil wawancara yang diberikan oleh nara sumber dan kemungkinan belum menyeluruh atau belum mampu menggambarkan segala situasi yang diharapkan.

3. Dokumentasi (*Documentation*)

Dokumentasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah berkenaan dengan perolehan data yang non-insani berupa dokumen tertulis yang ada hubungannya dengan masalah yang diteliti. Penggunaan teknik pengumpulan data ini tidak lain untuk melengkapi teknik wawancara dan observasi karena pada dasarnya teknik pengumpulan data tersebut adalah saling melengkapi. Artinya, data yang diperoleh melalui wawancara dapat dilengkapi dengan data observasi dan dilengkapi pula dengan data hasil studi dokumentasi.

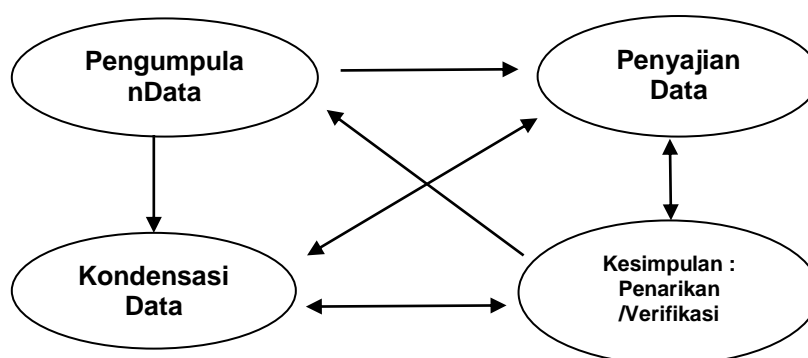
3.7. Teknik Analisis Data

Analisis data mempunyai posisi strategis dalam suatu penelitian. Namun perlu dimengerti bahwa dengan melakukan analisis tidak dengan sendiri dapat langsung menginterpretasikan hasil analisis tersebut. Menginterpretasikan berarti kita menggunakan hasil analisis guna memperoleh arti/makna. Interpretasi data mencari makna dan hasil penelitian dengan jalan tidak hanya menjelaskan atau menganalisis data hasil penelitian tersebut, tetapi juga melakukan intervensi dari data yang diperoleh dengan teori yang relevan dengan penelitian tersebut.

Prosedur analisis data yang digunakan mengacu pada model analisis interaktif (*analysis interactive*) dari Miles, Huberman dan Saldana

(2014:14), analisis data merupakan rangkaian yang terdiri dari beberapa alur kegiatan yaitu : kondesasi data (*data condensation*), penyajian data (*data display*) serta penarikan kesimpulan atau verifikasi (*conclusion drawing and verification*). Kondesasi data merujuk pada proses pemilihan (*selecting*), pengerucutan (*focusing*), penyederhanaan (*simplifying*), peringkasan (*abstracting*), dan transformasi data (*transforming*)

Model teknik analisis data intraktif sebagaimana ditampilkan pada gambar 3.1 berikut ini :



Gambar 3.1. Prosedur Analisis Data Kualitatif

Sumber : Miles, Huberman & Saldana (2014:14)

1. Pengumpulan data

Proses analisis data diawali dengan pengumpulan data yang didapat di lapangan. Dimulai dengan observasi untuk mendapatkan fenomena yang terjadi dan selanjutnya menentukan instrument pertanyaan, melakukan wawancara, dokumentasi audio dan visual yang dapat mendukung penjelasan fenomena dan membantu dalam analisis data.

2. Kondensasi data

Dalam pengertian ini, Miles, Huberman dan Saldana (2014:14) analisis data kualitatif merupakan kondensasi data yang merujuk kepada proses menyeleksi, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksi, dan mentransformasi data yang terdapat dalam catatan lapangan maupun transkrip dalam penelitian sebagai rangkaian kegiatan analisis yang saling susul. Menyusul.

a. *Selecting*

Peneliti harus bertindak selektif, yaitu menentukan dimensi-dimensi mana yang lebih penting, dan mana yang lebih bermakna dan menjadi konsekuensi, informan apa yang dapat dikumpulkan dan dianalisis. Informasi-informasi yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan dalam peningkatan inovasi pemerintahan daerah. Peneliti mengumpulkan seluruh informasi untuk memperkuat data penelitian.

b. *Focusing*

Peneliti harus memfokuskan data yang berkaitan dengan rumusan masalah penelitian. Tahap ini merupakan kelanjutan dari seleksi data, jadi peneliti membatasi data sesuai dengan rumusan masalah. Fokus pada rumusan masalah pertama yaitu proses kolaborasi dalam program inovasi *delivery passport service*, fokus rumusan masalah kedua yakni pencapaian hasil kolaborasi dalam program inovasi *delivery passport service*, dan fokus masalah

ketiga yakni model manajemen kolaborasi yang diterapkan dalam program inovasi *delivery passport service*.

c. *Abstracting*

Abstraksi merupakan usaha membuat rangkuman yang inti, proses, dan pernyataan-pernyataan yang perlu dijaga sehingga tetap berada didalamnya. Tahap ini data yang telah terkumpul dievaluasi, khususnya yang berkaitan dengan kualitas dan kecukupan data untuk menjawab masalah yang diteliti.

d. *Simplifying dan Transforming*

Data yang terkumpul dalam penelitian selanjutnya disederhanakan dan ditransformasikan dengan berbagai cara, yakni melalui seleksi yang ketat, melalui ringkasan atau uraian singkat, menggolongkan data dalam satu pola yang lebih luas, kemudian data disederhanakan.

3. Penyajian Data

Alur penting dalam kegiatan analisis adalah penyajian data. Miles, Huberman dan Saldana (2014:14) membatasi suatu “penyajian” sebagai sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Dengan melihat penyajian-penyajian kita akan dapat memahami apa yang sedang terjadi, dan apa yang harus dilakukan lebih jauh dalam mengailalisis, atau mengambil tindakan berdasarkan atas pemahaman yang didapat dan penyajian-penyajian tersebut. Atau penyajian data

berupa tabel yang menunjukkan gambaran yang tersusun dalam suatu bentuk yang padu dan mudah diartikulasikan.

4. Menarik Kesimpulan/Verifikasi

Kegiatan analisis ketiga yaitu proses penarikan kesimpulan merupakan bagian penting dari kegiatan penelitian. Kesimpulan tentative diverifikasi selama penelitian berlangsung. Penarikan kesimpulan menurut Miles, Huberman dan Saldana (2014:35) merupakan sebagian dari satu kegiatan konfigurasi yang utuh. Kesimpulan awal ini diverifikasi sampai terjadi kejenuhan data. Proses penarikan kesimpulan dimaksudkan untuk menganalisis, mencari makna (*meaning*) dari data yang ada sehingga ditemukan tema, pola hubungan, ataupun proposisi-proposisi. Makna-makna yang muncul dari data harus diuji kebenarannya, kekokohannya dan kecocokannya, yakni yang merupakan validasinya.

3.8. Keabsahan Data Penelitian

Pada setiap peneliti diperlukan standarisasi untuk melihat sejauhmana keabsahan data yang ada (kebenaran dan kepercayaan terhadap hasil penelitian). Untuk jenis penelitian kualitatif, standar dimaksud disebut dengan keabsahan data. Ada empat kriteria untuk menentukan keabsahan data menurut Moleong (2005 :324-326), yaitu :

1. Kepercayaan (*Credibility*)

Penetapan kriteria ini menggantikan konsep validitas internal dari non kualitatif. Kriteria ini dilaksanakan dengan menemukan inkuiri

sedemikian rupa sehingga tingkat kepercayaan penemuannya dapat tercapai.

2. Keteralihan (*Transferability*)

Keteralihan hasil penelitian pada umumnya berhubungan dengan pertanyaan apakah hasil penelitian ini dapat diaplikasikan pada situasi yang lain. Dalam penelitian ini diharapkan hasil akan dapat ditransfer/diaplikasikan pada kasus atau situasi lain yang memiliki ciri-ciri yang serupa.

3. Kebergantungan (*Dependability*)

Agar memenuhi kriteria ini dikerjakan melalui cara *audit trial*. Cara ini diikuti dalam usaha menjamin kebenaran naturalistik. *Audit trial* dilakukan oleh pembimbing karena pembimbinglah yang berkewajiban memeriksa kebenaran data dan proses penelitian serta penafsirannya. Langkah-langkah yang dilakukan peneliti antara lain yaitu :

- a. Mengumpulkan data mentah seperti catatan lapangan sewaktu mengadakan penelitian.
- b. Hasil analisis data berupa rangkuman-rangkuman, konsep-konsep dan sebagainya.
- c. Hasil sintesis data seperti tafsiran, simpulan, defenisi, interelasi data, tema, pola hubungandengan literatur dan laporan akhir.
- d. Catatan mengenai proses yang digunakan yaitu tentang metodologi, desain, strategi, prosedur, rasional, usaha-usaha agar hasil penelitian dipercaya serta usaha melaukan *audit trial* sendiri.

4. Kepastian (*Confirmability*/Objektivitas) yakni bahwa data yang diperoleh dapat dilacak kebenarannya dan sumber informasinya jelas. Hasil penelitian dikatakan memiliki derajat objektivitas yang tinggi apabila disepakati banyak orang. Untuk memperoleh kepastian, dilakukan konsultasi atau konfirmasi dengan :
 - a. Auditor atau pembimbing untuk memastikan apabila hasil penemuan tersebut benar-benar berasal dari data otentik.
 - b. Auditor berusaha membuat keputusan, apakah secara logis kesimpulan itu ditarik dan berasal dari data.
 - c. Auditor melakukan penelitian terhadap derajat ketelitian peneliti, apakah ada yang di luar prosedur.
 - d. Auditor melaksanakan pemeriksaan keabsahan secara memadai.

BAB IV

GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

Pada bab ini memuat tentang deskripsi lokasi penelitian yaitu sejarah singkat Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar, visi, misi dan sasaran, struktur organisasi, uraian tugas pokok organisasi, kepegawaian, biaya paspor Republik Indonesia, syarat pembuatan paspor, ketentuan paspor Republik Indonesia, dan alur prosedur pembuatan paspor di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar. Sebagaimana yang diuraikan dalam sub-sub bab berikut ini.

4.1. Sejarah Singkat Kantor Imigrasi Kelas I Makassar

Kantor Imigrasi Makassar mulai berdiri pada tahun 1948 yang dibangun oleh pemerintahan Belanda. Setelah terbentuknya Institusi Imigrasi Makassar ini kemudian pada tanggal 26 Januari 1950, terjadi perubahan status menjadi Kantor Imigrasi Daerah (Kandin) yang terletak di JL.Tentara Pelajar No.2 Makassar. Seiring dengan perkembangan Kota Makassar, pada tahun 1976 Kantor Imigrasi Daerah (Kandin) kembali mengalami perubahan status nama menjadi Kantor Direktorat Jenderal Imigrasi (Kanditjen), selanjutnya pada tahun 1980 berubah kembali menjadi Kantor Imigrasi. Pada tanggal 19 Mei 2005, Kantor Imigrasi Kelas I Makassar resmi berkantor Jalan. Perintis Kemerdekaan Km.13 Daya Kota Makassar yang sebelumnya berkantor di jalan tentara pelajar No. 2 Makassar dan pada tanggal 23 Agustus 2005 diresmikan oleh Menteri Hukum dan HAM RI Bapak Hamid Awaluddin.

Aktivitas keimigrasian pada Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar lebih terfokus pada pelayanan seperti pemberian Paspor RI, pemberian dan peninjauan izin tinggal bagi orang asing, hal ini dapat dilihat dari cukup tingginya intensitas kegiatan pelayanan pada Kantor Imigrasi Makassar. Penegakan hukum keimigrasian pada Kantor Imigrasi Makassar selama ini berjalan cukup baik, hal ini dapat dilihat jumlah orang asing yang dikarantina dan dideportasi dari tahun ke tahun cukup signifikan. Semua itu tidak terlepas dari kesigapan pegawai Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar terus diupayakan untuk peningkatan kualitas kinerja dalam melaksanakan tugas-tugas keimigrasian. Sumber daya manusia dalam mendukung tugas-tugas keimigrasian dengan demikian sistem penegakan disiplin terhadap pegawai dapat ditingkatkan.

4.2. Kondisi Geografis Kantor Imigrasi Kelas I Makassar

Kantor Imigrasi Kelas I Makassar terletak pada daerah yang sangat strategis yang kurang lebih antara 11 KM dari Bandara Internasional Hasanuddin dan berada di perbatasan Kota Makassar dan Kabupaten Maros yang sangat mudah dijangkau dari berbagai penjuru dan Kabupaten yang menjadi wilayah kerja Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar. Lokasi Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar berada di Jalan Perintis Kemerdekaan Kilometer 13 Makassar. Keberadaan Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar yang cukup strategis dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya untuk melayani semua dokumen keimigrasian

yang dapat memberikan kontribusi yang positif terhadap pembangunan daerah maupun pembangunan nasional.

4.3. Visi, Misi, Janji Layanan, Tata Nilai, dan Sasaran

4.3.1. Visi dan Misi

Visi :

Masyarakat memperoleh kepastian pelayanan dan penegakan hukum keimigrasian.

Misi :

- a. Memperkuat penegakan hukum keimigrasian yang adil dan akuntabel
- b. Mendukung terciptanya keamanan Negara yang stabil
- c. Meningkatkan pelayanan keimigrasian yang prima
- d. Mendukung pembangunan kesejahteraan masyarakat yang berkesinambungan

4.3.2. Janji Layanan

- a. Kepastian persayaratan
- b. Kepastian waktu
- c. Kepastian biaya

4.3.3. Tata Nilai Dan Sasaran

- a. Kepentingan Masyarakat
- b. Integritas
- c. Responsif
- d. Akuntabel

e. Profesional

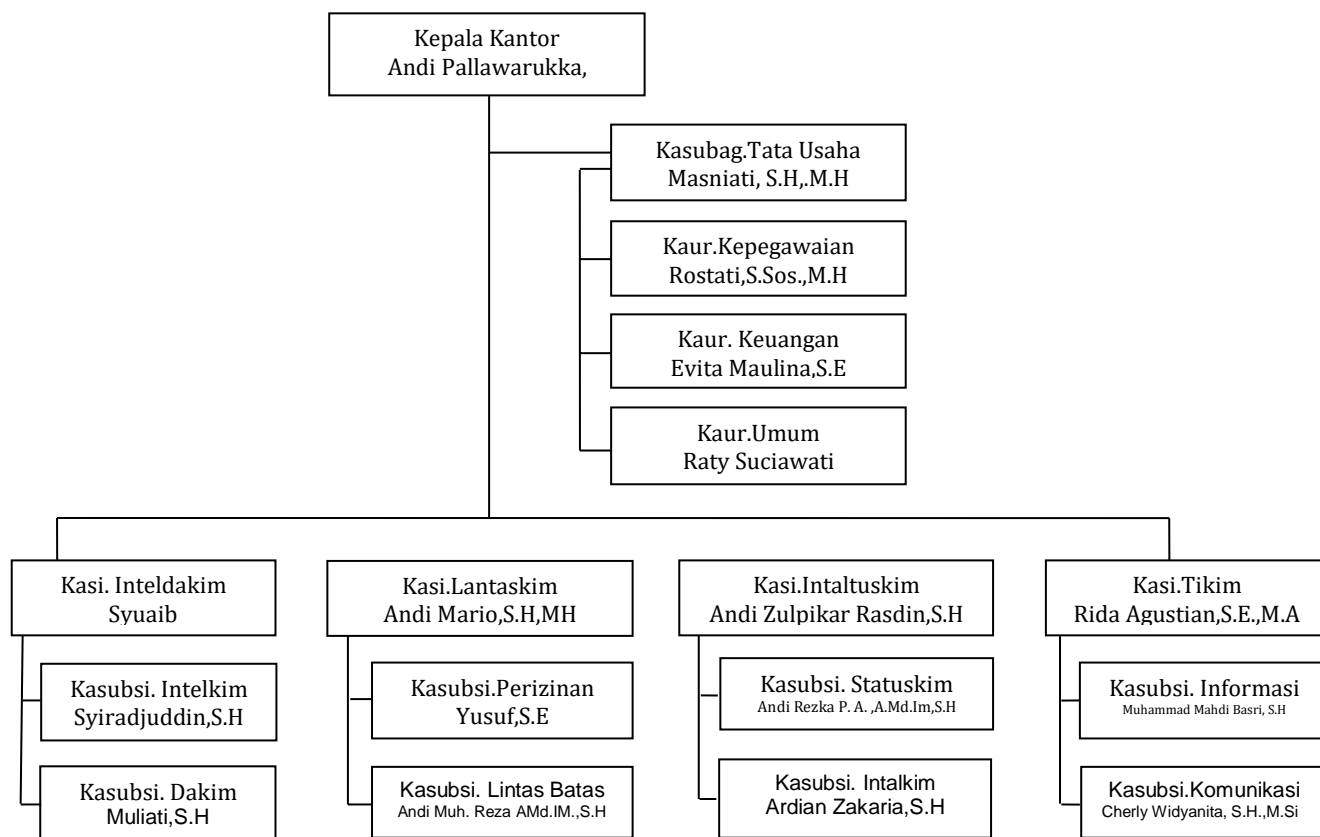
4.4. Wilayah Kerja Kantor Imigrasi Kelas I Makassar

Kantor Imigrasi Kelas I Makassar sebagai unit pelaksana teknis sesuai Keputusan Menteri Nomor : M.03.PR.07.04 Tahun 1991 mempunyai wilayah kerja 11 (sebelas). Adapun wilayah kerja Kantor Imigrasi Kelas I Makassar meliputi : (a) Kotamadya Makassar; (b) Kabupaten Maros; (c) Kabupaten Pangkep; (d) Kabupaten Gowa; (e) Kabupaten Takalar; (f) Kabupaten Jeneponto; (g) Kabupaten Bantaeng; (h) Kabupaten Bulukumba; (i) Kabupaten Watampone; (j) Kabupaten Sinjai; (k) Kabupaten Selayar

4.5. Struktur Organisasi

Struktur adalah sebuah kerangka organisasi yang merupakan visualisasi dari tugas, fungsi, garis wewenang, tanggung jawab, jabatan dan jumlah pejabat serta batas-batas formal dalam hal organisasi itu beroperasi.

Gambaran umum mengenai struktur organisasi di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar dapat dilihat pada gambar 4.1 sebagai berikut :



Gambar 4.1. Struktur Organisasi Kantor Imigrasi Kelas I Makassar

Sumber: Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar 2020

4.6. Uraian Tugas Pokok Organisasi

4.6.1. Kepala Kantor Imigrasi

Kepala Kantor Imigrasi mempunyai tugas pokok adalah mengkoordinasikan pelaksanaan di bidang keimigrasian meliputi informasi dan sarana komunikasi, lintas antar negara dan perizinan, pengendalian status melakukan pengawasan dan penindakan terhadap mereka yang melanggar ketentuan keimigrasian berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku dalam rangka tertibnya pelaksanaan tugas di bidang keimigrasian.

4.6.2. Kepala Sub Bagian Tata Usaha

Sub Bagian tata usaha mempunyai tugas melakukan penyusunan rencana program dan anggaran, pengelolaan keuangan, barang milik Negara, sumber daya manusia, administrasi umum, pengawasan dan pengendalian internal serta evaluasi dan pelaporan, dibidang administrasi kepegawaian, keuangan, persuratan, barang milik Negara, dan rumah tangga.

Dalam melaksanakan tugas tersebut Sub Bagian Tata Usaha menyelenggarakan fungsi sebagai berikut :

- a. Penyusunan rencana program, anggaran, evaluasi dan palaporan;
- b. Pelasanaan dan pengendalian internal;
- c. Pengelolaan urusan keuangan dan barang milik Negara; dan
- d. Pengelolaan sumber daya manusia, tata usaha, dan rumah tangga.

Dalam Sub Bagian Tata Usaha terdiri dari beberapa bagian yaitu

a. Kepala Urusan Kepegawaian

Urusan kepegawaian mempuyai tugas melakukan penyiapan pengelolaan sumber daya manusia, tata usaha, pelaksanaan dan pengendalian internal. dan urusan kepegawaian juga meliputi formasi mutasi, pemberhentian dan pemensiunan di lingkungan kantor sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Adapun pelaksanaan tugas Urusan Kepegawaian antara lain :

1. Mewajibkan setiap pegawai untuk melaksanakan absensi sidik jari kehadiran (*finger print*) pada saat datang dan pulang kantor sesuai dengan ketentuan jam kerja yang berlaku yaitu : Senin s/d Kamis : Pukul 07.30 – 16.00 WITA dan Jumat : Pukul 07.30 – 16.30 WITA. Ketentuan ini juga berlaku pada Unit Layanan Paspor (ULP) Alauddin Makassar.
2. Melaksanakan kegiatan apel pagi dan sore
3. Melaksanakan kegiatan senam kesegaran jasmani pada hari jumat
4. Menyelenggarakan kegiatan pembinaan mental dan agama para pegawai di lingkungan Kantor Imigrasi Kelas I Makassar dengan memberikan pencerahan berupa ceramah agama/siraman rohani sekali dalam sebulan bertempat di Kantor Imigrasi Kelas I Makassar.

b. Kepala Urusan Keuangan

Urusan keuangan mempunyai tugas melakukan penyiapan pengelolaan urusan keuangan, penyusunan rencana program, anggaran, evaluasi dan pelaporan. Urusan keuangan yang meliputi anggaran belanja rutin dan

pembangunan di lingkungan kantor sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

c. Kepala Urusan Umum

Urusan Umum mempunyai tugas melakukan penyiapan pengelolaan barang milik Negara dan rumah tangga dalam menunjang kegiatan pelaksanaan tugas pada Kantor Imigrasi Kelas I Makassar serta melakukan surat menyurat kantor sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

4.6.3. Kepala Seksi Intelejen dan Penindakan (Inteldakim)

Seksi intelejen dan penindakan keimigrasian (Inteldakim) mempunyai tugas melakukan penyiapan pelaksanaan intelijen, pengawasan, dan penindakan keimigrasian terhadap orang asing di lingkungan Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku. Untuk menyelenggarakan tugas tersebut. Seksi intelijen dan penindakan keimigrasian mempunyai fungsi sebagai berikut :

- a. Penyusunan rencana, evaluasi dan pelaporan di bidang intelijen, pengawasan dan penindakan keimigrasian;
- b. Pelaksanaan kerja sama intelijen dan pengawasan keimigrasian;
- c. Pelaksanaan dan pengkoordinasian penyelidikan intelijen keimigrasian;

- d. Penyajian informasi produk intelijen;
- e. Pengamanan personil, dokumen keimigrasian, perizinan, kantor, dan instalasi vital keimigrasian;
- f. Penyidikan tindak pidana keimigrasian;
- g. Pelaksanaan tindakan administratif keimigrasian; dan
- h. Pelaksanaan pemulangan orang asing.

Seksi intelijen dan penindakan keimigrasian terdiri atas dua sub seksi yaitu :

- a. Sub Seksi Intelejen Keimigrasian (Subsi Intelkim) mempunyai tugas melakukan penyiapan penyusunan rencana, pelaksanaan, pengkoordinasian, evaluasi dan pelaporan di bidang pengawasan keimigrasian, kerjasama intelijen keimigrasian, penyelidikan intelijen keimigrasian, penyajian informasi produk intelijen, pengamanan personil, dokumen keimigrasian, perizinan, kantor dan instalasi vital keimigrasian.
- b. Sub Seksi Penindakan Keimigrasian (Subsi Dakim) mempunyai tugas melakukan penyiapan penyusunan rencana, pelaksanaan, pengkoordinasian, evaluasi dan pelaporan dibidang penyidikan tindak pidana keimigrasian, tindakan administrative keimigrasian, dan pemulangan orang asing.

4.6.4. Kepala Seksi Lalu Lintas Keimigrasian

Seksi lalu lintas keimigrasian (Lantaskim) mempunyai tugas melakukan pelayanan dokumen perjalanan dan perlintasan keimigrasian

yang berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam penyelenggaraan tugas tersebut, Seksi Lantaskim mempunyai fungsi yaitu

:

- a. Penyusunan rencana, evaluasi, dan pelaporan dibidang lalu lintas keimigrasian;
- b. Pelayanan paspor;
- c. Pelayanan surat perjalanan laksana paspor bagi orang asing;
- d. Pelayanan pas lintas batas;
- e. Pemeriksaan dokumen keimigrasian;
- f. Pemberian tanda masuk dan tanda keluar; dan
- g. Penolakan pemberian tanda masuk dan tanda keluar.

Seksi lalu lintas Keimigrasian (Lantaskim) terdiri atas dua sub seksi

yaitu :

- a. Sub Seksi Pelayanan Dokumen Perjalanan (Subsi Doklan) mempunyai tugas melakukan penyiapan penyusunan rencana, pelaksanaan, pengkoordinasian, evaluasi dan pelaporan dibidang pelayanan paspor, surat perjalanan laksana paspor bagi orang asing, dan pas lintas batas
- b. Sub Seksi Pemeriksa mempunyai tugas melakukan penyiapan penyusunan rencana, pelaksanaan, pengkoordinasian, evaluasi dan pelaporan di bidang verifikasi dan pelaporan dan adjudikasi penerbitan paspor biasa dan surat perjalanan laksana paspor bagi orang asing.

4.6.5. Kepala Seksi Izin Tinggal dan Status Keimigrasian (Intaltuskim)

Seksi Izin Tinggal dan Status Keimigrasian (intaltuskim) mempunyai tugas melakukan pelayanan izin tinggal dan status keimigrasian sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam rangka penyelenggaraan tugas tersebut Seksi Izin Tinggal dan Status Keimigrasian (Intaltuskim) mempunyai fungsi sebagai berikut :

- a. Penyusunan rencana, evaluasi, dan pelaporan dibidang izin tinggal dan status keimigrasian;
- b. Pelayanan izin tinggal;
- c. Pemeriksaan, penelaahan, dan penyelesaian alih status keimigrasian;
- d. Pelayanan izin masuk kembali;
- e. Penelaahan status keimigrasian dan kewarganegaraan dalam rangka penerbitan surat keterangan keimigrasian;
- f. Pelayanan surat keterangan keimigrasian; dan
- g. Pelayanan bukti pendaftaran anak berkewarganegaraan ganda.

Seksi Izin Tinggal dan Status Keimigrasian (Lantaskim) terdiri atas dua sub seksi yaitu :

- a. Sub Seksi Status Keimigrasian (Subsi Statuskim) mempunyai tugas melakukan pelaporan, penyusunan rencana, pelaksanaan, pengkoordinasian, evaluasi dibidang

pemeriksaan dan penyelesaian status keimigrasian bagi orang asing

- b. Sub Seksi Izin Tinggal Keimigrasian (Subsi Intalkim) mempunyai tugas melakukan pelaporan, penyusunan rencana, pelaksanaan, evaluasi dibidang izin tinggal dan masuk kembali keimigrasian bagi orang asing.

4.6.6. Kepala Seksi Teknologi Informasi dan Komunikasi Keimigrasian (Tikim)

Seksi Teknologi Informasi dan Komunikasi Keimigrasian (Tikim) mempunyai tugas melakukan pemanfaatan, pemeliharaan, dan pengamanan sistem teknologi informasi dan komunikasi keimigrasian di lingkungan Kantor Imigrasi Kelas I Makassar, berdasarkan pada peraturan perundang-undangan yang berlaku. Untuk melaksanakan tugas tersebut Seksi Teknologi Informasi dan Komunikasi Keimigrasian (Tikim) mempunyai fungsi sebagai berikut :

- a. Penyusunan rencana dan pelaporan dibidang pemanfaatan, pemeliharaan, dan pengamanan sistem teknologi dan informasi keimigrasian;
- b. Pengumpulan, pengolahan, dan penyajian data keimigrasian;
- c. Pemeliharaan dan pengamanan sistem teknologi dan informasi keimigrasian;
- d. Penyiapan dan pengelolaan informasi dan komunikasi publik keimigrasian;

- e. Pelaksanaan hubungan masyarakat dan kerjasama antar instansi.

Seksi Teknologi Informasi dan Komunikasi Keimigrasian (Tikim)

terdiri atas dua sub seksi yaitu :

- a. Sub Seksi Teknologi Informasi Keimigrasian mempunyai tugas melakukan penyiapan penyusunan rencana, pelaksanaan pengoordinasian, evaluasi dan pelaporan dibidang pemanfaatan, pemeliharaan, dan pengamanan sistem dan teknologi informasi keimigrasian serta melakukan pemeliharaan dokumentasi keimigrasian sesuai dengan ketentuan yang berlaku guna kelancaran pelaksanaan tugas Seksi Informasi dan Sarana Komunikasi Keimigrasian.
- b. Sub Seksi Informasi dan Komunikasi Keimigrasian mempunyai tugas melakukan penyiapan penyusunan rencana, pelaksanaan pengoordinasian, evaluasi dan pelaporan dibidang pemanfaatan, pemeliharaan, dan pengamanan sistem dan melakukan penyebaran dan pemantauan informasi mengenai Warga Negara Indonesia yang berangkat ke luar negeri dan orang asing yang masuk dalam rangka pengaman teknis keimigrasian dan melakukan pemeliharaan dan pengamanan dokumentasi keimigrasian serta menggunakan sarana komunikasi keimigrasian dalam rangka pelaksanaan tugas.

4.7. Kepegawaian

Sumber daya manusia (SDM) sangatlah penting dalam menunjang kinerja organisasi. Dalam pelaksanaan suatu program tentu sangat diperlukan sumber daya manusia yang cukup guna mendukung terlaksananya suatu program dengan baik. Oleh karena itu, ketersediaan pegawai yang cukup serta berkompentensi dalam mendorong keberhasilan suatu program sangat diperlukan. Komposisi jumlah pegawai Kantor Imigrasi Kelas I Makassar berdasarkan jabatan dengan rincian :

- a. Eselon III : 1 orang
- b. Eselon IV : 5 orang
- c. Eselon V : 11 orang

Rekapitulasi jumlah pegawai pada Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar berdasarkan pangkat/golongan, jabatan, dan jenis kelamin keadaan perbulan Maret 2020 sebagai berikut :

Tabel 4.1
Rekapitulasi Jumlah Pegawai Kantor Imigrasi Kelas I Makassar Berdasarkan Pangkat /Golongan, Jabatan, dan Jenis Kelamin

No	GOL	PANGKAT				STRUKTURAL TEKNIS		STRUKTURAL NON TEKNIS		TEKNIS NON STRUKTURAL		JFT		JFU		JUMLAH
		A	B	C	D	LK	PR	LK	PR	LK	PR	LK	P	LK	PR	
1	IV	2	1	-	-	1	-	-	1	-	-	-	1	-	-	3
2	III	31	33	20	9	10	3	-	2	2	1	18	8	25	24	93
3	II	-	1	6	4	-	-	-	-	-	-	-	-	7	4	11
4	I	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
JUMLAH		33	35	26	13	11	3	0	3	2	1	18	9	32	28	107

Sumber : Kantor Imigrasi Kelas I Makassar 2020

Berdasarkan pada tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa jumlah sumber daya aparatur pada Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar, dilihat dari jenis kelamin laki-laki sebanyak 63 orang (58,9%), sedangkan jumlah untuk perempuan sebanyak 44 orang (41,1%), dengan demikian jumlah keseluruhan pegawai yang dimiliki oleh kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar sebesar 107 orang. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat sumber daya aparatur yang dimiliki oleh kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar sangat memadai dalam melaksanakan berbagai kebutuhan masyarakat terutama dalam pelayanan publik.

Selanjutnya keadaan sumber daya aparatur pada Kantor Imigrasi Kelas I Makassar berdasarkan Pangkat atau Golongan dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4. 2
Karakteristik Pegawai Berdasarkan Pangkat / Golongan

No	Pangkat/Golongan	A	B	C	D	Jumlah	Persentase (%)
1	IV	2	1	0	0	3	2,80
2	III	31	33	20	9	93	86,91
3	II	0	1	6	4	11	10,29
4	I	0	0	0	0	0	0
JUMLAH		33	35	26	13	107	100

Sumber : Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar 2020

Sehubungan dengan penjelasan pangkat dan golongan pegawai Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar pada tabel 4.2 di atas menunjukkan bahwa tingkat sumber daya manusia yang di lingkup Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar berdasarkan tingkat pangkat dan golongan dari pegawai dengan pangkat/golongan II dengan jumlah 11 orang (10,29%),

sedangkan pegawai dengan pangkat/golongan III dengan jumlah 93 orang (86,91%) dan pegawai dengan pangkat/golongan IV dengan jumlah 3 orang (2,80%). Dengan demikian karakteristik pegawai berdasarkan pangkat/golongan pegawai di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar sangat mendominasi pada pangkat/golongan III dengan persentase 86,91%, artinya bahwa sumber daya yang dimiliki sangat mempunyai kapabilitas dalam melaksanakan pelayanan kepada masyarakat terutama dalam pelayanan paspor.

Mengingat betapa pentingnya pelayanan publik yang berkualitas dan dilakukan secara wajar dan professional, maka dari itu sangat diperlukan kualitas sumber daya manusia yang handal untuk meningkatkan kinerja dalam memberikan pelayanan publik. Pelaksanaan pelayanan publik dalam organisasi diperlukan seseorang yang mampu bekerja yakni yang memiliki pendidikan yang cukup untuk mendukung didalam kerjanya.

Sementara pada tingkat pendidikan pegawai di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar dapat digambarkan dalam tabel berikut :

Tabel 4.3
Karakteristik Pegawai Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah
1	S2	6
2	S1	46
3	D3	11
4	SLTA	27
Jumlah		90

Sumber : Kepegawaian Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar 2020

Berdasarkan pada tabel 4.3 tersebut di atas dilihat dari tingkat pendidikan pegawai pada Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar cukup memiliki sumberdaya dan berpotensi untuk memiliki pengetahuan dan sikap profesional yang tinggi untuk mengembangkan pelayanan kepada masyarakat, serta peningkatan pengetahuan dan keahlian untuk mengisi formasi jabatan dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan sebagai mana yang dilihat dari tabel 4.3 tersebut di atas, jumlah pegawai dengan tingkat pendidikan sarjana (S1) yang paling banyak 46 orang, tingkat pendidikan sarjana (S2) dengan jumlah 6 orang, tingkat pendidikan Diploma Tiga berjumlah 11 orang dan yang terakhir SLTA sebanyak 27 orang.

4.8. Biaya Paspor Republik Indonesia

Adapun biaya paspor Republik Indonesia dapat diuraikan sebagai berikut :

Tabel 4.4. Biaya paspor RI

No	Jenis Paspor RI	Biaya (Rp)
1	Paspor Biasa 48 halaman	300.000
2	Paspor biasa elektronik (e-passport) 48 halaman	600.000
3	Paspor biasa 24 halaman	100.000
4	Paspor biasa elektronik (e-passport) 24 halaman	350.000
5	Paspor biasa 24 halaman penggantian yang hilang yang masih berlaku	200.000
6	Paspor biasa 24 halaman penggantian yang rusak yang masih berlaku	100.000
7	Paspor biasa 48 halaman penggantian yang hilang yang masih berlaku	600.000

8	Paspor biasa 48 halaman penggantian yang rusak yang masih berlaku	300.000
9	Paspor biasa 24 halaman penggantian yang hilang/rusak yang masih berlaku disebabkan karena bencana alam dan awak kapal yang kapalnya tenggelam	100.000
10	Paspor biasa 48 halaman penggantian yang hilang/rusak yang masih berlaku disebabkan karena bencana alam dan awak kapal yang kapalnya tenggelam	300.000

Sumber : Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar 2020

4.9. Syarat Pembuatan Paspor RI

Adapun syarat pembuatan paspor bagi orang dewasa yaitu :

1. Asli dan fotocopy Kartu Tanda Penduduk (KTP) yang masih berlaku
2. Asli dan fotocopy Kartu Keluarga (KK)
3. Asli dan fotocopy : Akta kelahiran, Ijazah, Buku Nikah (Islam), Surat baptis (Nasrani)
4. Asli dan fotocopy paspor lama (bagi penggantian paspor yang masa berlakunya telah habis atau rusak)
5. Surat ganti nama, SKBRI untuk WNI keturunan
6. Surat rekomendasi permohonan paspor calon TKI bagi TKI
7. Surat keterangan kehilangan dari kepolisian bagi paspor hilang.

Syarat pembuatan paspor bagi anak dibawah umur atau belum memiliki Kartu Tanda Penduduk (KTP), yaitu :

1. Asli dan fotocopy Kartu Tanda Penduduk (KTP) ayah atau ibu yang masih berlaku
2. Asli dan fotocopy Kartub Keluarga (KK)
3. Asli dan fotocopy akta kelahiran atau surat baptis
4. Asli dan fotocopy akta perkawinan atau buku nikah orang tua
5. Surat pernyataan jaminan orang tua
6. Asli dan fotocopy paspor orang tua

4.10. Ketentuan Foto Paspor RI

- a. Bagi laki-laki
 1. Memakai kemeja berwarna (bukan putih)
 2. Memakai celana panjang
 3. Tidak memakai seragam TNI/POLRI/HANSIP atau pakaian lainnya yang menggunakan tanda pangkat
 4. Tidak memakai sandal jepit
 5. Tidak memakai songkok/peci
 6. Tidak memakai kaca mata/softlens
- b. Bagi Wanita
 1. Memakai kemeja berwarna (bukan putih)
 2. Tidak memakai jilbab berwarna putih
 3. Tidak memakai cadar
 4. Tidak memakai seragam TNI/POLRI/HANSIP atau pakaian lainnya yang menggunakan tanda pangkat
 5. Tidak memakai sandal jepit

6. Tidak memakai kacamata/softlens

4.11. Alur Pembuatan Paspor

- a. Pemohon mengambil dan mengisi formulir kemudian mengambil nomor antrian.
- b. Petugas Loker
- c. Pemohon datang langsung :
 1. Penerimaan dan pemeriksaan berkas
 2. Pemindaian dokumen
 3. Pengecekan daftar cegah
 4. Cetak tanda terima permohonan
- d. Permohonan via Website (www.imigrasi.go.id)
 1. Penerimaan dan pemeriksaan berkas
 2. Pra permohonan
 3. Pengecekan daftar cegah
 4. Cetak tanda terima permohonan
- e. Pembayaran
 1. Pembayaran tarif keimigrasian di BANK atau POS
 2. Percetakan tanda terima pembayaran
- f. Petugas foto, sidik jari, dan tanda tangan
 1. Pengambilan foto wajah
 2. Pengambilan sidik jari
 3. Wawancara
 4. Tanda tangan paspor oleh pemohon

g. Ajudikator

Identifikasi foto wajah dan sidik jari

h. Pencetakan Paspor

1. Percetakan halaman SPRI
2. Uji kualitas

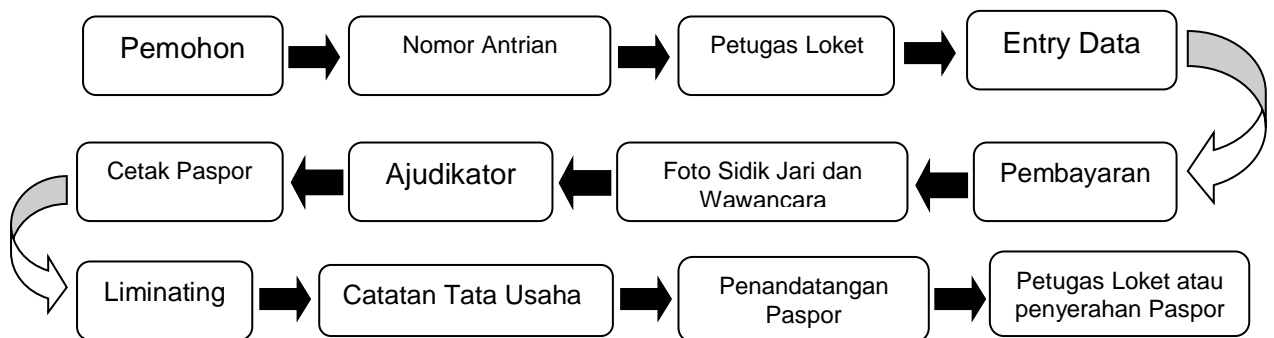
i. Kepala kantor Imigrasi

Penandatanganan SPRI

j. Petugas Locket

1. Penyerahan SPRI
2. Tanda terima SPRI

Penjelasan alur pembuatan paspor tersebut di atas dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 4.2. Alur Pembuatan Paspor

Sumber : Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini merupakan bagian yang menyajikan hasil penelitian dan pembahasan, pada hasil penelitian yang menampilkan hasil-hasil berupa fenomena dan fakta empiris yang berkaitan dengan kolaborasi dalam program inovasi *delivery passport service* (pelayanan pengiriman paspor). Fenomena dan fakta empiris mengenai kolaborasi dalam program inovasi *delivery passport service* (pelayanan pengiriman paspor) di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar, dimana dideskripsikan berdasarkan data hasil wawancara yang bersumber dari informan, dan informasi dari berbagai dokumen yang berhubungan dengan penyelenggaraan program *delivery passport service*.

Pada bagian pembahasan tentunya dilakukan dengan tetap konsisten yang mengacu pada pertanyaan penelitian sebagaimana telah dirumuskan pada Bab I yakni (1) proses kolaborasi dalam program inovasi *delivery passport service*; (2) pencapaian hasil kolaborasi dalam program inovasi *delivery passport service*; dan yang terakhir (3) model manajemen kolaborasi dalam program inovasi *delivery passport service* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar.

Selain analisis pembahasan hasil penelitian yang mengarah pada fokus penelitian sebelumnya, pada bagian ini juga dibangun proposisi penelitian, baik proposisi minor maupun mayor. Proposisi-proposisi yang

dirumuskan tersebut dikonstruksikan dari hasil analisis yang memadukan antara teori dan konsep kolaborasi dengan hasil kajian empiris penelitian.

5.1. Proses Kolaborasi dalam Program Inovasi *Delivery Passport Service* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar

Untuk menjawab proses kolaborasi dalam program inovasi *delivery passport service* (pelayanan pengiriman paspor) di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar, penulis mengacu pada pandangan Chris Huxham dan Siv Vangen (1996:5-7) yang dikemukakan dalam enam dimensi proses kolaborasi antar organisasi yaitu (1) *Managing aims* (Tujuan pengelolaan); (2) *Compromise* (Kompromi); (3) *Communication* (Komunikasi); (4) *Democracy and Equality* (Demokrasi dan Persamaan); (5) *Power and Trust* (Kekuatan dan Kepercayaan); dan (6) *Determination, Commitment and Stamina* (Kebulatan Tekad, Komitmen dan Daya Tahan).

5.1.1. *Managing Aims*

Tujuan pengelolaan kolaborasi, dimana dimensi ini memfokuskan pada sebuah pertanyaan tentang alasan aspek dan tujuan sehingga terjadinya kolaborasi. Dalam hal ini penjelasan mengenai alasan dan tujuan pihak Imigrasi Kelas I Kota Makassar dengan PT.Pos Indonesia Cabang Makassar dalam melakukan kolaborasi dalam program inovasi *delivery passport service* kepada masyarakat. Berdasarkan data yang diperoleh pemohon paspor di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar, dalam kurung waktu Tahun 2016 sampai Tahun 2019 pemohon paspor kian mengalami peningkatan. Peningkatan permohonan paspor tersebut dilihat dari Tahun 2016 jumlah paspor yang telah diterbitkan oleh Imigrasi

Kelas I Kota Makassar sebesar 61.838 paspor, pada Tahun 2017 sebesar 63.947 paspor, Tahun 2018 sebesar 62.518 paspor, dan pada Tahun 2019 sebanyak 65.630 paspor.

Seiring dengan meningkatnya jumlah permohonan paspor tersebut, pihak Direktorat Jenderal Imigrasi melalui Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar memberikan program layanan dengan model pelayanan terpadu yang dianggap dapat mengatasi berbagai permasalahan yang ada. Program yang inovatif yaitu seperti pelayanan paspor terpadu (*one stop service*). Pelayanan paspor dengan sistem *one stop service* ini merupakan perbaikan sistem layanan yang mengubah sistematika pelayanan yang berbelit-belit dan diharapkan dapat lebih menguntungkan dari segi waktu bagi pemohon paspor dan mengurangi intraksi antar pemohon dan petugas. Pelayanan paspor terpadu ini bertujuan untuk menyederhanakan alur layanan dari sebelumnya prosedur yang sangat berbelit-belit, banyak tindak jasa percaloan, waktu yang lama, maka dengan program inovatif imigrasi ini dapat memberikan kemudahan akses bagi setiap pemohon berupa penyederhanaan layanan baik secara *offline* maupun dalam bentuk *online*.

Pada tahun 2016 Direktorat Jenderal (Ditjen) Imigrasi dan bersama Imigrasi Kelas I Kota Makassar kembali meluncurkan beberapa program inovasi baru diantaranya adalah inovasi (1) KAISAR MANDALA (Melayani Hari Libur Anda); (2) KAISAR CETUS PASPOR (Layanan Cek Status Paspor); (3) WALK THRU (Layanan Pengambilan Paspor); (4) APAPO

READER (Aplikasi Antrian Online); (5) AKIM (Aplikasi Kareba Imigrasi Makassar); (6) DELIVERY PASSPORT (Pengiriman Paspor); (7) KAISAR PHINISI (Pelayanan Paspor Haji dan Emergency); dan (8) E-PERDIM (Aplikasi memudahkan pemohon paspor untuk mengisi formulir secara online). Program inovasi tersebut sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan paspor di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar. program-program inovasi tersebut *service* sebagai upaya penyempurnaan program sistim *one stop service* yang telah diterapkan sebelumnya.

Salah satu program unggulan Imigrasi Kelas I Kota Makassar yakni program inovasi *delivery passport service* ini dihadirkan sebagai program untuk menghilangkan kepenatan masyarakat kerana mereka harus datang kembali mengantri saat pengambilan paspor di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar. Program yang dikerjasamakan antara pihak Imigrasi Kelas I Kota Makassar dengan PT. Pos Indonesia Cabang Makassar ini sebagai upaya untuk memudahkan masyarakat atau pemohon dalam mendapatkan paspor miliknya.

Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil perjanjian kerjasama antara Imigrasi Kelas I Kota Makassar dengan PT. Pos Indonesia Cabang Makassar dalam program inovasi *delivery passport service*. (pelayanan pengiriman paspor). Pada Bab II Maksud dan Tujuan pengiriman paspor dalam pasal 2 ayat (1) yang berbunyi yakni bahwa tujuan perjanjian kerjasama ini adalah untuk memberikan kemudahan, kecepatan, dan keamanan pelayanan kepada masyarakat dalam pengiriman paspor.

Seperti halnya yang dikemukakan informan AP (Kepala Imigrasi Kelas I Kota Makassar) bahwa :

Pada dasarnya tujuan Imigrasi melalui program *delivery passport* ini semata-mata untuk memudahkan masyarakat dalam pelayanan paspor, dan kami menyadari bahwa inovasi pelayanan harus terus berlanjut serta tingkatkan, dengan adanya program inovasi pelayanan *delivery passport* ini sangat membantu masyarakat utamanya masyarakat yang mempunyai rutinitas kesehariannya lebih padat, nah dengan adanya inovasi pelayanan *delivery* ini akan memudahkan mereka untuk mendapatkan paspornya. Maka dari itu kami bersama-sama dan mempercayakan PT. Pos Cabang Makassar sebagai partner kami untuk berkerjasama dalam program pelayanan *delivery passport* kepada masyarakat. (Wawancara, 27 Pebruari 2020)

Hal senada juga diungkapkan oleh Informan AS (Kepala Kantor Indonesia Pos Cabang Makassar) dalam wawancara berikut:

Tujuan dari kerjasama ini adalah untuk memberikan kemudahan masyarakat dalam pelayanan paspor, kemudahan tersebut melalui jasa layanan pengiriman paspor yang dilakukan oleh PT.Pos Indonesia Cabang Makassar, dengan menggunakan jasa *delivery* ini, kami akan mengantarkan paspor mereka sesuai dengan alamat pemohon. Dengan adanya layanan *delivery passport* ini pemohon tidak perlu lagi datang ke kantor Imigrasi untuk mengatri ke loket pengambilan paspor, dengan adanya fasilitas *delivery passport* ini memudahkan masyarakat dalam pelayanan paspor. (Wawancara, 02 Maret 2020)

Program inovasi *delivery passport service* (pelayanan pengiriman paspor) dihadirkan sebagai tuntutan terhadap peningkatan pelayanan paspor, selain itu juga dapat menghilangkan kepenatan masyarakat saat pengambilan paspor. Pemohon tidak perlu lagi hadir di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar untuk mengantri dalam pengambilan paspor, dengan adanya pelayanan pengiriman paspor ke alamat rumah pemohon dapat mengurangi kepadatan antrian di Kantor Imigrasi Kelas I Kota

Makassar. Disamping program inovasi *delivery passport service* ini bertujuan untuk memudahkan masyarakat dalam mendapatkan paspor, serta juga dapat menghemat waktu agar pemohon tidak perlu lagi melakukan antri di loket pengambilan paspor. Seperti yang dipaparkan Informan AM (Kasi Lantaskim Imigrasi Kelas I Kota Makassar) dalam wawancara berikut:

Jadi sebenarnya maksud dan tujuan kami dengan adanya program inovasi *delivery passport service* ini selain untuk memudahkan masyarakat juga untuk mengurangi kepadatan antarian pemohon dalam pengurusan paspor, dengan kata pemohon tidak perlu lagi datang ke imigrasi untuk mengambil paspor legalnya cukup dipercayakan ke PT.Pos Untuk mengantarnya. karena kita liat sendiri pemohon yang kita layanai dalam sebulan kurang lebih tiga sampai tujuh ribuan pemohon perbulannya.. jadi dengan adanya inovasi layanan ini dapat mengurai kepadatan antrian pemohon di Kantor Imigrasi Kelas I Makassar. (Wawancara, 28 Pebruari 2020)

Seperti halnya juga dikemukakan informan MN (Kabag TU Imigrasi

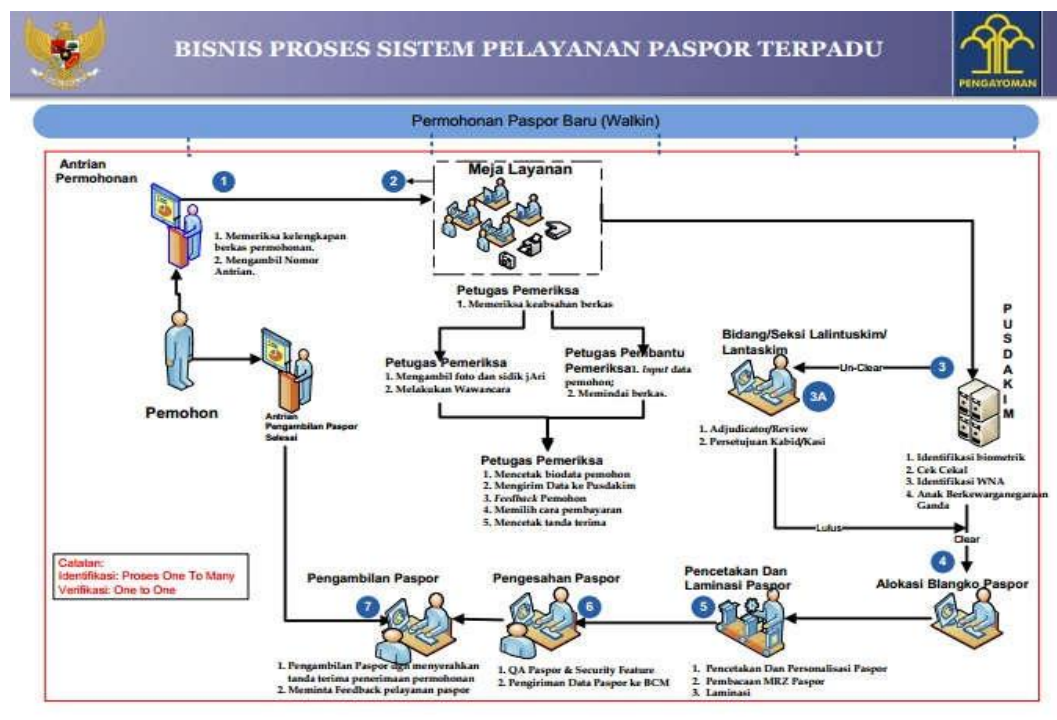
Kelas I Kota Makassar) dalam wawancara berikut :

...memang dari segi layanan kita sedikit memanjakan masyarakat ya dalam artian bahwa pemohon paspor itu hanya datang sekali di kantor imigrasi kemudian PT.Pos sebagai mitra kami akan mengantarkan ke rumah atau tempat kerja pemohon...Sebelum ada program ini pemohon paspor bisa sampai tiga kali datang ke kantor untuk mengurus paspor, prosedur layanan secara *offline* pemohon datang ambil blangko terus stor berkas, foto, sidik jari, interview kemudian pemohon melakukan pembayaran di PT.Pos yang ada disamping kantor imigrasi..kemudian pihak PT.Pos menawarkan apakah pospornya akan diantarkan ke rumah pemohon atau datang kembali ke kantor untuk pengambilan paspornya. (Wawancara, 03 Maret 2020)

Lebih lanjut seperti yang dikemukakan oleh Informan MR (Petugas Pelayanan *Delivery* PT. Pos Indonesia Cabang Makassar) dalam wawancara berikut :

Kami menerima code billing pembayaran paspor pemohon dari pihak imigrasi, kemudian kami juga menawarkan pengiriman paspor kepada pemohon...Apabila pemohon sepakat maka pemohon menambah biaya pengiriman sesuai dengan alamat tujuan pemohon... Kemudian kami menerima bukti setor penerimaan, surat kuasa, dan biaya pengiriman dari pemohon serta memberikan tanda terima berkas kepada pemohon lalu kami akan mengirimkan daftar pemohon paspor yang menggunakan jasa pengiriman paspor ke Imigrasi...Paspor yang sudah selesai diproses oleh imigrasi kemudian dia memberikan surat kuasa dan surat tugas kepada kami untuk mengantarkan paspor ke alamat pemohon. (Wawancara, 17 Maret 2020)

Berdasarkan data yang diperoleh dalam alur prosedur pelayanan paspor secara terpadu, pemohon dapat menyelesaikan permohonan paspor satu hari dengan syarat berkas yang dilengkapi mulai dari alur permohonan, foto, wawancara, sidik jari dan penyerahan slip pembayaran serta pengambilan paspor dengan jangka tiga hari kerja terhitung setelah melakukan pembayaran bagian pelayanan mobile PT.Pos Indonesia Cabang Makassar atau Bank Negara Indonesia. Seperti alur permohonan paspor pada gambar sebagai berikut :



Gambar 5.1. Sistem Pelayanan Paspor Terpadu

Sumber : website www.imigrasi.go.id

Mencermati alur prosedur pelayanan paspor terpadu di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar yang secara sistematis sebagai landasan bahwa adanya upaya perbaikan dan pembenahan pelayanan yang baik kepada masyarakat. Harapan dari perubahan yang signifikan pada ranah alur prosedur pelayanan ini dengan sendirinya dapat dirasakan manfaatnya secara langsung oleh masyarakat atau pemohon paspor. Pentingnya dalam mewujudkan pelayanan maksimal seperti yang diatur dalam undang-undang nomor 25 tahun 2009 tentang pelayanan publik dan semakin disadari oleh berbagai pihak dalam memberikan layanan seperti di lingkup Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar.

Kolaborasi Imigrasi Kelas I Kota Makassar dengan PT.Pos Indonesia Cabang Makassar dalam program inovasi *delivery passport*

service akan memberikan dampak positif terhadap kualitas pelayanan paspor kepada masyarakat. Layanan yang berkualitas pada prinsipnya adalah layanan yang cepat, tepat, akurat dan terpercaya. Penjelasan dalam Undang-Undang Nomor 25 tahun 2009 tentang pelayanan publik, menerangkan bahwa setiap lembaga pemerintah berupaya untuk memberikan pelayanan prima yang cepat, jelas, transparan, akuntabel, kesamaan hak, kepastian hukum.

Program inovasi *delivery passport service* sebagai sarana untuk memberikan pelayanan prima yang cepat dan mudah dalam proses penyampaian paspor kepada masyarakat. Dengan adanya program inovasi ini masyarakat atau pemohon dapat memperoleh pelayanan paspor secara efektif dan efisien. Oleh karena itu kolaborasi yang dibangun oleh Imigrasi Kelas I Kota Makassar dengan PT. Pos Indonesia Cabang Makassar dapat memberikan alternatif bagi masyarakat atau pemohon untuk mengurangi tingkat kepadatan antrian dalam pengambilan paspor legalnya di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut di atas, dimensi *managing aims* dalam proses kolaborasi dapat dipahami bahwa kolaborasi bukan hanya sekedar bekerjasama atau sama-sama bekerja, akan tetapi didalamnya terkandung *common mission* atau misi bersama. Untuk mencapai tujuan bersama dapat dilakukan melalui proses *shared vision* agar para pihak yang bekerjasama dapat mengetahui tugas dan tanggungjawab serta kewenangan pada masing-masing pihak yang

berkolaborasi. Dengan adanya tujuan bersama dalam kolaborasi dapat memberikan keseragaman dan petunjuk dalam melaksanakan program yang dikolaborasikan, sehingga program tersebut dapat berhasil sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

Pemerintah selalu dituntut dalam mewujudkan pelayanan yang maksimal secara efektif dan efisien, dalam artian bahwa energi yang selama ini banyak dihabiskan oleh pemerintah dan masyarakat dalam proses pelayanan akan dapat dihemat secara berarti. Dengan adanya program inovasi *delivery passport service* ini, masyarakat yang ingin memperoleh pelayanan publik cukup satu kali datang ke Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar, maka semua urusan pelayanan paspor akan terselesaikan.

Dalam undang-undang Nomor 25 tahun 2009 tentang pelayanan publik telah diatur kedudukan masyarakat, yaitu seluruh pihak baik warga Negara maupun penduduk sebagai orang perseorangan, kelompok, maupun badan hukum yang berkedudukan sebagai penerima manfaat pelayanan publik baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh sebab itu peran pelaksana pelayanan publik khususnya, akan dirasakan oleh masyarakat selaku pengguna layanan. maka komitmen pelaksana pelayanan publik sudah seharusnya diutamakan dalam proses penyelenggaraan pelayanan publik. Komitmen tersebut sebagai wujud pemerintah untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.

Berdasarkan hasil penelitian terungkap bahwa kolaborasi yang dibangun Imigrasi Kelas I Kota Makassar dengan PT.Pos Indonesia Cabang Makassar dalam program inovasi *delivery passport service* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar dilandasi pada aspek tujuan yang ingin dicapai. Kolaborasi ini tercipta agar dapat memberikan kemudahan, kecepatan dan keamanan dalam program inovasi *delivery passport service* kepada masyarakat. Keterlibatan PT.Pos Indonesia Cabang Makassar dalam pelayanan *delivery passport* untuk mendukung sarana dan prasarana khususnya dalam program inovasi *delivery passport service* kepada masyarakat.

Selaras pendapat yang dikemukakan oleh Easman (1991) dalam Dwiyanto (2010:274) untuk mengatasi keterbatasan yang dimiliki oleh pemerintah dalam mendorong kemajuan dalam pelayanan publik. pemerintah dapat memperluas cakupan pelayanannya melalui kerjasama dengan lembaga non pemerintah untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Lebih lanjut menjelaskan bahwa kolaborasi penting dikembangkan karena alasan penyelenggaraan pelayanan publik membutuhkan biaya yang besar yang tidak mungkin dipenuhi dengan mengandalkan sumber daya yang ada pada pemerintah semata. Kebutuhan masyarakat yang semakin kompleks sejalan dengan semakin meningkatnya kesejahteraan sosial ekonomi mereka menuntut adanya kualitas dalam pelayanan publik yang baik, sementara kapasitas pemerintah untuk menyelenggarakan pelayanan yang relatif semakin terbatas. Kolaborasi memungkinkan

adanya pelibatan sumber daya lembaga-lembaga pemerintah dan non pemerintah untuk penyelenggaraan layanan publik sehingga cakupan pelayanan semakin besar.

Merujuk pada dimensi *managing aims* dalam proses kolaborasi ini seperti yang dikatakan oleh Chris Huxham dan Siv Vagen (1996:5:7) mengemukakan bahwa ada tiga hal penting dalam proses kolaborasi yakni pertama adalah adanya suatu pernyataan eksplisit tentang tujuan yang ingin dicapai, kedua adanya penjabaran kepentingan yang ingin dicapai tiap organisasi yang terlibat dalam sebuah kolaborasi dan yang ketiga penjabaran terhadap tujuan individu dari masing-masing organisasi. Dari penjelasan teoritik tersebut terdapat kesesuaian pada aspek tujuan pengelolaan kolaborasi, dimana proses kolaborasi Imigrasi Kelas I Kota Makassar dengan PT. Pos Indonesia Cabang Makassar dalam pelayanan *delivery passport*, kedua aktor yang mempunyai tujuan dan kepentingan untuk memberikan pelayanan prima kepada masyarakat dan berkomitmen untuk bersama-sama dalam menciptakan pelayanan paspor yang berkualitas di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar.

Lebih lanjut yang dikemukakan Chris Huxham dan Siv Vagen (1996:5:17), dimana setiap individu (aktor) dalam organisasi masing-masing mempunyai tujuan dalam membangun sebuah kolaborasi, artinya bahwa masing-masing aktor dalam organisasi memiliki misi untuk melakukan kolaborasi. Berdasarkan hasil penelitian bahwa proses kolaborasi, setiap aktor baik pihak Imigrasi Kelas I Kota Makassar maupun

PT. Pos Indonesia Cabang Makassar lebih didasari pada tujuan bersama dalam mendukung satu sama lain untuk memberikan eksistensi organisasi dalam memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat.

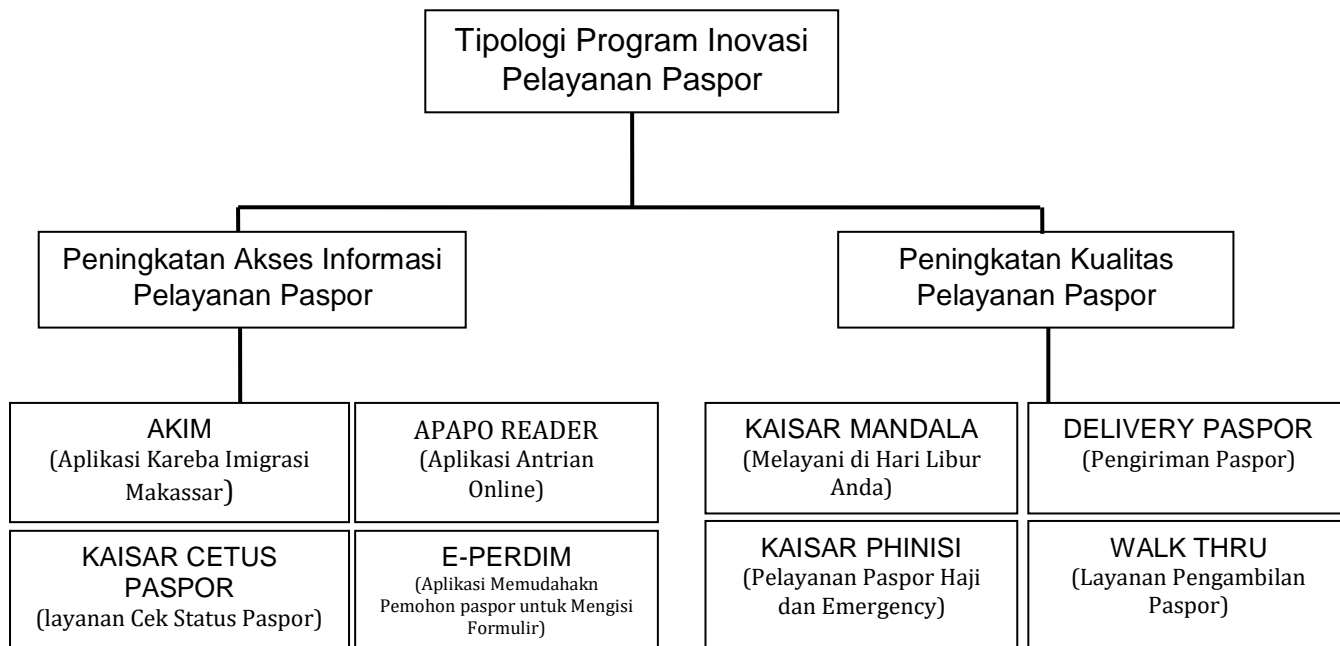
Sejalan dengan pendapat Thomson dan Perry (2007:22) yang mengatakan bahwa kolaborasi dipahami sebagai proses yang berulang tidak liner artinya jika organisasi yang terlibat dalam kolaborasi dapat melakukan negoisasi dengan harapan tindakan bersama, kemudian berkomitmen untuk tindakan awal. Jika tindakan kolektif dijalankan secara timbal balik, maka organisasi yang terlibat akan terus atau memperluas komitmen bersama. Jika komitmen ini tidak diimplementasikan secara timbal balik, maka para pelaku akan memulai langkah-langkah perbaikan baik melalui negosiasi kembali atau dengan mengurangi komitmen. Sejauh mana organisasi menggunakan “*voice*” atau jalan keluar negosiasi tergantung pada sejauh mana mereka memiliki agregatif atau perspektif integratif pada kolaborasi.

Kebijakan kerjasama dengan pihak lain dalam penyelenggaraan pelayanan publik telah diatur dalam Undang-undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik, pada pasal 12 ayat (1) menerangkan bahwa dalam rangka meningkatkan efesiensi dan efektivitas pelayanan, dapat dilakukan kerjasama antar penyelenggara yang berkaitan dengan teknis operasional dan atau pendukung pelayanan. Selanjutnya disebutkan dalam pasal 12 ayat (3) dalam hal penyelenggara yang memiliki lingkup kewenangan dan tugas pelayanan publik tidak dapat

dilakukan sendiri karena keterbatasan sumber daya dan/atau dalam keadaan darurat, penyelenggara dapat meminta bantuan kepada penyelenggara lain yang mempunyai kapasitas memadai.

Demikian juga dalam Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor 65 Tahun 2016 tentang Penataan Kerjasama lingkup Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia sebagai mana dijelaskan dalam pasal 2 ayat (3) bahwa kerjasama di lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia terdiri atas kerjasama dalam negeri yang meliputi kerjasama utama dan kerjasama teknis, dalam bentuk kerjasama teknis dituangkan dalam perjanjian kerjasama baik pada kerjasama dalam lembaga Negara, lembaga pemerintah dan lembaga nonpemerintah. Regulasi yang mengatur tentang kerjasama antar lembaga pemerintah sebagaimana yang telah dijelaskan di atas merupakan bentuk komitmen pemerintah untuk melayani masyarakat, dengan adanya peraturan tersebut dapat memberikan dampak yang positif dalam peningkatan kualitas pelayanan publik di Indonesia khususnya pelayanan paspor.

Berdasarkan penjelasan tersebut di atas dapat digambarkan bahwa program inovasi *delivery passport* sebagai upaya Imigrasi Kelas I Kota Makassar untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat. sebagaimana gambar tipologi program inovasi pelayanan paspor sebagai berikut :



Gambar 5.2. Tipologi Program Inovasi Pelayanan Paspor di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar.

Sumber : Diolah Data Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar 2020

Berdasarkan pada gambar 4.4 tersebut di atas pelayanan *delivery passport* sebagai bagian untuk meningkatkan kualitas pelayanan paspor di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar. Program ini sangat bermanfaat bagi masyarakat khususnya masyarakat perkotaan yang mempunyai aktivitas dan rutinitas tinggi sehingga tidak mempunyai ruang dan waktu untuk kembali mengantri dalam mendapatkan paspor miliknya di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar. Dengan adanya program ini diharapkan mampu memberikan dampak positif terhadap keberlangsungan dalam peningkatan penyelenggaraan pelayanan publik khususnya di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar.

5.1.2. *Compromise*

Kompromi merupakan suatu upaya untuk memperoleh kesepakatan antara kedua pihak yang saling berbeda pendapat atau perbedaan-perbedaan prinsip dan konsesi dalam suatu hubungan kerjasama. Kompromi mengacu pada kesepakatan bersama yang dilakukan antara pihak Imigrasi Kelas I Kota Makassar dengan PT. Pos Indonesia Cabang Makassar dalam rangka penyelenggaraan pelayanan *delivery passport* kepada masyarakat. Dimensi kompromi dalam proses kolaborasi program inovasi *delivery passport service* (pelayanan pengiriman paspor) kepada masyarakat dimaknai sebagai upaya pihak Imigrasi Kelas I Kota Makassar dengan PT. Pos Indonesia Cabang Makassar dalam menyelesaikan perbedaan-perbedaan pendapat yang berkembang selama kegiatan kolaborasi program inovasi *delivery passport service* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar. Permasalahan yang dihadapi bisa saja dapat terjadi yang terkait pada kewenangan, prosedur, dan gaya kerja dalam program inovasi *delivery passport service*. Dengan adanya kompromi antara pihak-pihak aktor, perbedaan tersebut dapat diselesaikan dalam mekanisme musyawarah dan mufakat, sehingga kolaborasi dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

Kolaborasi yang dibangun oleh pihak Imigrasi Kelas I Kota Makassar dengan PT. Pos Indonesia Cabang Makassar didasarkan pada kontrak kerjasama yang dituangkan dalam sebuah perjanjian kerjasama. Dalam perjanjian kerjasama tersebut didasarkan pada kompromi bersama

antara Imigrasi Kelas I Kota Makassar dengan PT. Pos Indonesia Cabang Makassar untuk merumuskan model dan cara kerja program yang dikolaborasikan agar dapat memudahkan masyarakat dalam pelayanan *delivery passport*. Dalam hal ini sesuai wawancara Informan AP (Kepala Imigrasi Kelas I Kota Makassar), menjelaskan bahwa :

...Dalam kolaborasi program inovasi pelayanan *delivery passport* ini, kami secara bersama-sama melakukan kompromi dalam mencapai kesepakatan yang dituangkan dalam perjanjian kerjasama antara kami, sehingga ada aturan dan dasar yang jelas untuk mengatasi perbedaan-perbedaan yang muncul selama kerjasama ini. Kalau pun ada perbedaan-perbedaan yang muncul diantara kami dalam pelaksanaan program inovasi pelayanan *delivery passport* ini, kita komunikasikan dengan baik untuk mencapai kesepakatan bersama. Pada intinya kami dan PT.Pos Cabang Makassar selalu mengedepankan pendekatan kompromi dalam menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang terkait program inovasi pelayanan *delivery passport* ini. (Wawancara, 27 Pebruari 2020)

Hal yang senada yang diungkapkan informan AS (Kepala Kantor Pos Indonesia Cabang Makassar) dalam wawancara sebagai berikut :

...Kerjasama antara kami dengan Imigrasi Kelas I Kota Makassar diatur dalam sebuah perjanjian formal yang tertulis yang mengatur tentang hubungan kerjasama dalam program inovasi pelayanan *delivery passport*. dalam kesepakatan tersebut kami berkompromi untuk merumuskan tentang tata cara, prosedur, hak dan kewajiban masing-masing pihak dalam pelaksanaan program inovasi pelayanan *delivery passport*. Dalam perjanjian tersebut juga mengatur tentang penyelesaian perselisihan, dimana perselisihan atau perbedaan-perbedaan yang timbul antar para pihak untuk dapat melakukan musyawarah untuk mencapai mufakat. (Wawancara, 02 Maret 2020)

Hasil penelusuran kesepakatan penyelesaian perselisihan dalam kolaborasi program inovasi *delivery passport service* yang tertuang dalam perjanjian kerjasama antara Imigrasi Kelas I Kota Makassar dengan

PT.Pos Indonesia Cabang Makassar dengan Nomor: 518-MS/REGIONAL-10/2017 dan Nomor: W.23.MI.FB.H.H.05.05-2177 tentang pelayanan pengiriman paspor dalam pasal 14 ayat (2) yang berbunyi yakni apabila terjadi perselisihan antara para pihak yang berkaitan dengan perjanjian kerjasama dalam program inovasi pelayanan *delivery passport* ini, namun tidak terbatas kepada perselisihan yang timbul dari penafsiran perjanjian kerjasama, maka para pihak sepakat dan berusaha menyelesaikan sengketa tersebut secara musyawarah untuk mencapai mufakat.

Dalam kesepakatan perjanjian kerjasama tersebut juga mengatur tentang hak dan kewajiban para pihak serta sepakat bersama-sama untuk mensosialisasikan program inovasi *delivery passport service* (pelayanan pengiriman paspor) kepada masyarakat. Dalam hal ini seperti yang dijelaskan oleh informan AM (Kasi Lantaskim Imigrasi Kelas I Kota Makassar) dalam wawancara berikut :

Kesepakatan kami dengan PT.Pos Indonesia Cabang Makassar tertuang dalam perjanjian kerjasama dalam pelayanan pengiriman paspor. Dimana dalam perjanjian tersebut diatur dengan jelas hak dan kewajiban para pihak baik itu imigrasi maupun pihak PT.Pos Indonesia Cabang Makassar untuk menjadi pedoman dalam pelaksanaan pelayanan *delivery passport*. Dan apabila dalam kerjasama ini ada muncul permasalahan yang terkait tata cara secara teknis dalam pelaksanaan program pelayanan *delivery passport* maupun hal-hal lain yang dapat menimbulkan kerugian kedua belah pihak, maka para pihak sepakat bahwa sengketa tersebut dapat diselesaikan secara musyawarah untuk mencapai kemufakatan. (Wawancara, 28 Pebruari 2020)

Dengan adanya perjanjian secara tertulis sebagai acuan untuk mengatur hubungan kerjasama, sehingga memudahkan untuk berkompromi dalam menyelesaikan masalah dalam kolaborasi program

inovasi *delivery passport service*. Perselisihan atau perbedaan dalam penyelenggaraan program inovasi *delivery passport service* selalu dirembukkan dengan cara bersama-sama dengan prinsip keterbukaan yang mengedepankan aspek komunikasi terbuka yang tidak merugikan satu pihak dengan mekanisme prosedur yang formal. Oleh sebab itu masing-masing aktor memiliki kesadaran yang sama untuk menyelesaikan perbedaan-perbedaan dan permasalahan dalam pelaksanaan program inovasi *delivery passport service*. Sebagaimana yang diungkapkan informan RA (Kabid Umum Kantor Pos Indonesia Cabang Makassar) dalam wawancara berikut :

Dari pihak Imigrasi Kota Makassar secara rutin mengundang kita rapat secara bersama-sama untuk mengevaluasi pelaksanaan program ini, permasalahan atau perbedaan yang terkait dengan pelaksanaan pelayanan *delivery passport* selalu di komunikasikan secara terbuka sehingga permasalahan dan perbedaan tersebut dapat dipecahkan bersama secara musyawarah. Selama ini, kita bekerjasama dalam program inovasi pelayanan *delivery passport*, Alhamdulillah berjalan dengan baik dan tidak ada perbedaan atau perselisihan yang berarti diantara kami, kalau ada permasalahan hanya terkait dengan teknis saja terutama kami memang sering mengalami keterlambatan mobil layanan *delivery* kami untuk *standby* di lingkungan Imigrasi, sehingga pihak imigrasi selalu mempertanyakan tentang hal itu. tapi hal seperti itu dapat menjadi bahan evaluasi kita PT. Pos untuk memperbaiki kualitas pelayanan kami di Imigrasi kelas I Kota Makassar. (Wawancara, 17 Maret 2020)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, terungkap bahwa dalam menyelesaikan perbedaan atau permasalahan dalam penyelenggaraan program inovasi pelayanan *delivery passport*, kedua belah pihak baik lebih mengutamakan pendekatan kompromi dengan komunikasi terbuka melalui

metode musyawarah untuk mencapai mufakat. Dalam setiap pertemuan para pihak memiliki kesadaran yang kuat untuk mencari formulasi yang tepat dalam menjalin hubungan kerjasama tanpa ada yang dirugikan. Sebagai mitra yang bekerjasama dalam penyelenggaraan pelayanan publik seharusnya kesepakatan semua pihak harus diatur dalam bentuk perjanjian yang formal sebagai panduan berkolaborasi. Sebagaimana yang ditegaskan informan MN (Kepala TU Imigrasi Kelas I Kota Makassar) dalam wawancara berikut :

Sangat jelas dan diatur juga dalam perjanjian kerjasama ini terkait pelayanan *delivery passport* di Kantor Imigrasi ya..dalam perjanjian tersebut mengatur tentang penyelesaian perselisihan antar pihak baik imigrasi sendiri maupun dari PT. Pos sepakat untuk berusaha menyelesaikan sengketa, perbedaan, dan permasalahan secara musyawarah untuk mencapai mufakat. Kesepakatan kami untuk menyelesaikan suatu permasalahan tentunya didahulukan dengan semangat komunikasi terbuka antara kami secara baik, tapi alhamdulillah selama ini kami baik-baik saja. (Wawancara, 27 Pebruari 2020)

Dengan adanya pendekatan musyawarah dalam menyelesaikan permasalahan dalam program inovasi *delivery passport service* (pelayanan pengiriman paspor) di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar, merupakan cerminan yang baik dalam hubungan kerjasama antara Imigrasi Kelas I Kota Makassar dengan PT.Pos Indonesia Cabang Makassar. Kompromi merupakan cara terbaik dan elegan dalam menyelesaikan berbagai perbedaan kepentingan, dengan menjaga keseimbangan hak dan kewajiban, membudayakan sikap adil dan mengedepankan jalur musyawarah dan mufakat dalam pengambilan

keputusan serta mengutamakan kepentingan bersama dalam mewujudkan pelayanan yang baik kepada masyarakat.

Penyelenggaraan program inovasi *delivery passport service* di Kantor Imigrasi Kota Makassar menekankan pada pemberian wewenang kepada PT.Pos Indonesia Makassar selaku mitra kerjasama dalam pelayanan *delivery passport* kealamat pemohon. Pembagian peran dalam pelayanan tersebut saling melengkapi sehingga menghasilkan interaksi, partisipasi dalam memberikan kemudahan dan kecepatan dalam melayani masyarakat untuk mendapatkan paspor.

Berdasarkan hasil penelitian bahwa kesepakatan dibangun dalam sebuah perjanjian kerjasama secara formal. Dengan adanya keterikatan yang dibuat secara formal sehingga kedua belah pihak mempunyai kesamaan pandangan dan cara kerja dalam program inovasi *delivery passport service*. Dimensi kompromi dalam proses kolaborasi dalam program inovasi *delivery passport service* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar terungkap bahwa dalam menyelesaikan perbedaan atau permasalahan dalam penyelenggaraan program inovasi *delivery passport service*, kedua belah pihak baik lebih mengutamakan pendekatan kompromi dengan komunikasi terbuka melalui metode musyawarah dan mufakat. Dalam setiap pertemuan para aktor memiliki kesadaran yang kuat untuk mencari formula yang tepat dalam menjalin hubungan tanpa ada pihak yang dirugikan. Sebagai mitra yang kerjasama dalam

penyelenggaraan pelayanan publik seharusnya kesepakatan semua pihak harus diatur dalam bentuk perjanjian sebagai panduan berkolaborasi.

Secara teoritis dimensi kompromi dalam proses kolaborasi yang dikemukakan oleh Chris Huxham and Siv Vangen (1996:8-10) mengungkapkan bahwa kompromi dalam kolaborasi dibutuhkan untuk mengatasi perbedaan cara kerja, kultur dan gaya kerja individu, norma dan nilai organisasi. Lebih lanjut mengatakan bahwa kompromi dilakukan dengan cara menciptakan jalan tengah yang mengakomodasi pihak lain dan menghilangkan penilaian berdasarkan persepsi terhadap pihak lain.

Berkenaan dengan hasil penelitian yang menggambarkan bahwa kompromi dalam proses kolaborasi antara pihak Imigrasi Kelas I Kota Makassar dengan PT.Pos Indonesia Cabang Makassar dilakukan berdasarkan pada kesepakatan bersama-sama secara tertulis sebagai pedoman atau norma dalam hubungan kerjasama untuk mengatasi perbedaan cara kerja dalam penyelenggaraan program inovasi *delivery passport service* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar. Dalam Perjanjian kerjasama pada pasal 14 ayat (2) menyebutkan bahwa apabila terjadi perselisihan antar para pihak yang berkaiyan dengan perjanjian kerjasama pelayanan pengiriman paspor ini termasuk namun tidak terbatas kepada peselisihan yang timbul dari penafsiran kerjasama, maka para pihak sepakat untuk berusaha menyelesaikan sengketa tersebut secara musyawarah untuk mencapai mufakat.

Kesepakatan yang dibangun dalam penyelenggaraan program inovasi *delivery passport service* diatur melalui perjanjian kerjasama. Perjanjian atau kesepakatan tersebut dapat memberikan informasi tentang kewajiban masing-masing pihak dalam kegiatan program inovasi *delivery passport service*. Sehingga masing-masing pihak yang berkolaborasi mudah mengontrol atau mengawasi penyelenggaraan layanan tersebut. Pandangan tersebut seperti yang dikemukakan oleh Dwiyanto (2010:303) yang menjelaskan bahwa dalam kolaborasi, pihak pemerintah dan swasta memiliki kedudukan yang sama atau setara, oleh karena itu mekanisme kerja yang dikembangkan dalam kolaborasi adalah mekanisme kerja fungsional. Artinya bahwa masing-masing pihak melaksanakan kegiatan berdasarkan pada fungsi yang diembangkannya dalam penyelesaiannya suatu masalah publik tertentu sesuai dengan pembagian kerja yang telah disepakati bersama.

Kesepakatan bersama itu dibangun dalam sebuah kontrak kerjasama pelayanan formal atas dasar kesadaran dan kepentingan bersama. Dalam hal itu harapan partisipasi dalam kolaborasi pihak PT.Pos Indonesia Cabang Makassar dapat menentukan terhadap keberhasilan program inovasi *delivery passport service* kepada masyarakat. Imigrasi Kelas I Kota Makassar menyadari bahwa pelayanan *delivery passport* ini dapat berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan, apabila kesepakatan yang disepakati bersama dapat dijalankan dan dipatuhi dengan baik, maka masalah-masalah dalam kolaborasi dapat terhindarkan.

Pandangan Dwiyanto (2010:260) dalam kerjasama kolaboratif masing-masing pihak diikat oleh kepentingan bersama untuk mencari solusi terhadap masalah atau isu tertentu yang dirasakan oleh para pihak yang dapat mengganggu kepentingannya. Kemauan untuk melakukan kerjasama muncul karena adanya keinginan untuk mencari solusi terhadap masalah yang dirasakan. Keduanya merasa bahwa masalah atau kepentingan tersebut dapat diselesaikan secara lebih mudah apabila mereka secara bersama-sama bekerja untuk mencari solusi terhadap masalah atau kepentingan bersama tersebut.

5.1.3. Communication

Aspek komunikasi adalah merupakan salah satu faktor penting dalam penyelenggaraan pelayanan publik. komunikasi yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah metode penyampaian informasi dalam membina hubungan kerjasama antara pihak Imigrasi Kelas I Makassar dengan PT.Pos Indonesia Cabang Makassar dengan tujuan agar dapat menumbuhkan pemahaman yang sama, meminimalisir, dan menghindari kesalahan pemahaman dalam proses kolaborasi. Model komunikasi dalam proses kolaborasi yang dikembangkan Imigrasi Kelas I Kota Makassar dalam membina hubungan kerjasama, merespon, dan memahami keinginan dengan pihak PT. Pos Indonesia Cabang Makassar adalah model komunikasi terbuka (*open communication*)

Komunikasi terbuka dalam menyampaikan informasi dari pihak Imigrasi Kelas I Kota Makassar dengan PT.Pos Indonesia Cabang

Makassar secara terbuka tanpa ada rasa keraguan serta saling mengungkapkan pendapat atau ide sehingga terbentuk saling pengertian serta memberikan respon yang saling mempengaruhi dengan tujuan untuk mencapai kesepakatan bersama. Komunikasi ini dilakukan dalam pertemuan formal maupun informal yang memfokuskan pada proses pelayanan *delivery passport*. Dalam setiap pertemuan, pihak Imigrasi Kelas I Kota Makassar selalu menyampaikan secara terbuka kepada PT. Pos Indonesia Cabang Makassar mengenai kebutuhan dan keinginannya yang terkait dalam program inovasi *delivery passport service*. Mekanisme dalam komunikasi terbuka ini mendapat tanggapan positif dari pihak PT.Pos Indonesia Cabang Makassar sebagai bentuk apresiasi bahwa Imigrasi Kelas I Kota Makassar sangat mempercayakan PT.Pos Indonesia Cabang Makassar sebagai mitra kerjasama untuk melayani masyarakat dalam program inovasi *delivery passport service*.

Komunikasi dalam proses kolaborasi sebagai upaya untuk menumbuhkan pemahaman yang sama untuk menghindari kesalahpahaman yang dapat menyebabkan pelaksanaan program inovasi *delivery passport service* (pelayanan pengiriman paspor) tidak berjalan sesuai yang diharapkan. Dalam hal yang disampaikan informan AP (Kepala Imigrasi Kelas I Kota Makassar) dalam wawancara sebagai berikut :

Sejak awal kami membina hubungan kerjasama dengan PT.Pos Indonesia Cabang Makassar dalam program inovasi pelayanan *delivery passport* ini, selalu mengedepankan komunikasi secara terbuka, baik dalam pertemuan formal maupun informal.

Komunikasi sangat perlu dilakukan untuk memahami satu sama lain agar dapat memberikan informasi kepada kami atau mereka untuk mengetahui kendala-kendala apa saja yang dialami dalam program ini. Tentunya informasi tersebut dapat menjadi sumber untuk memahami persoalan dan kendala-kendala yang dihadapi dan bagaimana menyelesaikannya. (Wawancara, 27 Pebruari 2020)

Kolaborasi Imigrasi Kelas I Kota Makassar dengan PT.Pos Indonesia Cabang Makassar secara rutin melakukan pertemuan untuk mengevaluasi program dan mengidentifikasi terhadap permasalahan-permasalahan yang berkaitan dengan program inovasi *delivery passport service* tersebut. permasalahan yang dihadapi dapat dikomunikasikan dengan baik dan terbuka melalui rapat evaluasi secara rutin yang dilakukan oleh Imigrasi Kelas I Kota Makassar dengan PT.Pos Indonesia Cabang Makassar.

Berdasarkan hasil penelusuran dokumen perjanjian kerjasama antara Imigrasi Kelas I Kota Makassar dengan PT.Pos Indonesia Cabang Makassar. Pada pasal 12 menerangkan bahwa para pihak sepakat melakukan evaluasi pelaksanaan program ini melalui pertemuan secara berkala sekurang-kurangnya 2 (dua) kali dalam setahun. Hal senada yang dikemukakan hasil wawancara informan AS (Kepala Kantor Pos Indonesia Cabang Makassar) yang menjelaskan sebagai berikut :

Iya memang dalam hubungan kerjasama ini, kami dari PT. Pos indonesia Cabang Makassar selalu melakukan pertemuan rutin guna untuk membahas persoalan yang terkait dalam program pelayanan *delivery passport* di Kantor Imigrasi Makassar, dalam pertemuan tersebut kami diberikan kebebasan untuk mengutarakan apa yang menjadi kendala atau permasalahan

dalam kerjasama ini khususnya program pelayanan *delivery passport* kepada masyarakat. (Wawancara, 02 Maret 2020)

Aspek komunikasi dalam hubungan kerjasama antar organisasi dinilai memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan program inovasi *delivery passport service*. Proses kolaborasi dalam pengambilan keputusan sangat diperlukannya komunikasi yang baik terhadap semua elemen baik dari pihak Imigrasi Kelas I Kota Makassar maupun PT.Pos Indonesia Cabang Makassar. Kelemahan dalam komunikasi antar aktor dapat menghambat terhadap pelaksanaan sebuah program yang dikerjasamakan. Terjalannya komunikasi yang baik antar aktor akan memberikan kesamaan pemahaman dalam bertindak. Namun sebaliknya ketidakterjalannya komunikasi yang baik akan memberikan kondisi yang mengakibatkan sebuah program tidak akan terlaksana dengan baik sesuai dengan tujuan yang telah dirumuskan.

Komunikasi antar aktor baik Imigrasi Kelas I Kota Makassar dan PT. Pos Cabang Makassar dalam proses kolaborasi program inovasi *delivery passport service* (pelayanan pengiriman paspor) sangat diperlukan untuk membantu dan memudahkan setiap permasalahan yang dihadapi dalam pelaksanaan program inovasi *delivery passport service* dan bagaimana mengatasi permasalahan tersebut secara bersama-sama. Dengan mengaplikasikan komunikasi yang baik antar para pihak akan berimplikasi pada kenyamanan dalam bekerjasama. Dalam hal ini seperti yang disampaikan oleh informan AM (Kasi Lantaskim Imigrasi Kelas I Kota Makassar) dalam wawancara berikut:

Komunikasi antara kami dengan PT. Pos terjalin dengan baik, dalam setiap pertemuan rapat evaluasi pelaksanaan program pelayanan *delivery* paspor, kami Imigrasi dan PT.Pos selalu mengedepankan komunikasi terbuka dan saling memberikan informasi terkait perkembangan program inovasi layanan *delivery passport*. Dan apa saja yang menjadi permasalahan yang dihadapi dalam pelaksanaan program pelayanan *delivery passport* ini selalu kita bicarakan dengan baik. (Wawancara, 28 Februari 2020)

Komunikasi secara terbuka setiap tahapan dalam pelayanan menjadi penting untuk mengidentifikasi permasalahan-permasalahan yang dihadapi dalam program inovasi *delivery passport service* secara bersama-sama, karena semua pihak memiliki akses yang sama tentang informasi mengenai kebutuhan dalam penyelenggaraan program inovasi *delivery passport service*. Dalam pengelolaan kerjasama ini peran komunikasi masing-masing aktor sangat menentukan dalam keberhasilan program inovasi *delivery passport service* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar. Sebagaimana yang dijelaskan informan AP (Kepala Imigrasi Kelas I Kota Makassar) berikut:

Sejauh ini kami sering melakukan komunikasi, baik secara pertemuan formal maupun percakapan lewat telekomunikasi *handphone* yang terkait dengan perbaikan kualitas layanan *delivery* paspor ini..Hal ini kami lakukan sebagai media informasi untuk tukar pikiran terkait permasalahan dalam pelayanan *delivery passport* agar dapat memberi ide-ide bagaimana untuk peningkatan jumlah pemohon yang menggunakan jasa *delivery passport* dari PT. Pos Indonesia Cabang Makassar. Dalam dua tahun lebih program ini berjalan animo masyarakat untuk menggunakan jasa PT.Pos Indonesia Cabang Makassar masih sangat rendah. (Wawancara, 27 Februari 2020)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat dipahami bahwa aspek komunikasi sangat penting dalam membangun kerjasama yang

baik, tentunya komunikasi yang baik menjadi kunci dari keberhasilan dalam pencapaian tujuan bersama. Komunikasi yang dilakukan oleh Imigrasi Kelas I Kota Makassar dengan PT.Pos Indonesia Cabang Makassar untuk menyampaikan pokok-pokok pemikiran baik melalui rapat pertemuan formal maupun informal dalam bentuk percakapan lewat telekomunikasi handphone yang terkait dengan program inovasi *delivery passport.service* Komunikasi yang fleksible tersebut diharapkan mampu memberikan dampak yang besar terhadap kesuksesan program inovasi pelayanan *delivery passport* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar. Sebagaimana data yang diperoleh dalam penelitian ini bahwa persentase dari pengguna jasa layanan *delivery passport* pada tahun 2018 hanya 1,23 persen dari 62.518 paspor yang terbit, sedikit ada peningkatan di tahun 2019 di mana 2,30 persen dari jumlah pemohon 65.630 paspor yang diterbitkan oleh Imigrasi Kelas I Kota Makassar.

Keberhasilan program inovasi *delivery passport service* (pelayanan pengiriman paspor) di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar sangat ditentukan peran aktor berkomunikasi dan secara bersama-sama mensosialisasikan kepada masyarakat atau pemohon paspor untuk menggunakan jasa PT. Pos Indonesia Cabang Makassar dalam program inovasi *delivery passport service* ke alamat rumah pemohon. Berdasarkan data yang diperoleh, tingkat pengguna layanan *delivery passport* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar masih kurang mendapat respon yang baik dari masyarakat untuk menggunakan program layanan ini, maka dari itu

dibutuhkannya komunikasi yang efektif dalam meningkatkan pelayanan *delivery passport*.

Komunikasi adalah merupakan indikator yang sangat penting dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Pemerintah dituntut untuk terbuka dan menjamin akses *stakeholders* terhadap berbagai informasi mengenai proses pelayanan publik. Menurut Lenvine (1990:188) mengungkapkan bahwa salah satu aspek penting dalam keberhasilan proses kolaborasi dalam pelayanan publik adalah berinteraksi melalui komunikasi dan menjalin hubungan yang baik antara pihak-pihak yang terlibat dalam kolaborasi.

Kolaborasi dalam program inovasi *delivery passport service* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar, pada aspek komunikasi merupakan salah satu bagian penting yang berpengaruh terhadap keberhasilan dalam pelaksanaan program inovasi pelayanan *delivery passport*. Komunikasi dalam proses kolaborasi antara Imigrasi Kelas I Kota Makassar dengan PT.Pos Indonesia Cabang Makassar dilakukan secara *feed back* atau yang sering disebut komunikasi dua arah (*two-way communications*). Komunikasi yang dibangun agar dapat tercipta kesamaan arah tujuan dan tidak menimbulkan perbedaan persepsi yang negatif sehingga program inovasi *delivery passport service* dapat berjalan dengan baik.

Keberhasilan kolaborasi dalam penyelenggaraan program inovasi *delivery passport service* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar sangat

ditentukan oleh kerjasama tim dalam mengerjakan tugas-tugasnya, namun kerjasama tersebut tidak akan terbentuk jika tidak terjalin komunikasi yang baik dari setiap aktor. Setiap aktor seharusnya saling bertukar informasi yang positif untuk menghindari hambatan-hambatan dalam program inovasi *delivery passport service* di Kantor Imigrasi Kota Makassar. Oleh karena itu komunikasi yang baik dapat menciptakan perubahan pelayanan yang dapat memuaskan masyarakat.

Berdasarkan hasil penelitian terungkap bahwa dalam setiap kebijakan yang terkait dengan program inovasi *delivery passport service* selalu dikomunikasikan secara terbuka sehingga tidak menimbulkan pesepsi yang berbeda dalam melaksanakan program inovasi *delivery passport service* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar. Secara substansi hal yang selalu dikomunikasikan Imigrasi Kelas I Kota Makassar kepada PT. Pos Indonesia Cabang Makassar adalah menyangkut tentang pelaksanaan teknis dalam prosedur pelayanan sehingga apa yang menjadi kendala dilapangan dapat dipecahkan secara bersama-sama.

Dimensi komunikasi dalam teori proses kolaborasi yang dikemukakan oleh Chris Huxham and Siv Vangen (1996:11-12) mengungkapkan bahwa bahasa merupakan isu utama komunikasi dalam kolaborasi yang harus disesuaikan dengan konteks, profesi, etnik dan bahasa resmi. Terlebih itu juga mengatakan bahwa komunikasi yang efektif dapat menghindari makna ganda atas satu kosa kata yang sama serta memahami apa yang diinginkan pihak lain. Artinya bahwa

komunikasi sangat penting untuk meningkatkan hubungan antar aktor yang bertujuan dapat menghindari dan mengatasi konflik antar pihak serta memberikan informasi yang terkait program yang dikolaborasikan.

Berdasarkan hasil penelitian pada dimensi komunikasi dalam teori proses kolaborasi sebagaimana yang telah diungkapkan tersebut diatas seiring dengan proses kolaborasi yang dilakukan pihak Imigrasi Kelas I Kota Makassar dengan PT Pos Indonesia Cabang Makassar. Dimana komunikasi antar aktor dilakukan secara formal dan informal untuk menyatukan dan memahami apa yang diinginkan kedua pihak baik itu pihak Imigrasi Kelas I Kota Makassar maupun PT.Pos Indonesia Cabang Makassar yang terkait dengan pelaksanaan program inovasi *delivery passport service*. Sebagaimana pasal 12 ayat (1) dalam perjanjian kerjasama menyatakan bahwa para pihak sepakat melakukan analisis dan evaluasi atas pelaksanaan program ini secara bersama melalui pertemuan secara berkala sekurang-kurangnya 2 (dua) kali dalam setahun. Artinya bahwa komunikasi yang dibangun secara rutin dilaksanakan untuk mengevaluasi terhadap program yang dilakukan secara bersama-sama. Dengan adanya komunikasi secara berkala dapat menghindarkan perspsi yang berbeda dan menghindari konflik antar aktor dalam pelaksanaan program inovasi *delivery passport service* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar.

Benard (1983) dalam Djatmiko (2005:56) mengemukakan bahwa didalam teori organisasi yang mendalam, sistem komunikasi akan

menduduki tempat utama (sentral), sebab struktur itu, bersifat luas dan ruang lingkup dari masalah organisasi juga sepenuhnya ditentukan oleh teknik komunikasi. Pendekatan ini menempatkan sistem komunikasi sebagai jantung dari organisasi. Berkaitan dengan hal tersebut, Kepala Imigrasi kelas I Kota Makassar Andi Pallawarukka selaku Kepala Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar sejak menjabat pada tahun 2018 sangat antusias untuk melakukan perubahan terkait penataan birokrasi dan pelayanan paspor. Amanah yang diembannya untuk melakukan beragam fasilitas program inovasi terus dikembangkan, setidaknya ada 8 (delapan) inovasi dan program unggulan layanan publik yang berjalan baik yang menggunakan IT maupun Non IT dalam pembuatan dokumen paspor antara lain Kaisar Mandala (melayani di hari libur anda), Kaisar Cetus Paspor (layanan cek status paspor), Percepatan pelayanan paspor dengan waktu tunggu maksimal 10 menit. Sistem pengambilan paspor Walk-Through yakni pengambilan paspor yang sudah jadi, oleh pengambilnya tidak perlu menunggu dalam waktu lama, tidak perlu duduk karena dengan inovasi sistem yang dibangun sehingga posisi paspor dapat ditemukan dalam waktu singkat dan dapat langsung diserahkan. Selanjutnya Kaisar Phinisi (Pelayanan Paspor Haji dan Emergency), e-perdim (Aplikasi yang memudahkan pemohon untuk mengisi formulir), Apapo Reader (Aplikasi pembaca antrian online), Aplikasi Kareba Imigrasi Makassar, dan *Delivery Passport* (pengiriman paspor)

Program inovasi *delivery passport service* adalah salah satu inovasi unggulan yang ditunjukkan Imigrasi Kelas I Kota Makassar dalam memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Pihak Imigrasi Kelas I Kota Makassar membangun komunikasi secara terbuka dengan pihak PT.Pos Indonesia Cabang Makassar untuk bekerjasama dalam kegiatan-kegiatan dalam penyelenggaraan program inovasi *delivery passport service* kepada masyarakat. Tujuan dilakukannya komunikasi terbuka agar tercipta adanya kesamaan persepsi, kesatuan berpikir dan kesatuan gerak antara pihak Imigrasi Kelas I Kota Makassar dan PT.Pos Indonesia Cabang Makassar dalam menyelenggaraan program inovasi *delivery passport service* kepada masyarakat.

Komunikasi yang dilakukan secara intensif sangat penting dalam kolaborasi, komunikasi dapat dilakukan secara langsung dan tidak langsung untuk menghindari konflik antar aktor. Berdasarkan hasil penelitian terungkap bahwa pihak Imigrasi Kelas I Kota Makassar secara rutin melakukan komunikasi dengan PT.Pos Indonesia Cabang Makassar baik secara formal maupun informal, secara formal yang dimaksud adalah melalui pertemuan terbatas antar antar pihak, sedangkan yang dimaksud dengan komunikasi informal yaitu melalui perantara elektronik seperti melakukan telepon dan layanan pesan singkat (*short massege service*). Komunikasi yang tercipta dalam kolaborasi program inovasi *delivery passport service* berlangsung sangat dinamis. Hal ini terwujud dalam proses pengambilan keputusan atas dasar musyawarah dimana setiap

aktor memiliki hak dan kesempatan yang sama dalam menyampaikan ide atau gagasan yang dimiliki dan tidak terorientasi hanya pada satu aktor saja. Selain itu kesadaran setiap aktor untuk membantu satu sama lain menegaskan bahwa kerjasama yang tercipta sangat baik dan bersifat kekeluargaan namun tetap profesional.

5.1.4. *Democracy and Equality*

Demokrasi dan persamaan dalam kolaborasi pelaksanaan program inovasi *delivery passport service* (pelayanan pengiriman paspor) di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar memfokuskan pada bagaimana kesetaraan dalam proses pengambilan keputusan, siapa yang terlibat dalam proses kolaborasi dan bentuk pertanggungjawaban masing-masing aktor yang memiliki wewenang secara otonom, berinteraksi melalui negosiasi baik secara formal maupun informal. Berdasarkan hasil penelitian dalam penyelenggaraan program inovasi *delivery passport service* (pelayanan pengiriman paspor) di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar yang merupakan program inovasi layanan yang dilakukan secara bersama-sama dengan pihak PT. Pos Indonesia Cabang Makassar dalam menciptakan aturan dan struktur yang mengatur hubungan dan cara bertindak pada pelaksanaan pelayanan *delivery passport*.

Kolaborasi program inovasi *delivery passport service*, pihak Imigrasi Kelas I Kota Makassar selaku inisiator penyelenggara pelayanan ini berperan sebagai pihak mengatur dan melakukan pelayanan dokumen paspor. Sementara dari pihak PT. Pos Indonesia Cabang Makassar

sendiri berperan sebagai pihak yang bertugas melakukan pelayanan *delivery passport* kepada masyarakat.

Berdasarkan informan AP (Kepala Imigrasi Kelas I Kota Makassar) dalam wawancara dijelaskan bahwa:

Kerjasama dalam program inovasi pelayanan *delivery passport* ini, kami dan PT. Pos Indonesia Cabang Makassar secara bersama-sama sepakat untuk mengatur tata cara pelaksanaan atau prosedur pelayanan *delivery passport*, dalam proses pengambilan keputusan ini juga dilakukan atas dasar kepentingan bersama yang saling terbuka yang mengedepankan prinsip kesetaraan yang saling memberikan manfaat kedua belah pihak yakni kami dengan PT. Pos Indonesia Cabang Makassar. (Wawancara, 27 Februari 2020)

Proses kolaborasi dalam program inovasi *delivery passport service*, salah satu aspek penting yang juga perlu diperhatikan yaitu bagaimana tahap proses pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan dalam setiap pertemuan formal maupun informal lebih mengedepankan prinsip-prinsip demokrasi. Prinsip demokrasi menjadi nilai yang penting dan diwujudkan melalui pelibatan masing-masing aktor dalam setiap pengambilan keputusan. Nilai-nilai demokrasi tersebut meliputi aspek kesetaraan dan keterbukaan.

Aspek keterbukaan proses kolaborasi dalam program inovasi *delivery passport service* mencerminkan keputusan yang diambil sesuai dengan pendapat, keinginan dan kebutuhan masyarakat sebagai pengguna layanan *delivery passport*. Pengambilan keputusan yang demokratis tersebut dapat berimplikasi pada meningkatnya kepercayaan terhadap masing-masing aktor, sehingga tanggung jawab dan peran

masing-masing aktor dalam pelaksanaan program inovasi pelayanan *delivery passport* itu dapat diwujudkan dalam bentuk formal dengan sebuah perjanjian kerjasama. Berikut wawancara dengan AM (Kasi Lantaskim Imigrasi Kelas I Kota Makassar) Menegaskan bahwa:

...terkait dengan program inovasi pelayanan *delivery passport* ini, kami Imigrasi Kelas I Kota Makassar secara bersama-sama dengan PT. Pos Cabang Makassar melakukan kegiatan pertemuan rutin secara formal membahas terkait pelaksanaan program pelayanan *delivery passport*. Dalam pertemuan tersebut, kebijakan yang diputuskan selalu didasari pada aspek kesetaraan dan keterbukaan. Jadi apa yang menjadi kendala-kendala kita selalu bicarakan secara terbuka dan diputuskan pula secara bersama-sama pula. (Wawancara, 28 Pebruari 2020)

Kemudian peneliti juga melakukan wawancara dengan informan mengenai mekanisme dalam pengambilan keputusan terhadap program inovasi *delivery passport service*, yakni AS (Kepala Kantor Pos Cabang Makassar) menjelaskan bahwa :

...setiap kali ada pertemuan membahas tentang program pelayanan *delivery passport* ini kita selalu mengedepankan aspek kesamaan dalam pengambilan keputusan....kami dari PT.Pos sebetulnya sangat mendukung program ini berjalan dengan baik sehingga apapun yang telah kita putuskan bersama selalu berusaha untuk memberikan hasil yang terbaik, jadi setiap ada permasalahan dalam program ini selalu dibicarakan secara bersama-sama. (Wawancara, 02 Maret 2020)

Bentuk pertanggungjawaban dalam program inovasi *delivery passport service*, baik pihak Imigrasi Kelas I Kota Makassar maupun PT.Pos Indonesia Cabang Makassar dalam setiap waktu secara bersama-sama melakukan monitoring maupun mengevaluasi sejauhmana perkembangan program inovasi *delivery passport service*. Monitoring

dimaksudkan untuk menghindari kesalahan teknis dan prosedur dalam pelaksanaan program inovasi *delivery passport service* (pelayanan pengiriman paspor) kepada masyarakat/pemohon. Pihak Imigrasi Kelas I Kota Makassar juga selalu melakukan evaluasi terhadap kegiatan unit PT.Pos Indonesia Cabang Makassar yang ada di lingkungan wilayah kerja Imigrasi dengan tujuan untuk melihat sejauhmana efektifnya terhadap proses *delivery passport service* kepada masyarakat.

Dengan adanya pendekatan kesamaan visi untuk melayani masyarakat, seluruh keputusan dalam program inovasi pelayanan *delivery passport* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar senantiasa dibangun atas dasar kesepakatan bersama. Selain itu para aktor yang terlibat langsung sebagai penanggungjawab terhadap program pelayanan *delivery* paspor dengan harapan dapat dengan mudah untuk memberikan solusi terhadap kendala-kendala dalam program pelayanan *delivery passport* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar. Hal ini disampaikan informan AP (Kepala Imigrasi Kelas I Kota Makassar) dalam wawancara sebagai berikut :

...adanya tanggung jawab masing-masing adalah hal ini penting bagi kita dalam keberlangsungan program pelayanan paspor dengan model *delivery* ini, mengingat kesepakatan yang tertuang dalam MoU bahwa segala dan setiap permasalahan yang timbul akan diselesaikan oleh para pihak secara musyawarah untuk mencapai mufakat, jadi jelas bahwa kita senantiasa mengedepankan aspek musyawarah dalam mencapai kesamaan dalam menjalankan program inovasi pelayanan *delivery passport*. (Wawancara, 27 Pebruari 2020)

Pendapat tersebut dikuatkan dengan hasil wawancara informan RA (Sekretaris Kantor Pos Indonesia Cabang Makassar sebagai berikut :

....Iya memang dalam kerjasama ini kami selalu bersinergi untuk memberikan yang terbaik dalam program pelayanan *delivery passport*, semua permasalahan dan kendala-kendala selalu mengundang kami di Kantor Imigrasi untuk membicarakan terkait permasalahan yang dihadapi, dalam setiap pertemuan semua keluhan-keluhan baik dari kami PT.Pos Indonesia Cabang Makassar maupun dari Imigrasi Kelas I Kota Makassar selalu diutarakan untuk mencari solusi yang baik untuk semua pihak. (Wawancara, 17 Maret 2020)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, menunjukkan bahwa keterlibatan para pihak dalam menyelesaikan permasalahan yang terkait dalam program inovasi *delivery passport service* selalu diutamakan musyawarah untuk mencapai kesamaan persepsi dalam menjalankan program inovasi *delivery passport service*. Peran dan tanggung jawab para aktor dalam menyelesaikan masalah pelayanan tentunya akan berdampak terhadap efektivitasnya program inovasi *delivery passport service* kepada masyarakat.

Dalam pelaksanaan kolaborasi dalam program inovasi *delivery passport service*, pihak Imigrasi Kelas I Kota Makassar sangat mengedepankan nilai-nilai demokrasi dan persamaan, dimana demokrasi dan persamaan menjadi dasar dalam membangun kerjasama dengan PT.Pos Indonesia Cabang Makassar. Berdasarkan hasil penelitian terungkap bahwa dalam pengambilan keputusan, para pihak diberikan kebebasan untuk menyampaikan gagasan dan pendapat yang terkait dalam pelaksanaan program inovasi *delivery passport service*. Hasil

keputusan yang telah disepakati dijalankan sesuai otoritas masing-masing yang dapat menguntungkan kedua pihak. Para pihak baik Imigrasi Kelas I Kota Makassar maupun PT. Pos Indonesia Cabang Makassar secara bersama-sama dan bersinergi melakukan tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang telah disepakati dalam sebuah perjanjian kerjasama.

Berdasarkan teori proses kolaborasi pada dimensi *democracy and equality* yang dikemukakan oleh Chris Huxham and Siv Vangen (1996:13-14) menegaskan bahwa dalam kolaborasi ada tiga aspek yang harus diperhatikan, yang pertama adalah siapa yang harus dilibatkan dalam kolaborasi dan kedua, proses kolaborasi yaitu kesejajaran dan penghargaan atas setiap orang atau aktor, serta ketiga akuntabilitas dan keterwakilan dalam bentuk pertanggungjawaban terhadap organisasi dan konstituen. Dimensi ini melihat adanya pertanyaan kepada siapa yang harus dilibatkan dalam kolaborasi, keseimbangan dan penghargaan kepada setiap individu (aktor) dalam proses kolaborasi, dan bentuk pertanggungjawaban setiap aktor terhadap organisasinya.

Merujuk pada teori proses kolaborasi dalam dimensi *democracy and equality* yang telah diungkapkan tersebut diatas, maka pada dimensi tersebut selaras dengan proses kolaborasi dalam pelaksanaan program inovasi *delivery passport service* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar. Berdasarkan hasil penelitian, menegaskan bahwa setiap aktor, baik pihak Imigrasi Kelas I Kota Makassar maupun pihak PT.Pos Indonesia Cabang Makassar secara bersama-sama terlibat langsung dalam pengambilan

keputusan serta adanya keseimbangan, kewenangan masing-masing pihak dalam pertanggungjawaban terhadap pelaksanaan program inovasi *delivery passport service*.

Bersesuaian dengan hal tersebut Dwiyanto (2011:251) menjelaskan secara terperinci bahwa dalam kerjasama kolaboratif terjadi penyampaian visi, tujuan, strategi, dan aktivitas antara pihak, mereka masing-masing memiliki otoritas untuk mengambil keputusan secara independen dan serta memiliki otoritas dalam mengelola organisasinya walaupun mereka tunduk pada kesepakatan bersama. Kedua belah pihak membangun kesepakatan mengenai suatu masalah, menciptakan solusi untuk masalah tersebut, dan mengedepankan nilai-nilai bersama untuk menghasilkan keputusan yang menguntungkan semua pihak.

Gray (1989) dalam Nanang H (2012: 49) menggambarkan bahwa kolaborasi sebagai suatu proses berpikir dimana pihak yang terlibat memandang aspek-aspek perbedaan dari suatu masalah serta menemukan solusi dari perbedaan tersebut dan keterbatasan pandangan mereka terhadap apa yang dapat dilakukan. Kolaborasi dapat dimaknai sebagai kebersamaan, kerjasama, berbagai tugas, kesetaraan dan tanggung jawab dimana pihak-pihak yang berkolaborasi memiliki tujuan bersama, kesamaan persepsi, kemauan untuk berproses dan saling memberikan manfaat.

Hal yang sama dengan pandangan tersebut di atas, Thomson dan Perry (2007:3) memberikan batasan-batasan dalam proses kolaborasi,

dimana para aktor otonom atau semi otonom berinteraksi melalui negoisasi formal maupun informal, secara bersama-sama menciptakan aturan dan struktur yang mengatur hubungan mereka dan cara-cara untuk bertindak atau memutuskan masalah yang membuat mereka bersama-sama. Suatu proses yang melibatkan norma-norma bersama dalam suatu organisasi dan interaksi saling menguntungkan.

Merujuk pada pandangan tersebut dalam prinsip demokrasi dan kesamaan dalam proses kolaborasi yang dibangun Imigrasi Kelas I Kota Makassar dengan PT.Pos Indonesia Cabang Makassar dalam pelayanan *delivery* paspor ditemukan dalam penelitian bahwa secara formal bersama-sama menciptakan suatu aturan dalam mengatur hubungan mereka dan melakukan serta memecahkan suatu masalah melalui musyawarah dan mufakat. Semua pihak mempunyai kedudukan yang sama tanpa ada pihak yang dirugikan atau diuntungkan.

Dengan adanya penerapan prinsip-prinsip demokrasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik sebagai mana yang dikemukakan oleh Denhardt and Denhardt (2003:167) dalam perspektif *New Public Service* yang mengedepankan prinsip demokrasi yang menjadi nilai yang lebih penting dari pada sekedar nilai ekonomi, harus diwujudkan oleh organisasi publik. dalam hal ini berarti bahwa orang-orang tertarik terhadap pelayanan publik karena mereka termotivasi oleh nilai-nilai pelayanan publik. Nilai-nilai untuk melayani orang lain membuat dunia lebih baik dan

lebih aman, dan untuk membuat demokrasi bekerja menjadi yang terbaik melayani masyarakat dalam konteks menjadi warga Negara.

Kolaboratif dalam pengambilan keputusan yang melibatkan Imigrasi Kelas I Kota Makassar dengan PT.Pos Indonesia Cabang Makassar dapat mereka memahami dan mengetahui peran dan tanggungjawab dalam pelaksanaan program inovasi *delivery passport service*. Oleh karena itu, nilai demokrasi yang diterapkan dalam program inovasi *delivery passport service* sebagai bentuk kesejajaran dan penghargaan dari kedua belah pihak yang bekerjasama, artinya bahwa dalam pengambilan keputusan menempatkan semua pihak pada posisi yang sama sehingga keduanya memiliki penghargaan satu sama lain dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab terhadap penyelenggaraan program inovasi *delivery passport service*.

Kolaborasi merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dengan demokrasi. Itu berarti bahwa kolaborasi, dimana otoritas dan administrator publik menyepakati peran pemimpin yang harus menjalankan kehidupan warga Negara yang lebih baik, bukan kerana mereka lebih kuat atau superior, tetapi karena ini merupakan misi yang diwajibkan bagi mereka.

5.1.5. Power and Trust

Membangun kepercayaan merupakan kesatuan fase dari dialog atau negoisasi mengenai substansi sebuah kebijakan, sehingga tingkat keberhasilan kolaborasi akan sangat dipengaruhi oleh terbangunnya kepercayaan. Dimensi kepercayaan merupakan sesuatu hal yang penting

dan fundamental dalam pengelolaan kolaborasi, dikarenakan kepercayaan adalah merupakan kekuatan bagi aktor untuk berkolaborasi.

Menelisik terkait program inovasi *delivery passport service* (pelayanan pengiriman paspor) di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar dari aspek kepercayaan yang sangat besar antar kedua aktor. terungkap bahwa dalam penyelenggaraan program inovasi *delivery passport service* (pelayanan pengiriman paspor) di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar, baik dari pihak Imigrasi Kelas I Kota Makassar Maupun dari PT.Pos Indonesia Cabang Makassar sendiri sangat mengedepankan hubungan saling kepercayaan antara mereka, hal itu dituangkan kedalam suatu perjanjian kerjasama secara tertulis yang mengatur tugas dan tanggung jawab masing-masing pihak dalam berkolaborasi. Dimana perjanjian kerjasama tersebut, pada pasal 7 menegaskan bahwa para pihak tidak melipahkannya atau mengalihkan hak-hak dan kewajiban pada pihak lain pada program inovasi *delivery passport service* (pelayanan pengiriman paspor) ini tanpa ada persetujuan tertulis.

Adanya kepercayaan dari masing-masing aktor merupakan kekuatan dalam hubungan kerjasama antara Imigrasi Kelas I Kota Makassar dengan PT.Pos Indonesia Cabang Makassar. Kepercayaan (*trust*) akan membantu kelancaran dalam melakukan pekerjaan, ketika pihak Imigrasi Kelas I Kota Makssar yang melakukan hubungan kerjasama memberi kepercayaan terhadap PT. Pos Indonesia Cabang Makassar untuk melakukan tugas dan tanggung jawab dalam program inovasi

delivery passport service (pelayanan pengiriman paspor) kepada masyarakat. Sebagaimana dinyatakan informan AP (Kepala Imigrasi Kelas I Kota Makassar) sebagai berikut, bahwa

Setiap pertemuan kita selalu terbuka kepada PT.Pos Indonesia Cabang Makassar untuk bisa menciptakan visi dan misi yang sama yaitu bagaimana program inovasi *delivery passport service* ini dapat berjalan sesuai dengan tujuan bersama, pada intinya kolaborasi ini saling membangun kepercayaan agar dapat menguntungkan kami bersama. (Wawancara, 27 Pebruari 2020)

Demikian juga yang disampaikan dalam petikan wawancara oleh informan AS (Kepala Kantor Pos Indonesia Cabang Makassar) yang mengatakan bahwa : :

Dalam setiap pertemuan dengan pihak Imigrasi Kelas I Kota Makassar, kami selalu mengutarakan hal yang menjadi kendala dilapangan yang terkait dengan program inovasi *delivery passport service* ini, dimana PT Pos Indonesia Cabang Makassar dipercayakan untuk mendeliver atau mengirim paspor ke alamat pemohon, jadi apa yang menjadi kendala-kendala kami selalu mencari solusi agar dapat berjalan program ini sesuai dengan harapan Imigrasi Kelas I Kota Makassar dan PT. Pos Indonesia Cabang Makassar. (Wawancara, 02 Maret 2020)

Berdasarkan informasi dari hasil wawancara, terungkap bahwa dalam penyelenggaraan program inovasi *delivery passport service* (pelayanan pengiriman paspor) di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar, baik dari pihak Imigrasi maupun dari PT.Pos Indonesia Cabang Makassar sendiri sangat mengedepankan dialog secara terbuka untuk membahas permasalahan-permasalahan yang dihadapi terkait dengan program inovasi *delivery passport service* (pelayanan pengiriman paspor), sehingga kendala-kendala tersebut dapat diselesaikan dengan baik.

Dengan adanya adanya keterbukaan setiap aktor dalam proses kolaborasi dapat memberikan kekuatan dan kepercayaan diri dalam hubungan kerjasama.

Kepercayaan dari masing-masing aktor merupakan kekuatan dalam hubungan kerjasama antara pihak Imigrasi Kelas I Kota Makassar dengan pihak PT.Pos Indonesia Cabang Makassar. Kepercayaan (*trust*) akan membantu kelancaran dalam melakukan pekerjaan, ketika pihak Imigrasi Kelas I Kota Makassar yang melakukan hubungan kerjasama memberi kepercayaan terhadap pihak PT.Pos Indonesia Cabang Makassar untuk melakukan tugas dan tanggung jawab dalam program inovasi *delivery passport service* (pelayanan pengiriman paspor) kepada masyarakat tentunya akan memberikan nilai yang baik terhadap kinerjanya. Seperti yang dipertegas informan AM (Kasi Lantaskim Imigrasi Kelas I Kota Makassar) dalam wawancara berikut :

...pada dasarnya bahwa kepercayaan sangat penting dalam kerjasama ini ya.. kami mempercayai PT. Pos Cabang Makassar sebagai *partner* dalam program pelayanan *delivery passport*, PT. Pos Indonesia Cabang Makassar ini sangat terpercaya dan professional dalam melakukan jasa layanan pengiriman, jadi tidak salah kalau program ini kami percayakan PT.Pos Cabang Makassar untuk bersama-sama mewujudkan program pelayanan *delivery passport* sesuai dengan harapan kami. (Wawancara, 28 Februari 2020)

Kolaborasi ini hanya bisa dibangun melalui proses kerjasama yang menumbuhkan kepercayaan (*trust*), dengan adanya kepercayaan dalam kolaborasi dapat meningkatkan hubungan yang tinggi dalam menjalankan tugas masing-masing pihak. Salah satu faktor tumbuhnya kepercayaan

dalam kolaborasi karena adanya transparansi antar kedua belah pihak, perlunya transparansi tidak hanya penting dalam kolaborasi pemerintahan tetapi juga dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

Dalam penyelenggaraan pelayanan publik pemerintah harus memiliki kemampuan untuk mendesain strategi dalam menciptakan inovasi atau kebaruan dalam pelayanan publik. Tugas pemerintah dalam memberikan pelayanan publik merupakan amanah dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 antara lain adalah memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa. Amanah tersebut mengandung makna bahwa Negara berkewajiban melayani setiap warga Negara dan penduduk untuk memenuhi hak dan kebutuhan dasarnya dalam kerangka pelayanan publik, dan selanjutnya membangun kepercayaan masyarakat atas pelayanan publik yang dilakukan penyelenggara pelayanan publik merupakan kegiatan yang harus dilakukan seiring dengan harapan dan tuntutan seluruh warga Negara dan penduduk tentang peningkatan pelayanan publik.

Menelisik amanah Undang-undang dasar 1945 yang menegaskan bahwa membangun kepercayaan dalam pelayanan publik yang dilakukan penyelenggara pelayanan publik merupakan kegiatan harus dilakukan. Seiring dengan amanah tersebut kepercayaan sebagai pondasi utama dalam kolaborasi pelayanan publik, karena dengan adanya kepercayaan kuat untuk memahami bagaimana menciptakan kerjasama yang efektif dalam sebuah organisasi. Dalam pandangan Dwiyanto (2010:213) yang

menjelaskan bahwa sistem pelayanan yang dibangun berdasarkan kepercayaan (*trust*) maka prosedur pelayanan dibuat dengan prinsip untuk memudahkan interaksi antarwarga pengguna dengan rezim pelayanan. Hal demikian berimplikasi pada penyederhanaan prosedur pelayanan yang mudah, sederhana dan tidak banyak menyita energy warga pengguna maupun penyelenggara layanan.

Berdasarkan pada hasil penelitian terungkap bahwa dalam penyelenggaraan program inovasi *delivery passport service* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar, baik dari pihak Imigrasi Kelas I Kota Makassar maupun dari pihak PT.Pos Indonesia Cabang Makassar itu sendiri sangat mengedepankan saling kepercayaan antara mereka, hal itu dituangkan kedalam suatu perjanjian tertulis yang mengatur tugas dan tanggung jawab masing-masing pihak dalam berkolaborasi. Dimana perjanjian tersebut para pihak tidak meliphkannya atau mengalihkan hak-hak dan kewajiban pada pihak lain pada program inovasi *delivery passport service* tanpa ada persetujuan secara tertulis.

Adanya kepercayaan dari masing-masing aktor yang merupakan kekuatan dalam hubungan kerjasama antara Imigrasi Kelas I Kota Makassar dengan PT.Pos Indonesia Cabang Makassar. Kepercayaan (*trust*) akan membantu kelancaran dalam melakukan pekerjaan, ketika pihak Imigrasi Kelas I Kota Makassar yang melakukan hubungan kerjasama memberi kepercayaan terhadap PT.Pos Indonesia Cabang Makassar

untuk melakukan tugas dan tanggung jawab dalam program inovasi *delivery passport service* kepada masyarakat.

Merujuk pandangan yang dikemukakan oleh Chris Huxham and Siv Vangen (1996:15) tentang dimensi *power dan trust* dalam proses kolaborasi, kekuatan diilustrasikan sebuah organisasi pemerintah penyandang dan tenaga ahli dalam kolaborasi sedangkan kelompok kecil suatu komunitas menyumbangkan keahlian penting dalam bentuk pengetahuan lokal. Sementara kepercayaan (*trust*) sebagai bentuk komitmen melakukan negosiasi secara jujur dan tidak mengambil keuntungan dari individu atau organisasi. Kepercayaan dapat dikembangkan antar kolaborator melalui komunikasi, timbal balik, keselarasan tujuan, transparansi berbagai informasi dan pengetahuan yang jelas dengan menunjukkan kompetensi.

Sebagaimana yang ditemukan dalam hasil penelitian menegaskan para pihak yang bekerjasama baik dari pihak Imigrasi maupun dari PT.Pos Indonesia Cabang Makassar sendiri sangat mengedepankan dialog secara terbuka untuk membahas permasalahan-permasalahan yang dihadapi terkait dengan pelaksanaan program inovasi *delivery passport service*, sehingga kendala-kendala tersebut dapat diselesaikan dengan baik. Dengan adanya adanya keterbukaan setiap aktor dalam proses kolaborasi dapat memberikan kekuatan dan kepercayaan diri dalam hubungan kerjasama.

Sebagaimana pendapat Cummings & Bromiley (1996) dalam O'leary and Vij (2012:11-17) menjelaskan bahwa rasa percaya sebagai komitmen melakukan negosiasi secara jujur dan tidak mengambil keuntungan yang berlebihan dari individu atau kelompok. Kepercayaan dapat dikembangkan antara kolaborator melalui komunikasi, timbal balik, keselarasan tujuan, transparansi, berbagai informasi dan pengetahuan yang jelas dan dengan menunjukkan kompetensi, niat baik dan tindak lanjut.

Kepercayaan dalam proses kolaborasi merupakan sebagai dasar yang sangat fundamental terhadap keberlangsungan dalam menjalin hubungan kerjasama dalam merumuskan mekanisme penyelenggaraan program inovasi *delivery passport service* pada Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar. Dengan adanya saling kepercayaan masing-masing pihak yang berkolaborasi dapat memberikan kekuatan (*power*) para pihak-pihak yang bekerjasama dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab dalam program inovasi *delivery passport service*.

5.1.6. *Determination, Commitment and Stamina*

Dalam penyelenggaraan pelayanan publik, hubungan kerjasama antara pemerintah dengan *stakeholders* sangat menentukan keberhasilan sebuah layanan. Namun dalam hubungan tersebut harus dibangun atas dasar saling percaya dan komitmen antara lembaga penyelenggara layanan. Dengan memperhatikan hal tersebut, pemerintah akan mendapatkan legitimasi dalam proses pemenuhan kebutuhan masyarakat,

Dimensi *determination, commitmen dan stamina* yang dimaksud dalam proses kolaborasi adalah keinginan yang kuat atau komitmen untuk bekerjasama dan keteguhan hati untuk melanjutkan kesepakatan dari masing-masing aktor dalam program inovasi *delivery passport service* (pelayanan pengiriman paspor) kepada masyarakat. Hasil penelitian terungkap bahwa Imigrasi Kelas I Kota Makassar dengan PT.Pos Indonesia Cabang Makassar memiliki komitmen dan tekad yang kuat untuk melanjutkan serta melaksanakan program inovasi *delivery passport service* (pelayanan pengiriman paspor) kepada masyarakat.

Imigrasi Kelas I Kota Makassar dan PT.Pos Cabang Makassar sangat menyadari betapa pentingnya sebuah pelayanan yang berkualitas, dimana pelayanan tersebut dapat memberikan kemudahan kepada masyarakat untuk mendapatkan paspor dengan sistem *delivery passport service* (pelayanan pengiriman paspor) kepada alamat pemohon. Adanya determinasi dan komitmen yang kuat sehingga Imigrasi Kelas I Kota Makassar menciptakan sebuah mekanisme prosedur pelayanan yang sistematis agar program ini dapat berjalan sesuai rencana yang telah ditentukan.

Penjelasan tersebut di atas, senada apa yang disampaikan oleh informan AP (Kepala Imigrasi Kelas I Kota Makassar) berikut :

Nawaitu kita betul-betul hanya untuk melayani masyarakat, kami berdua konsen bagaimana masyarakat bisa memudahkan dalam pelayanan.paspor dengan mekanisme dan prosedur pelayanan yang telah kami sepakati....dengan adanya program ini kami bertekad dan komitmen agar supaya apa yang kami cita-citakan dapat terwujud dengan baik. (Wawancara, 27 Pebruari 2020)

Tekad dan komitmen yang kuat dari Imigrasi Kelas I Kota Makassar dan PT.Pos Indonesia Cabang Makassar untuk mewujudkan program inovasi *delivery passport service* (pelayanan pengiriman paspor) ini juga dilakukan untuk menciptakan inovasi pelayanan yang sederhana, cepat, mudah diperoleh dan tidak berbelit-belit. Pelayanan yang dilakukan oleh pemerintah secara terus menerus melakukan pembenahan sebagai bukti bahwa tekad dan komitmen pemerintah untuk melayani masyarakat dengan baik serta tidak menghambat akses masyarakat dalam menerima pelayanan publik. Imigrasi Kelas I Kota Makassar sebagai penyedia penyelenggaraan pelayanan paspor tanggap terhadap kebutuhan masyarakat dengan cara “mendeliver paspor” kealamat pemohon. Selain itu komitmennya untuk membangun pelayanan publik yang berkualitas, Imigrasi Kelas I Kota Makassar juga memberi peluang pengembangan usaha PT.Pos Indonesia Cabang Makassar untuk bersama melakukan program inovasi *delivery passport service*. Hal ini yang diungkapkan informan AS (Kepala Kantor Pos Indonesia Cabang Makassar) dalam petikan wawancara sebagai berikut :

Kita sangat apresiasi Imigrasi Makassar dalam meningkatkan layanannya, tekadnya untuk memberikan pelayanan paspor yang maksimal sehingga mereka menawarkan kepada kami untuk bekerja sama dalam program ini, adanya program inovasi pelayanan *delivery passport* sebenarnya memang ini sangat menguntungkan kami di PT.Pos Indonesia Cabang Makassar maka dari itu kami antusias dalam membangun kerjasama ini dalam program pelayanan *delivery passport*. (Wawancara, 02 Maret 2020)

Bentuk komitmen Imigrasi Kelas I Kota Makassar untuk menciptakan pelayanan paspor yang berkualitas tersebut, maka mereka bersama-sama PT. Pos Indonesia Cabang Makassar membuat surat perjanjian kerjasama Nomor: 518-MS/REGIONAL-10)/2017 tentang pelayanan pengiriman paspor di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar melalui PT Pos Indonesia Cabang Makassar. Maksud dari kerjasama ini adalah untuk memberikan kemudahan, kecepatan dan keamanan pelayanan kepada masyarakat. Dengan adanya perjanjian kerjasama ini sebagai pedoman pelaksanaan layanan pengiriman paspor melalui jaringan jasa PT.Pos Indonesia Cabang Makassar.

Kolaborasi program inovasi *delivery passport service* dapat dilaksanakan dengan baik apabila ada komitmen dari para aktor baik dari pihak Imigrasi Kelas I Kota Makassar maupun PT.Pos Indonesia Cabang Makassar itu sendiri. Komitmen para aktor dalam kolaborasi merupakan sebuah kunci untuk perbaikan kualitas pelayanan publik. Oleh karena itu keteguhan dan tekad yang kuat dalam bekerja sama untuk melayani masyarakat sangat dibutuhkan. Senada dengan hal tersebut juga diperjelas informan AM (Kasi Lantaskim Imigrasi Kelas I Kota Makassar) dalam petikan wawancara sebagai berikut :

Saya kira komitmen kami dengan PT Pos Indonesia Cabang Makassar sangat jelas ya..sebagai bentuk komitmen itu dibuatlah perjanjian tertulis yang mengikat antara kami, kami di Imigrasi betul-betul ingin membangun kerjasama ini demi menciptakan inovasi pelayanan yang dapat memudahkan masyarakat (Wawancara, 28 Pebruari 2020)

Dengan menelisik hasil wawancara tersebut, dapat dipahami bahwa dalam kolaborasi penyelenggaraan pelayanan publik, memang seharusnya para aktor memiliki tekad dan komitmen yang kuat untuk dapat memberikan pelayanan publik secara maksimal. Dengan adanya determinasi dan komitmen yang kuat terhadap apa yang telah disepakati dalam sebuah perjanjian, tentunya akan lebih mudah dalam memberikan pelayanan yang lebih berkualitas.

Komitmen merupakan hal yang penting terhadap keberhasilan kinerja yang wajib ditaati oleh semua pihak dalam kolaborasi. Salah satu ketidakberhasilan sebuah kolaborasi adalah karena kurangnya komitmen aktor dalam mentaati aturan yang telah disepakati. Selain itu komitmen bersama sangat penting juga dalam mewujudkan visi dan misi dalam sebuah organisasi yang berintegritas dan profesional, sehingga masyarakat yang akan mendapatkan pelayanan dari pemerintah akan merasakan kepuasan.

Berdasarkan hasil penelitian determinasi, komitmen dan stamina dalam proses kolaborasi merupakan salah satu indikator dalam merefleksikan sebagai hubungan kerjasama yang mempunyai tekad yang kuat terhadap keberkelanjutan dalam berkolaborasi, dimana masing-masing aktor memiliki komitmen dan kesungguhan untuk menyelesaikan tugas dan tanggungjawab mereka berdasarkan kesepakatan yang telah diputuskan secara bersama-sama. Komitmen antara pihak Imigrasi Kelas I Kota Makassar dengan PT.Pos Indonesia Cabang Makassar untuk

menyelenggarakan program inovasi *delivery passport service* kepada masyarakat dapat memberikan implikasi dan faktor yang menentukan terhadap keberhasilan program tersebut. Kuatnya komitmen mereka dalam penyelenggaraan program inovasi *delivery passport service* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar didasari pada niat dan ketulusan mereka untuk melayani masyarakat.

Secara teoritis dimensi *determination, commitmen and stamina* dalam proses kolaborasi yang diungkapkan oleh Chris Huxham and Siv Vangen (1996:16-17) dalam kolaborasi sering terjadi "*collaborative inertia*" yaitu dimana suatu situasi kolaborasi yang tak seimbang dengan kata lain satu pihak yang berpengalaman, dan pihak yang lain kurang berpengalaman sehingga tujuan dari kolaborasi menjadi sulit dicapai. Situasi ini diatasi dengan komitmen, komitmen sendiri tergantung kepada seberapa dekat dengan agenda mereka (manfaat keberlanjutan kerjasama) serta adanya keteguhan hati stamina untuk tetap berkolaborasi.

Seiring pada pandangan tersebut diatas, dilihat dari dimensi *determination, commitmen and stamina* dalam proses kolaborasi pelaksanaan program inovasi *delivery passport service* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar. Berdasarkan hasil penelitian terungkap bahwa masing-masing pihak mempunyai tekad kuat, keteguhan hati dan komitmen yang dituangkan dalam sebuah perjanjian kerjasama dalam pelayanan *delivery passport*. artinya bahwa masing-masing pihak berkomitmen dan

diikat oleh adanya kepentingan bersama untuk mencari solusi, kuatnya komitmen para pihak sangat menentukan terhadap keberhasilan pelaksanaan program inovasi *delivery passport service* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar.

Sesuai dengan pendapat Ansell dan Gash (2008: 550-561) menjelaskan secara rinci bahwa komitmen merupakan komponen yang sangat penting dalam proses kolaborasi, dimana proses kolaborasi diawali dengan proses dialog tatap muka sehingga dapat membangun kepercayaan dan komitmen bersama antar aktor dalam kolaborasi. Sementara Chris Huxham dan Siv Vagen (1996;5-17) menjelaskan bahwa proses kolaborasi pada dimensi *determination, commitment and stamina* dicirikan sebagai suatu situasi kolaborasi yang tak seimbang, artinya satu pihak berpengalaman dan pihak lain kurang berpengalaman sehingga tujuan kolaborasi sulit untuk dicapai. Pada situasi ini dapat diatasi dengan adanya komitmen pada aktor-aktor yang merumuskan agenda mereka untuk "*matching*" dalam program kolaborasi tersebut. Determinasi, komitmen dan stamina dalam kolaborasi diartikan sebagai komitmen dan keteguhan hati para pihak aktor dalam menentukan kerbelanjutan sebuah kerjasama.

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian yang berkaitan dengan proses kolaborasi program inovasi *delivery passport service*, kemudian dianalisis dengan teori dan konsep dari beberapa ahli, maka dirumuskan proposisi sebagai berikut :

Proposisi Minor 1 : Proses kolaborasi dalam program inovasi <i>delivery passport service</i> dapat berlangsung apabila memperhatikan aspek pada tujuan pengelolaan kolaborasi, kompromi, komunikasi, kesetaraan dan didukung oleh komitmen bersama.

5.2. Pencapaian Hasil Kolaborasi dalam Program Inovasi *Delivery Passport Service* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar.

Kesuksesan kolaborasi dalam program inovasi *delivery passport service* (pelayanan pengiriman paspor) di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar, dimana indikator tipe kesuksesan kolaborasi yang dikemukakan oleh Chris Huxham and Paul Hibbert (2008:45) menguraikan tipe kesuksesan dalam kolaborasi yakni adanya *achieving outcomes* atau pencapaian hasil.

Indikator pencapaian hasil dalam kesuksesan kolaborasi dimaknai sebagai hasil yang diperoleh dalam kolaborasi dalam program inovasi *delivery passport service* (pelayanan pengiriman paspor) di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar. Kolaborasi dalam program inovasi *delivery passport service* (pelayanan pengiriman paspor) dengan maksud dan tujuan untuk memberikan kemudahan, kecepatan pelayanan paspor kepada masyarakat melalui pelayanan pengiriman yang dilakukan oleh PT.Pos Indonesia Cabang Makassar. Dimensi ini dilihat sejauh mana tingkat efektifitas sebuah kolaborasi dalam program inovasi *delivery passport service* kepada masyarakat. Efektivitas dari sebuah kolaborasi dapat dilihat dari sejauh mana tingkat partisipasi pihak-pihak yang bekerjasama dalam melakukan tugas dan tanggungjawabnya. Artinya bahwa keberhasilan kolaborasi sangat ditentukan oleh para pihak yang melakukan dan melaksanakan tugas masing-masing dalam melayani masyarakat khususnya pelayanan *delivery passport*.

Pada tabel 5.1 menunjukkan bahwa pada tahun 2018 jumlah pemohon paspor yang menggunakan jasa layanan *delivery passport* masih tergolong rendah, dapat dilihat dari presentase angka masih dibawah rata-rata 1,23 persen atau 775 pemohon dari jumlah 62.518 paspor yang telah dikeluarkan Imigrasi Kelas I Kota Makassar dalam kurung waktu tahun 2018. Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian ini tingkat partisipasi masyarakat dalam menggunakan jasa layanan *delivery passport* melalui pengiriman PT.Pos Indonesia Cabang Makassar dapat dilihat pada tabel 5.1 sebagai berikut:

Tabel 5.1
Persentase Jumlah Pemohon Paspor Yang Menggunakan
Layanan *Delivery Passport* Tada Tahun 2018

No	Bulan	Paspor Terbit	<i>Delivery Passport</i>	Persentase (%)
1	Januari	8.122	-	-
2	Pebruari	6.470	-	-
3	Maret	7.098	131	1,84
4	April	5.550	87	1,56
5	Mei	3.939	43	1,09
6	Juni	1.947	62	3,18
7	Juli	4.457	49	1,10
8	Agustus	2.512	32	1,27
9	September	4.717	76	1,61
10	Oktober	5.659	69	1,21
11	November	6.111	154	2,52
12	Desember	5.936	72	1,21
Jumlah		62.518	775	1,23

Sumber data : Kantor Imigrasi Kelas I Makassar (diolah 2020)

Selanjtnya pada tabel 5.2 menunjukkan bahwa jumlah pemohon/masyarakat yang menggunakan jasa layanan *delivery passport* mengalami peningkatan dibandingkan dengan tahun 2018, dimana di

tahun 2019 persentase jumlah pengguna jasa layanan *delivery passport* rata-rata 2,30 persen atau 1.516 pemohon dari jumlah 65.630 pemohon paspor yang telah diterbitkan Imigrasi Kelas I Kota Makassar.

Pada tahun 2019 berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian ini tingkat partisipasi masyarakat dalam menggunakan jasa layanan *delivery passport* melalui pengiriman PT. Pos Indonesia Cabang Makassar dapat dilihat pada tabel 5.2. berikut:

Tabel. 5.2
Persentase Jumlah Pemohon Paspor Yang Menggunakan
Layanan *Delivery Passport* Tada Tahun 2019

No	Bulan	Paspor Terbit	<i>Delivery Passport</i>	Persentase (%)
1	Januari	8.947	143	1,59
2	Pebruari	7.653	175	2,28
3	Maret	7.197	164	2,27
4	April	6.301	105	1,66
5	Mei	3.579	97	2,71
6	Juni	2.386	77	3,22
7	Juli	4.920	127	2,58
8	Agustus	3.926	82	2,08
9	September	4.511	116	2,57
10	Oktober	5.908	142	2,40
11	November	5.010	158	3,15
12	Desember	5.292	130	2,45
Jumlah		65.630	1.516	2,30

Sumber data : Kantor Imigrasi Kelas I Makassar (diolah 2020)

Berdasarkan data yang diperoleh peneliti, program inovasi *delivery passport service* (pelayanan pengiriman paspor) baru dimulai sejak akhir 2017, dimana pengguna jasa layanan *delivery passport* tersebut baru tercatat dalam rekapan pada bulan pebruari di Tahun 2018. Dalam hal itu sejak kolaborasi ini dibangun, para aktor gencar melakukan sosialisasi

terhadap program ini kepada masyarakat. Sesuai dengan data yang diperoleh menunjukkan bahwa masyarakat yang menggunakan layanan *delivery passport* ini sebanyak 131 pemohon pada bulan Maret Tahun 2018. Hal ini dibenarkan oleh informan AP (Kepala Imigrasi Kelas I Kota Makassar) dalam petikan wawancara berikut :

Pada akhir 2017 kami Imigrasi dan PT.Pos Indonesia Cabang Makassar melakukan penandatanganan kesepakatan kerjasama program inovasi pelayanan *delivery passport*, tentunya setelah itu kami mempersiapkan fasilitas atau sarana PT.Pos Indonesia Cabang Makassar untuk pelayanan *delivery passport* dilingkungan kerja Imigrasi..kami memang butuh waktu untuk dapat memperkenalkan program ini kepada masyarakat agar mereka tertarik untuk menggunakan layanan ini dan alhasil pada awal bulan 2018 sudah ada pemohon paspor yang menggunakan layanan ini.. (Wawancara, 05 maret 2020)

Sesuai dengan data yang diperoleh dalam penelitian ini bahwa penandatanganan perjanjian kerjasama antara pihak Imigrasi Kelas I Kota Makassar dengan PT. Pos Indonesia Cabang Makasssar dengan nomor : 518-MS/Regional-10/2017-W 23.IMI.FB.H.Q5-2177 tentang pelayanan pengiriman paspor tertanggal enam bulan dua belas tahun dua ribu tujuh belas.(6-12-2017). Perjanjian tersebut tentunya membutuhkan waktu dalam proses pelaksanaan dalam mensukseskan program inovasi *delivery passport service*. Menurut keterangan yang disampaikan oleh informan AS (Kepala Kantor Pos Indonesia Cabang Makassar) dalam petikan wawancara berikut :

...sejak diadakannya penandatanganan perjanjian kerjasama ini pada akhir di tahun 2017, kami memang mulai mempersiapkan diri terutama berbagai kebutuhan dan unit mobil pelayanan *delivery* PT.Pos Indonesia Cabang Makassar sebagai alat transportasi yang harus *standby* pada hari kerja di Kantor Imigrasi Makassar

untuk melayani pemohon atau masyarakat yang ingin paspornya diantarkan kerumahnya. (Wawancara, 09 Maret 2020)

Berdasarkan data lapangan yang diperoleh melalui dokumentasi dan wawancara dalam program inovasi *delivery passport service* bahwa unit pelayanan *delivery passport* yang dilaksanakan oleh PT.Pos Indonesia Cabang Makassar menggunakan mobil pelayanan, dimana mobil tersebut sebagai sarana transportasi sekaligus sebagai tempat transaksi pembayaran biaya paspor secara *online*. Berikut informasi yang disampaikan oleh informan bapak MR, (Petugas Bagian Pelayanan *Delivery Passport* Mobil PT.Pos Indonesia Cabang Makassar di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar) kepada peneliti yakni :

Keberadaan mobil pelayanan *delivery passport* di kantor imigrasi ini, sebagai tindak lanjut dari kerjasama antara PT.Pos Indonesia Cabang Makassar dengan Imigrasi Kelas I Kota Makassar..disamping kami melayani *delivery passport* juga melayani pembayaran penerimaan negara bukan pajak atau PNPB dimana sistem yang digunakan yaitu MPYN yakni modul penerimaan Negara generasi kedua dan dilakukan secara *real time online*..maksudnya itu kalau pembayaran paspor hari ini dilakukan maka di hari itu pembayaran tersebut akan langsung masuk kekas Negara tidak ada pungutan apapun sesuai dengan kuitansi dari kantor imigrasi. (Wawancara, 10 Maret 2020)

Berdasarkan informasi tersebut di atas memberikan gambaran bahwa kolaborasi dalam program inovasi *delivery passport service* yang dilakukan oleh PT.Pos Indonesia Cabang Makassar masih menerapkan pelayanan secara terpisah dengan ruang pelayanan paspor yang ada di Imigrasi Kelas I Kota Makassar. Pemohon paspor yang ingin menggunakan jasa layanan *delivery passport* mereka harus keluar dari gedung pelayanan menuju ke mobil pelayanan PT Pos Indonesia Cabang

Makassar yang berada di area parkir Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar.

Keberadaan layanan mobil PT.Pos Indonesia Cabang Makassar dalam kolaborasi program inovasi *delivery passport service* yang berada di lingkungan area parkir Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar, dapat dilihat pada gambar 4.3 berikut :



Gambar 5.3 Mobil Pelayanan *Delivery Passport* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar

Sumber : Dokumentasi Tahun 2020

Pelaksanaan program inovasi *delivery passport service* adalah merupakan suatu upaya nyata dalam meningkatkan pelayanan publik khususnya dalam pelayanan paspor di lingkungan Imigrasi Kelas I Kota Makassar. Untuk mewujudkan keberhasilan program inovasi tersebut

dibutuhkan sinergi antar kedua belah pihak dalam pelaksanaannya, hal disampaikan kepada informan AM (Kasi Lantaskim Imigrasi Kelas I Kota Makassar) dalam wawancara sebagai berikut :

Program inovasi pelayanan *delivery passport* ini merupakan bentuk karya dan kerja nyata dalam pengabdian melayani masyarakat dengan tulus tanpa pamrih untuk itu kami membangun sinergi dengan PT.Pos Makassar agar program ini dapat dilaksanakan sesuai dengan kesepakatan dan komitmen kami, selain itu memang untuk mencapai semua itu perlu adanya sosialisasi terkait dengan program ini kepada masyarakat atau pemohon agar supaya dapat memahami program inovasi pelayanan *delivery passport* ini. (Wawancara, 06 Maret 2020)

Berdasarkan penuturan hasil wawancara dari informan dari Kasi lantaskim Imigrasi Kelas I Kota Makassar tersebut di atas memberikan penegasan bahwa dalam program inovasi *delivery passport service* adalah merupakan bentuk komitmen Imigrasi Kelas I Kota Makassar dalam meningkatkan kualitas pelayanan paspor kepada masyarakat. Berbagai inovasi program percepatan pelayanan paspor yang dilakukan oleh Kepala Imigrasi Kelas I Kota Makassar mendapat apresiasi dalam bentuk penghargaan predikat Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) serta berhak mendapatkan predikat Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (PWBBM) di awal Tahun 2021.

Pelayanan publik yang dilakukan oleh organisasi publik mesti diukur hasilnya, pengukuran tersebut dapat mengambil macam-macam bentuk. Misalnya yang dianjurkan oleh Dubnick (2003) dalam Mustapa (2017:15) bahwa pelayanan publik atau apa yang dilakukan oleh organisasi publik mestinya di ukur dari sisi proses dan hasilnya.

Kesuksesan kolaborasi dalam program inovasi *delivery passport service* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar, dimana indikator tipe kesuksesan kolaborasi yang dikemukakan oleh Chris Huxham and Paul Hibbert (2008:47) menguraikan untuk melihat tipe kesuksesan dalam kolaborasi yakni mencapai hasil (*achieving outcome*)

Aspek pertama dalam tipe kesuksesan dalam kolaborasi ini dilihat pada hasil yang diperoleh. Dimana tipe kesuksesan kolaborasi yang dikemukakan oleh Chris Huxham dan Paul Hibbert (2008:46) mengatakan bahwa kesuksesan dalam kolaborasi lintas sektor dapat dicirikan sebagai sejumlah pemangku kepentingan atau aktor yang saling melengkapi. pelajaran penting dalam kolaborasi disini adalah bahwa hasil dalam kolaborasi menunjukkan pada kepentingan klien atau pemegang saham.

Dalam hubungannya dengan pencapaian hasil dari kerjasama kolaboratif, sebagaimana juga yang di kemukakan oleh Lienhard (2006) dalam Dwiyanto (2015:255) mengatakan bahwa karakteristik dari kolaborasi antara pemerintah dan swasta dilakukan karena adanya tujuan yang ingin dicapai bersama atau secara timbal balik kompatibel dan saling melengkapi. artinya bahwa dalam kerjasama kolaboratif dapat dipahami sebagai hubungan yang bersifat saling memberikan manfaat pada semua pihak. karena itu kolaborasi tercipta atas dasar kesepakatan bersama dalam mencapai hasil

Sebagaimana hasil temuan dalam penelitian ini terungkap bahwa pencapaian hasil dari kolaborasi program inovasi *delivery passport service*

di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar. Pada tahun 2018, jumlah pemohon paspor yang menggunakan jasa layanan *delivery passport* masih tergolong rendah, sebagaimana dari persentase angka masih dibawah rata-rata 1,23 persen atau 775 pemohon dari jumlah 62.518 paspor yang telah diterbitkan. Kemudian tahun 2019 dimana pemohon/masyarakat yang menggunakan jasa layanan *delivery passport* sedikit mengalami peningkatan dengan persentase jumlah pengguna jasa *delivery passport* rata-rata mencapai 2,30 persen atau 1.516 pemohon dari jumlah 65.630 pemohon paspor yang telah diterbitkan Imigrasi Kelas I Kota Makassar.

Berdasarkan data tersebut di atas dapat diasumsikan bahwa dengan adanya program inovasi *delivery passport service* di Kantor Imigrasi Makassar cukup mengalami peningkatan dan minat masyarakat atau pemohon paspor untuk menggunakan PT. Pos Indonesia Cabang Makassar sebagai jasa pengiriman paspor ke alamat mereka, namun peningkatan tersebut, bila dilihat dari rata-rata pemohon yang menggunakan jasa PT.Pos Indonesia Cabang Makassar masih tergolong sangat rendah, hanya berkisar pada angka 1,23 persen di tahun 2018, sementara di tahun 2019 meningkat pada angka 2,30 persen. Rendahnya angka minat masyarakat dalam menggunakan jasa layanan *delivery passport* sebagai bahan evaluasi dari kinerja kolaborasi. Kolaborasi program Inovasi *delivery passport service* antara Imigrasi Kelas I Kota Makassar dengan PT. Pos Indonesia Cabang Makassar sebagai mitra

yang diharapkan dapat meningkatkan efektifitas pelayanan paspor di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar. Keadaan tersebut masih dianggap belum mampu memberikan hasil yang maksimal sesuai dengan apa yang diharapkan.

Secara konseptual menurut Laffin (2007) dalam Salim (2014:231) kegagalan ini bisa terjadi bila hubungan kerjasama kolaboratif mengalami ketidakjelasan tanggungjawab dan ada yang merasa lebih kuat dan memilih kepentingan yang lebih besar serta saling tidak tergantung satu sama lain (*interdependensi*). Sehubungan dengan konsep ini, dalam kerjasama kolaboratif antara Imigrasi Kelas I Kota Makassar dengan PT.Pos Indonesia Cabang Makassar para pihak telah memiliki kejelasan tanggungjawab sesuai dengan surat perjanjian kerjasama yang telah mereka sepakati bersama dengan Nomor Perjanjian. 518-MS/Regional-10/2017-W-23.IMI.FB.H.Q5-2177 tentang pelayanan pengiriman paspor.

Selanjutnya Emerson dan Nabatchi (2012:17) lebih menekankan bahwa hasil suatu proses kolaborasi dapat berupa adanya perubahan kualitas dan kuantitas dari segi fisik, lingkungan, sosial, ekonomi, dan politik. Hasil yang didapat merupakan implikasi dari kegiatan kolaborasi yang telah dilakukan yang mana memiliki sumbangsih pada kondisi sosial masyarakat, ekonomi, lingkungan sekitar, ataupun aspek legitimasi politik dari masyarakat terhadap pemerintah.

Secara teoritis kesuksesan kolaborasi yang diungkapkan oleh Chris Huxhan dan Hibbert (2008:46) bahwa kesuksesan kolaborasi tidak hanya

dilihat dari hasil akhir akan tetapi bagaimana proses kolaborasi itu yang dilakukan. Salah satu contoh kesuksesan semua tingkatan baik individu, organisasi atau antarotoritas. Proses penting dalam kesuksesan kolaborasi berada pada semua tingkatan dalam bekerja baik aktor organisasi maupun antarotoritas dan mengambil pelajaran bahwa proses dapat menentukan keberhasilan dimasa akan datang. Langkah pertama adalah bagaimana mengambil kesempatan untuk mencari dan mengenali mereka.

Kesuksesan kolaborasi dilihat dari sudut pandang terhadap respon partisipasi oleh pihak lain atau masyarakat sebagai penerima layanan terhadap hasil yang telah diperoleh. Respon masyarakat sebagai penerima layanan tentu akan menilai seberapa besar kemudahan, kecepatan dalam pelayanan yang dialami dalam suatu instansi pemerintah. Dengan adanya pengakuan dari masyarakat maka kolaborasi dapat dikatakan berhasil atau sukses, kesuksesan para aktor yang berkolaborasi dalam pelayanan *delivery* paspor di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar didasari dengan bagaimana komitmen dan integritas para aktor untuk melayani masyarakat secara maksimal.

Salah satu bentuk komitmen pada program inovasi *delivery passport service* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar dengan konsep inovasi layanan *delivery passport* ke alamat pemohon, dimana konsep layanan ini sangat membantu pemohon karena mereka tidak perlu lagi datang ke Imigrasi Kelas I Kota Makassar untuk mengantri mendapatkan

paspornya, namun demikian paspor pemohon yang sudah selesai maka pihak PT.Pos Indonesia Cabang Makassar yang telah dipercayakan oleh Imigrasi Kelas I Kota Makassar akan mengantarkan paspor miliknya sesuai ketentuan dan alamat pemohon. Hal tersebut yang dijelaskan dari Informan masyarakat HH (masyarakat pengguna layanan *delivery* paspor) berikut:

...saya pak baru tau kalau ada layanan antar paspor ini..saya coba aja daripada kita datang lagi kesini untuk antri lebih baik pakai ini saja pak.. tidak perlu repot-repot lagi datang kesini hanya untuk mengantri untuk menerima paspor dan menurut saya pelayanan cukup simpel hanya banyar ongkos atau biaya kirim saja paspor kita akan diantarkan oleh PT.Pos Indonesia Cabang Makassar ke alamat kami. (Wawancara, 26 Maret 2020)

Hasil wawancara tersebut di atas menegaskan bahwa program inovasi *delivery passport service* (pelayanan pengiriman paspor) dapat memberikan dan membantu pemohon untuk mendapatkan paspor dengan mudah di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar, dengan adanya program tersebut dapat mengurangi antrian yang panjang dalam penerimaan layanan paspor di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar. Ukuran keberhasilan kinerja hasil pelayanan adalah sejauh mana masyarakat merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan oleh pemerintah. Hal ini sejalan yang diutarakan informan NW (masyarakat pengguna layanan *delivery passport*) berikut :

...adanya layanan *delivery passport* kerumah, menurut saya sangat membantu ya.. karena tidak perlu lagi capek-capek kesini hanya untuk antri..apalagi saya jauh dari sini pak. lillahi taala saja percayakan paspor saya ke jasa pengiriman pos makassar ini untuk mengantarkan kerumah...hitung-hitung kami bisa menghemat biaya dan tenaga untuk ini pak..bagus kalau ada

pelayanan begini kita menunggu saja di rumah paspor kita sudah ada. (Wawancara, 24 Maret 2020)

Selanjutnya peneliti juga melakukan wawancara dengan AK (Karyawan Biro Perjalanan umroh dan Wisata Mubinatour Travel Service) mengatakan bahwa :

...sangat membantu sekali dengan adanya program pelayanan *delivery passport* ini pak.. apalagi kita ini sebagai biro perjalanan umroh dan wisata biasanya kolektif jadi semua paspor yang kita urus diantarkan ke kantor tidak perlu lagi kita datang ke kantor Imigrasi Kota Makassar, cukup sekali saja kita datang pada saat mereka melakukan perekaman, (Wawancara, 30 Maret 2020)

Pernyataan tersebut di atas mengindikasikan bahwa program inovasi *delivery passport service* (pelayanan pengiriman paspor) di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar sangat berdampak baik terhadap kualitas pelayanan paspor kepada masyarakat. Berdasarkan dari hasil pengamatan dilapangan diperoleh fakta bahwa program inovasi *delivery passport service* (pelayanan pengiriman paspor) sangat mudah diakses, namun pelayanan penerbitan paspor di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar dengan tempat dan lokasi pelayanan *delivery passport* yang dilakukan oleh PT.Pos Indonesia Cabang Makassar tidak berada pada satu tempat atau satu ruangan, sehingga pemohon atau masyarakat harus keluar dari tempat pelayanan dari pembuatan atau penerbitan paspor ke lokasi pelayanan *delivery passport* yang dilakukan oleh PT.Pos Indonesia Cabang Makassar yang ada di area pelataran parkir Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar. Berikut penjelasan bapak MR, (Petugas

Pelayanan *Delivery Passport* PT.Pos Indonesia Cabang Makassar) di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar kepada peneliti yakni :

Pelayanan kami masih menggunakan ruang fasilitas mobil pelayanan yang ada di area pelataran parkir kantor Imigrasi ini.. kalau pemohon ingin melakukan pembayaran biaya paspor atau ingin memakai jasa layanan *delivery passport* mereka, pemohon harus keluar lagi ke gedung pelayanan imigrasi Kelas I Kota Makassar dengan arahan petugas pelayanan paspor yang ada di Kantor Imigrasi. mereka itu sudah diarahkan oleh petugas pelayanan paspor Imigrasi Kelas I Kota Makassar. (Wawancara 24 Maret 2020).

Pada dasarnya dalam pelayanan publik perlu memperhatikan dan menerpakan prinsip-prinsip dalam kemudahan akses, dimana tempat dan lokasi serta sarana pelayanan yang memadai, mudah dijangkau oleh masyarakat, sehingga dalam pelayanan tersebut, masyarakat tidak merasakan pelayanan publik yang berbelit-belit. Perlunya pihak Imigrasi Kelas I Kota Makassar menyediakan ruang pelayanan dengan konsep pola pelayanan satu atap dalam rangka mempercepat proses pemberian pelayanan paspor kepada masyarakat. Hal ini disampaikan informan HT (pengguna layanan *delivery passport*) berikut:

....adanya pelayanan antar paspor ini sangat membantu, apalagi yang mereka punya kesibukan.. namun baiknya kalau pelayanan *delivery passport* ini berada di dalam ruangan kantor imigrasi..punya tersendiri loket atau ruangan khusus layanan *delivery passport* yang bersampingan dengan loket penerimaan paspor..jadi kalau seperti itu kita ini pemohon tdk perlu lagi keluar antri di area pelayanan mobil pelayanan Pos Indonesia Cabang Makassar. (Wawancara, 24 Maret 2020)

Dari hasil wawancara tersebut di atas dapat dipahami bahwa masih ada kekurangan dari program inovasi *delivery passport service* (pelayanan

pengiriman paspor) yang diselenggarakan di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar. kekurangan yang dimaksud terkait dengan tidak dilakukannya sistem pelayanan yang berbasis pada pelayanan satu atap dan satu pintu. Sebagaimana mekanisme pelayanan satu atap dilakukan dengan integrasi secara menyeluruh antara Pihak Imigrasi Kelas I Kota Makassar dengan PT.Pos Indonesia Cabang Makassar. Artinya terdapat suatu sistem yang menghubungkan atau yang mengkoneksikan antara mereka terhadap suatu pengurusan yang dibutuhkan masyarakat.

Kesuksesan kolaborasi ditinjau dari segi dampak atau pengaruh terhadap adanya program inovasi *delivery passport service* terhadap masyarakat, dan apa hasil yang telah didapatkan dari program tersebut. Menurut Chris Huxham and Paul Hibbert (2008:47) orang-orang tampaknya menghargai proses kemitraan yang berhasil dan hasil yang membuat perbedaan bagi orang-orang yang mereka layani bukan hanya sebagai tujuan dalam diri mereka sendiri. Seringkali, organisasi mereka menerima sesuatu yang sangat berharga yakni pengakuan. Pengakuan pribadi tampaknya menjadi jenis pengakuan yang disebutkan orang paling sering, tetapi mereka juga ingin melihat organisasi mereka diakui. Keduanya ini tampaknya aspirasi yang cukup legal, jadi mungkin pelajarannya adalah untuk tidak kehilangan orang-orang di bawah kerangka kemitraan.

Berdasarkan teori yang telah dikemukakan diatas, seiring dengan hasil temuan dalam penelitian terungkap bahwa dengan adanya

pengakuan dari masyarakat sebagai penerima manfaat dan sektor swasta terhadap kesuksesan kolaborasi dalam program inovasi *delivery passport service* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar sebagai wujud bahwa keberhasilan diartikan sebagai adanya kemudahan yang diberikan masyarakat dalam program inovasi *delivery passport service*.

Kolaborasi dalam program inovasi *delivery passport service* dapat membantu pemohon untuk mendapatkan pospor yang mudah di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar, dengan adanya program tersebut dapat mengurangi antrian yang panjang dalam penerimaan layanan paspor di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar. Ukuran keberhasilan kinerja pelayanan adalah sejauh mana masyarakat merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan oleh pemerintah.

Dalam *Collaborative Governance*, Gray (2000) dalam tulisan Graddy dan Chan (2009) dalam O'Leary Gazley, McGuire dan Bingham (2009:57-56) menjelaskan ada tiga dimensi kolaborasi yang efektif yaitu dengan pencapaian sasaran klien, meningkatkan hubungan-hubungan antar organisasi dan pengembangan organisasi. Dalam dimensi pertama yang menyatakan bahwa kolaborasi yang efektif itu jika mencapai sasaran yang diinginkan oleh klien.

Kedua, hubungan antar organisasi ditingkatkan untuk menangkap kedua hal yakni manfaat kolektif dan potensi kolaborasi organisasi. Jika organisasi dalam kegiatan kolaboratif sama baiknya, hal ini dapat meningkatkan modal sosial pada masyarakat yang dilayani. Hubungan

yang lebih baik antara organisasi bekerja untuk meningkatkan kesempatan memecahkan masalah dan membuka jalan bagi hubungan masa depan yang lebih baik. Organisasi itu sendiri juga dapat mengambil manfaat jika hubungan ini meningkatkan legitimasi mereka.

Dimensi *ketiga* pengembangan organisasi sebagian besar langsung menguntungkan organisasi. Jika kolaborasi meningkatkan pengembangan organisasi, hal ini dapat meningkatkan kapasitasnya untuk bersaing secara efektif atas kontrak masa depan dan dapat meningkatkan kemampuannya untuk mencapai misi dan tujuan.

Selanjutnya pandangan Denhardt & Denhardt (2003:170-171) dalam perspektif *New Public Service* mengawali pandangannya dari pengakuan atas warga negara dan posisi yang sangat penting bagi pemerintahan demokratis. Jati diri warga Negara tidak hanya dipandang sebagai semata persoalan kepentingan pribadi (*self interest*) namun juga melibatkan nilai, kepercayaan dan kepedulian terhadap orang lain. Warga negara diposisikan sebagai pemilik pemerintahan (*owners of government*) dan mampu bertindak secara bersama-sama mencapai sesuatu yang lebih baik. Kepentingan publik tidak lagi dipandang sebagai agregasi kepentingan pribadi melainkan sebagai hasil dialog dan keterlibatan publik dalam mencari nilai bersama dan kepentingan bersama. Perspektif *new public service* menghendaki peran administrator publik lebih melibatkan masyarakat dalam pemerintahan dan bertugas untuk melayani masyarakat. Administrator bertanggungjawab melibatkan masyarakat tidak

hanya dalam perencanaan tetapi juga dalam pelaksanaan program guna mencapai tujuan-tujuan masyarakat. Dengan demikian, administrator publik tidak lagi mengarahkan atau memanipulasi insentif tetapi pelayanan kepada masyarakat.

Berdasarkan pembahasan pada hasil penelitian yang berkaitan dengan pencapaian hasil dari kolaborasi, kemudian dianalisis dengan teori dan konsep dari beberapa ahli, maka dirumuskan proposisi sebagai berikut :

Proposisi Minor 2: Kesuksesan kolaborasi dapat tercapai apabila dengan memperhatikan proses kolaborasi yang didasari pada komitmen antar aktor untuk mensosialisasikan terhadap program inovasi *delivery passport service*.

5.3. Model Manajemen Kolaborasi dalam Program Inovasi *Delivery Passport Service* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar.

Dalam menganalisis model manajemen kolaborasi dalam program inovasi *delivery passport service* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar, dimana penelitian ini menggunakan model manajemen kolaborasi yang dipopulerkan oleh Agronoff and McGuire (2003:45). Model yang dianggap relevan terhadap penelitian ini yakni model manajemen *jurisdictional-based*

Model ini memfokuskan terhadap proses kolaborasi yang dilakukan lembaga dalam mengambil tindakan strategis dengan bekerjasama dengan aktor lainnya yang memiliki sumber daya dan kemampuan dalam hal keahlian dan interaksi antar aktor. Instrumen dalam model ini

dilakukan melalui proses tawar-menawar dan negosiasi yang bersifat berdasarkan yurisdiksi formal dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapi dalam pelaksanaan program.

Dalam model manajemen kolaborasi *jurisdictional based* yang berkenaan dengan proses kolaborasi dalam pelayanan *delivery passport* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar. Imigrasi Kelas I Kota Makassar membangun kerjasama dengan PT.Pos Indonesia Cabang Makassar dalam rangka untuk meningkatkan kualitas pelayanan paspor dengan model pelayanan *delivery passport* kepada masyarakat. Kolaborasi ini dilakukan karena adanya keterbatasan fasilitas dan sumber daya yang dimiliki Imigrasi Kelas I Kota Makassar dalam memenuhi kebutuhan program pelayanan tersebut.

Pada Tahun 2016 Direktorat Jenderal (Ditjen) Imigrasi Kementerian Hukum dan HAM (Kemenkumham) meluncurkan sejumlah program baru dalam pelayanan pengurusan paspor, diantaranya yakni *delivery passport service* (pelayanan pengiriman paspor). Program Inovasi *delivery passport service* adalah merupakan program inovasi yang bertujuan untuk dapat memberikan kemudahan masyarakat dalam mendapatkan paspor miliknya dengan sistem *delivery* ke alamat rumah atau kantor pemohon.

Program inovasi *delivery passport service* ini dihadirkan untuk menghilangkan kepenatan masyarakat atau pemohon karena harus datang saat pengambilan paspor, dengan adanya program pelayanan ini masyarakat atau pemohon tidak perlu lagi datang kedua kalinya untuk

mengantri dalam pengambilan paspor miliknya, cukup dengan mempercayakan PT.Pos Indonesia Cabang Makassar yang telah bekerjasama dengan pihak Imigrasi Kelas I Kota Makassar untuk mengantarkannya ke alamat rumah atau kantor pemohon dengan prasyarat yang telah di tentukan.

Pelaksanaan program inovasi *delivery passport service* dimulai pada akhir tahun 2017 yang bekerjasama dengan PT.Pos Indonesia Cabang Makassar dengan prinsip kerjasama yang dituangkan dalam bentuk perjanjian kerjasama yang bersifat formal. Hal ini sesuai dengan keterangan informan AP (Kepala Imigrasi Kelas I Kota Makassar) dalam wawancara sebagai berikut

Pada akhir tahun 2017 kami melakukan pertemuan dengan PT.Pos Indonesia cabang Makassar dan menawarkan untuk bekerjasama dalam program pelayanan *delivery passport*, kami sadari bahwa keterbatasan untuk melakukan pelayanan antar ini harus membutuhkan kerjasama dengan pihak lain, dan setelah mereka bersedia kami secara bersama-sama juga melakukan dan membuat kesepakatan dalam bentuk perjanjian kerjasama dalam program pelayanan *delivery* ini (Wawancara, 20 Maret 2020)

Pemanfaatan potensi aktor lainnya yang memiliki sumber daya dan kemampuan dalam pelayanan publik sangat disadari pihak Imigrasi Kelas I Kota Makassar. Dengan meningkatnya jumlah permohonan masyarakat terhadap pelayanan paspor mengharuskan pihak Imigrasi Kelas I Kota Makassar untuk melakukan suatu terobosan inovasi pelayanan yang kolaborasi dengan pihak PT.Pos Indonesia Cabang Makassar yang memiliki potensi dan sumber daya dalam program pelayanan *delivery passport* kepada masyarakat. Hal ini juga disampaikan Informan AS

(Kepala Kantor Pos Indonesia Cabang Makassar) dalam wawancara berikut:

..iya kami diundang oleh Imigrasi dan diajak untuk bekerjasama dalam program pelayanan *delivery passport*. untuk itu kami yakin bahwa program ini sangat bagus dan kami diberikan kepercayaan dan amanah untuk program ini dan sekaligus memberikan nilai terhadap PT.Pos Indonesia Cabang Makassar itu sendiri karna secara tidak langsung imigrasi telah memberikan peluang usaha kepada kami dalam program ini yaitu *delivery* dengan cara mengantarkan paspor ke masyarakat. (Wawancara, 23 Maret 2020)

Kolaborasi yang dibangun Imigrasi Kelas I Kota Makassar dengan PT.Pos Indonesia Cabang Makassar atas dasar komitmen sehingga segala kebutuhan terkait dengan program inovasi *delivery passport service* diputuskan secara bersama-sama melalui musyawarah dan mufakat. Pengambilan keputusan secara bersama dan bernegosiasi melakukan tawar menawar terhadap pelaksanaan program ini, baik secara teknis dan prosedur dalam pelaksanaan program inovasi *delivery passport service*. Proses pengambilan keputusan dengan prinsip negosiasi dan tawar-menawar dalam model ini dimaknai sebagai satu kesatuan arah kebijakan untuk dapat menyelesaikan permasalahan-permasalahan dalam proses *delivery paspor service*. Hal ini sesuai dengan pernyataan informan AP (Kepala Imigrasi Kelas I Kota Makassar) dalam wawancara berikut :

Dalam kesepakatan kerjasama ini, yang terkait pada tawar-menawar hanya pada persoalan teknis dan prosedur pelayanan saja, tidak ada pada tawar-menawar keuntungan, karena tujuan imigrasi hanya pada bagaimana pelayanan paspor ini berjalan dengan baik yang dapat meringankan masyarakat atau pemohon terutama dalam pengambilan paspor miliknya...jadi pada intinya di sini hanya menyangkut tawar menawar kesepakatan bersama

dalam melaksanakan program pelayanan *delivery passport* (Wawancara 20 Maret 2020)

Sehubungan dengan pernyataan tersebut di atas, dari hasil konfirmasi dengan pihak PT.Pos Indonesia Cabang Makassar diperoleh keterangan pada intinya sama bahwa dalam pelaksanaan program inovasi *delivery passport service* tidak ada tawar-menawar atau kesepakatan yang dibahas dalam setiap pertemuan, namun hanya secara teknis yang terkait dengan pelaksanaan program inovasi *delivery passport service*. Tentunya pada praktek dilapangan ada beberapa yang harus dan perlu disepakati bersama sehingga masing-masing pihak memberikan tawaran pemikiran dalam pelaksanaan program inovasi *delivery passport service*. Berikut pernyataan informan AS (Kepala Kantor Pos Indonesia Cabang Makassar) yang menyatakan bahwa:

Iya memang sejak awal dimulainya kerjasama ini, kami sering melakukan pertemuan dengan pihak imigrasi makassar dan bertukar pikiran untuk mencari formulasi yang terbaik baik dalam pelaksanaan program inovasi pelayanan *delivery passport* di Kantor imigrasi Kelas I Kota Makassar (Wawancara, 23 Maret 2020)

Penjelasan informan tersebut di atas menggambarkan keterlibatan PT.Pos Indonesia Cabang Makassar dalam program inovasi *delivery passport service* kepada masyarakat didasarkan pada komitmen bersama untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Dengan adanya proses pertemuan atau dialog tata muka para aktor untuk mencari formulasi dalam pelaksanaan pelayanan, baik secara teknis dan prosedur pelayanan, dan kemudian kesepakatan tersebut dilaksanakan secara

bersama-sama sehingga tercipta keselarasan dan sinergi dalam program inovasi *delivery passport service* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar.

Manajemen kolaborasi menjadi kebutuhan ketika pengelolaan layanan publik diselenggarakan secara kemitraan, yang melibatkan institusi pemerintah dengan setidaknya satu institusi di luar pemerintah. Berbeda dengan manajemen pelayanan konvensional yang lebih mengandalkan pada perintah dan komando dalam mengendalikan perilaku aparatur penyelenggaranya, manajemen kolaboratif lebih banyak bertumpu pada kesamaan visi dan misi, pencapaian visi dan misi menjadi sumber inspirasi dan inisiatif dari para aktor yang terlibat dalam kemitraan untuk mengelola pelayanan publik.

Manajemen kolaboratif juga lebih mengandalkan jejaring daripada hirarki. Dalam kolaborasi penyelenggaraan pelayanan publik masing-masing institusi yang terlibat memiliki otonom dan kedudukan yang setara sehingga hubungan antar aktor lebih bersifat fungsional dan bukan hubungan yang bersifat hirarkis. Karena itu, persuasi, negosiasi dan konsensus menjadi nilai yang penting dalam pengembangan manajemen kolaboratif (Dwiyanto 2015:11)

Model manajemen kolaborasi dalam program inovasi *delivery passport service* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar, berdasarkan pada konsep dalam teori model manajemen kolaborasi yang dikemukakan Agronoff dan McGuire (2003:48) bahwa model manajemen kolaborasi yang berbasis yurisdiksi (*Jurisdiction Based Model*) memberikan makna

manajemen kolaboratif dilakukan dengan beberapa aktor dari berbagai pemerintah dengan alasan strategis yang berbasis yuridiksi. Dengan demikian yang menjadi alasan hal tersebut karena adanya faktor sumber daya yakni hukum otoritas, pendanaan, organisasi, keahlian dan informasi untuk mencapai tujuan dan penyelesaian tugas. Oleh karena itu, tawar-menawar dan negosiasi adalah instrumen penting dalam manajemen kolaborasi yang berbasis yuridiksi ini. Tawar menawar yang dimaksudkan dalam memberikan alternatif bagi konsesi dan menghasilkan solusi yang saling menguntungkan.

Pada pembahasan sebelumnya, Imigrasi Kelas I Kota Makassar membangun hubungan kerjasama dengan PT.Pos Indonesia Cabang Makassar didasarkan pada alasan keterbatasan sumber daya dan fasilitas Imigrasi Kelas I Kota Makassar dalam pelaksanaan program inovasi *delivery passport service* kepada masyarakat. Dalam pelaksanaan program ini, komitmen para aktor sangat dibutuhkan untuk kepentingan bersama sehingga ada ruang dalam negoisasi dan tawar-menawar antar Imigrasi Kelas I Kota Makassar dan PT.Pos Indonesia Cabang Makassar dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapi dalam pelaksanaan program inovasi *delivery passport service* kepada masyarakat.

Secara teoritis yang dikemukakan Agronoff dan McGuire (2003:48) hal utama dalam model manajemen kolaborasi ini yakni adanya tawar-menawar dan negosiasi yang bersifat yuridis sebagai instrument dalam model ini. Selaras dengan hasil temuan penelitian yang menggambarkan

bahwa kolaborasi dijalankan dalam pelaksanaan program inovasi *delivery passport service* di Kantor Imigrasi kelas I Kota Makassar, para pihak melakukan suatu kesepakatan dan negosiasi yang dituangkan dalam bentuk perjanjian kerjasama yang bersifat formal, dimana aturan tersebut dibuat untuk pedoman para pihak untuk mengatasi permasalahan dalam pelaksanaan program inovasi *delivery passport service*.

Model kolaborasi yang bersifat yuridiksi, dimungkinkan memang akan tercipta suatu kompleksitas di dalamnya, maka dari itu perlu tawar-menawar dan negosiasi sebagaimana pandangan Liendhard (2006) dalam Mustapa Talib (2017:59) yang menekankan perlunya intensitas koordinasi antar pihak yang melakukan kerjasama kolaborasi itu, sehingga kompleksitas yang bakal timbul dapat diantisipasi terlebih lagi kerana memang dinyatakan pula jika sangat berpeluang ada resiko dalam suatu kerjasama. Sementara itu Gazley dan Brudney (2005) dalam Mustapa Talib (2017:60) menjelaskan bahwa salah satu karakteristik utama yang biasa melekat pada kerjasama kolaborasi yakni masing-masing aktor yang bekerjasama dapat melakukan tawar-menawar dan negosiasi atas namanya sendiri dan masing-masing aktor memilih kontribusi terhadap kolaborasi baik bersifat material seperti sumber daya ataupun simbolik misalnya berbagi kewenangan serta semua aktor bertanggung jawab atas hasil.

Dalam pandangan tersebut ada perbedaan menonjol dari kedua pandangan diatas terletak pada perlunya negosiasi antar aktor, dimana

negosiasi atau tawar menawar ini dapat dinilai positif pada satu sisi, namun juga bisa menciptakan kesan negatif pada sisi lain. Disisi positifnya dapat berupa penciptaan kehati-hatian dalam mengawali suatu kolaborasi, sehingga ketika keputusan diambil oleh masing-masing untuk mewujudkan kolaborasi tersebut dengan pertimbangan-pertimbangan resiko sudah diperhitungkan secara matang. Sedangkan sisi negatifnya terletak pada pengingkaran eksistensi konsep kolaborasi itu sendiri yang dilandasi oleh semangat untuk mencapai tujuan bersama dan memberi kontribusi bersama, dimana konsep ini berimplikasi pada peniadaan tawar-menawar tadi atau menekankan semangat *simbiosis mutualisme* atau saling menguntungkan.

Penyelenggaraan pelayanan dengan integritas berimplikasi pada proses pembentukan kerjasama kolaboratif. Dalam prakteknya kerjasama kolaborasi diwujudkan melalui kesepakatan bersama secara formal antara Imigrasi Kelas I Kota Makassar dengan PT.Pos Indonesia Cabang Makassar. Kesepakatan bersama ini secara formal sebagai sarana untuk mengatur hak dan kewajiban masing-masing aktor dalam pelaksanaan program inovasi *delivery passport service*. Kuatnya komitmen institusi pemerintah dalam pemenuhan kebutuhan layanan publik menjadi dasar utama keterlibatan PT.Pos Indonesia Cabang Makassar dalam program inovasi *delivery passport service*. berkaitan dengan itu sebagaimana pendapat Denhardt dan Denhardt (2003:164) merupakan elemen perilaku manusia yang menjadi inti manajemen publik baru. Dalam manajemen

publik baru keidealan seperti keadilan, kesamaan, rasa hormat, pemberdayaan dan komitmen sering kali mengalahkan efisiensi sebagai satu-satunya kriteria untuk jalannya pemerintahan.

Proposisi Minor 3 : Penerapan model manajemen kolaborasi *jurisdictional-based* dapat meningkatkan kinerja kolaborasi dalam program inovasi *delivery passport service*.

Berdasarkan proposisi minor yang telah dirumuskan proses analisis terhadap terhadap hasil penelitian tentang program inovasi *delivery passport service* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar, maka berikut ini dirumuskanlah proposisi mayor sebagai kesimpulan dari proposisi minor tersebut.

Proposisi Mayor: Kesuksesan kolaborasi dapat tercapai apabila proses dan model manajemen kolaborasi yang dilakukan sesuai dengan komitmen dan kesepakatan yang bersifat yuridis formal dalam program inovasi *delivery passport service*.

5.4. Model Empirik (*Exiting Model*) Manajemen Kolaborasi dalam Program Inovasi *Delivery Passport Service* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar.

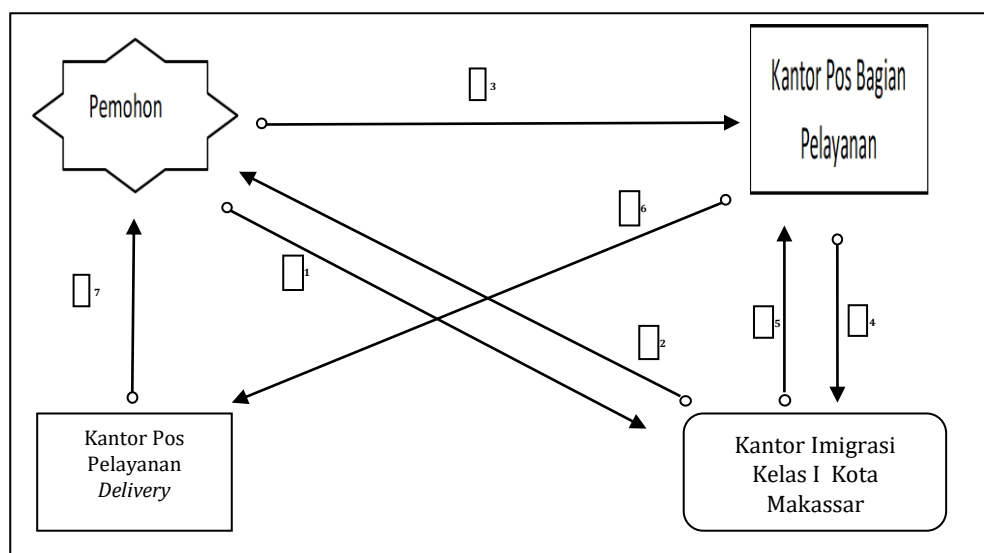
Pada bagian ini sebagai gambaran model empirik manajemen kolaborasi Imigrasi Kelas I Kota Makassar dengan PT.Pos Indonesia Cabang Makassar dalam program inovasi *delivery passport service* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar. Untuk menjelaskan model empirik manajemen kolaborasi tersebut dengan mengacu pada model manajemen

kolaborasi yang dikemukakan oleh Agronoff dan McGuire (2003:45) yakni *jurisdictional-based model*.

Berdasarkan pada hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan, ditemukan model empirik dalam program inovasi *delivery passport service* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar. Model *jurisdictional-based* yang dikembangkan oleh Agronoff dan McGuire (2003) menekankan pada kolaboratif aktor-aktor pemerintah dengan alasan strategis yang berbasis yurisdiksi dan opportunistik. Dengan demikian yang menjadi alasan tersebut karena adanya faktor sumber daya yakni hukum otoritas, pendanaan, organisasi, keahlian dan informasi untuk mencapai tujuan dan penyelesaian tugas. Oleh karena itu untuk mencapai langkah strategis tersebut, aktor Imigrasi Kelas I Kota Makassar mencari dan menawarkan aktor dari PT.Pos Indonesia Cabang Makassar yang memiliki sumber daya dan kemampuan untuk mencapai tujuan dalam program inovasi *delivery passport service*. Kemudian adanya tawar-menawar dan negosiasi sebagai instrumen penting dalam manajemen kolaborasi yang berbasis pada yurisdiksi dengan tujuan memberikan alternatif serta menghasilkan solusi dalam pelaksanaan program inovasi *delivery passport service*.

Sementara itu dalam model proses kolaborasi program Inovasi *delivery passport service* yang diinisiasi oleh Imigrasi Kelas I Kota Makassar yang bertujuan untuk memberikan kemudahan bagi masyarakat dalam memperoleh paspor melalui program inovasi *delivery passport*

service yang dilakukan oleh PT.Pos Indonesia Cabang Makassar. Dengan memanfaatkan program *delivery passport service*, masyarakat tidak harus lagi datang dan mengantri di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar untuk mendapatkan paspor legal yang telah selesai. Penjelasan secara detail digambarkan alur prosedur proses kolaborasi dalam program inovasi *delivery passport service* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar sebagai berikut :



Gambar : 5.4. Alur Prosedur Proses Kolaborasi dalam Program Inovasi *Delivery Passport Service* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar

Sumber : Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar 2020

Peran masing-masing aktor dalam proses kolaborasi dengan model alur prosedur program inovasi *delivery passport service* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar di uraikan sebagai berikut:

1. Pemohon datang ke Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar, untuk melengkapi persyaratan yang telah ditentukan;

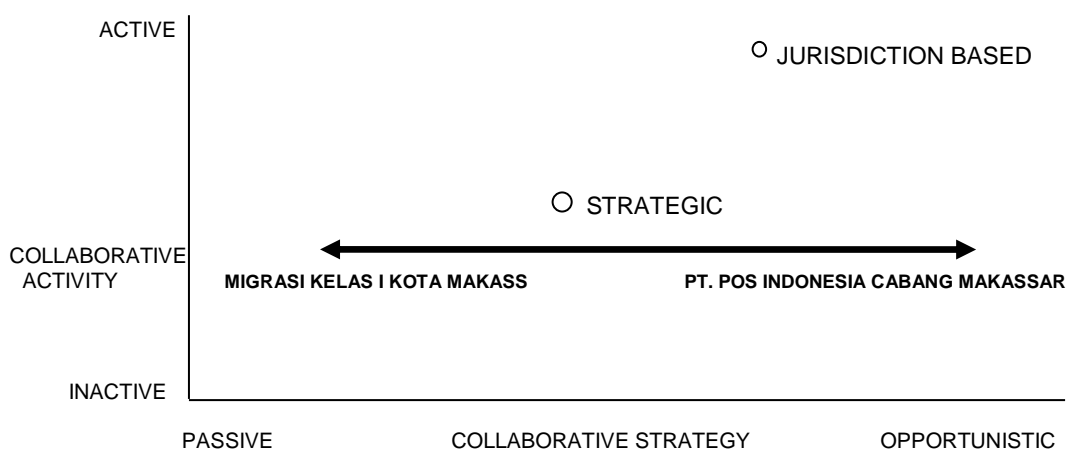
2. Apabila persyaratan telah terpenuhi, pemohon mendapatkan kode billing mpn G-2 untuk dilakukan setoran ke kas Negara;
3. Pemohon menyerahkan kode billing dan membayar biaya paspor kepada loket Kantor Pos Indonesia Cabang Makassar atau tempat pembayaran lainnya, apabila pemohon menghendaki paspornya diantar sampai rumah, maka pemohon menambah biaya pengantaran, dengan menandatangani surat kuasa dan menerima tanda tangan terima berkas;
4. Kantor pos menyerahkan berkas permohonan paspor pemohon (bukti penerimaan Negara dan Fc. KTP dan surat kuasa) ke pihak Imigrasi Kelas I Makassar;
5. Bagian pelayanan Kantor Pos Indonesia Cabang Makassar menerima paspor pemohon dari pihak Imigrasi Kelas I Kota Makassar paling lambat 3 (tiga) hari setelah penyerahan berkas dari Kantor Pos Indonesia Cabang Makassar ke Imigrasi Kelas I Kota Makassar;
6. Pada hari yang sama bagian pelayanan Kantor Pos Indonesia Cabang Makassar menyerahkan kebagian pengiriman paspor;
7. Bagian pengantaran paspor melakukan antaran paspor kepemohon paling lambat 1 (satu) hari setelah diterima dari bagian pelayanan kantor pos.

Kolaborasi dalam program inovasi *delivery passport service* diyakini dapat memberikan manfaat yang dirasakan oleh masyarakat, selain itu

juga memudahkan serta efisiensi dari segi waktu dalam pengurusan paspor. strategi kolaborasi dalam program inovasi *delivery passport service* yang dilakukan untuk dapat mengurai antrian yang padat dalam pelayanan paspor di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar. Adanya kesamaan pemikiran dan alasan strategi yang saling memberikan manfaat kedua pihak sehingga mendorong pihak PT.Pos Indonesia Cabang Makassar untuk kerjasama kolaboratif dalam program inovasi *delivery passport service*. Konsep itu berkesesuaian dengan model *jurisdictional based* dalam model manajemen kolaborasi menurut Agronoff dan McGuire (2003). Dimana aktor-aktor pemerintah berpartisipasi dan bersinergi karena didorong alasan strategis, yaitu untuk kepentingan dan kebutuhan masyarakat akan layanan publik bukan pada preferensi kelompok atau aktor tertentu.

Dalam konteks manajemen kolaborasi program inovasi *delivery passport service* yang menekankan pada dimensi *strategic collaborative* (strategi kolaborasi) dimana relasi berbasis kepercayaan dan komitmen yang mempererat kolaborasi antar Imigrasi Kelas I Kota Makassar. Instrument ini tidak ada aktor tunggal sehingga dalam hubungan para aktor tidak bersifat hirarkis. Melalui *strategic collaborative* dalam aspek terkait dalam pelayanan *delivery passport* dilakukan dengan keterbukaan komunikasi sehingga terjadi kepercayaan dan pemahaman bersama dalam merumuskan dan melaksanakan program inovasi *delivery passport service* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar.

Sebagaimana model empirik manajemen kolaborasi Imigrasi Kelas I Kota Makassar dengan PT.Pos Indonesia Cabang Makassar dalam program inovasi *delivery passport service* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar. Berdasarkan model teoritis yang diadaptasi dari hasil kajian Agronof dan McGuire (2003), maka model empirik manajemen kolaborasi Imigrasi Kelas I Kota Makassar dengan PT.Pos Indonesia Cabang Makassar dalam program inovasi *delivery passport service* dapat digambarkan berdasarkan hasil penelitian sebagai berikut :



Gambar 5.5. Model Empirik (*Exiting Model*) Manajemen Kolaborasi dalam Program Inovasi *Delivery Passport Service* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar.

Sumber: Diadopsi Model Manajemen Kolaborasi Agronoff dan McGuire (2003)

Pendekatan strategi kolaborasi dalam program inovasi *delivery passport service*, dimana mekanisme aktivitas kolaborasi lebih dilakukan secara horizontal antara Imigrasi Kelas I Kota Makassar dengan PT.Pos Indonesia Cabang Makassar dengan merujuk pada pendekatan *public-public collaboration* dan dapat diklasifikasikan pada dua lembaga atau departemen pada tingkat yang sama dari pemerintahan. Keterlibatan

PT.Pos Indonesia Cabang Makassar dalam kerangka kolaborasi dengan Imigrasi Kelas I Kota Makassar, berdasarkan hasil penelitian karena adanya dorongan terhadap alasan strategi. Strategi kolaborasi sebagai peluang (*opportunity*) dalam memecahkan suatu masalah terhadap keterbatasan sumber daya dalam penyelenggaraan pelayanan paspor khususnya pada program inovasi *delivery passport service*. Para aktor menyadari bahwa dengan membangun kolaborasi dalam program inovasi *delivery passport service* dapat memberikan nilai mutual yang saling memberikan manfaat bagi organisasi masing-masing.

Dalam pandangan *New Public Governance* lahir sebagai konsep yang dapat membantu terhadap kompleksitasnya pada layanan publik. Dalam konsep ini tata kelola pemerintahan yang merujuk pada bagaimana mengorganisir jaringan antar organisasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Selanjutnya ditinjau dalam pendekatan *New Public Management* yang lebih mengarah kepada pendekatan manajemen bisnis untuk memperbaiki efisiensi dan efektivitas dan kinerja pelayanan publik pada birokrasi modern. Pelajaran yang dapat diperoleh dari paradigma ini adalah peran pemerintah tidak lagi sebagai aktor tunggal dalam penyelenggaraan pemerintahan. Tuntutan dari paradigma ini adalah perlunya pemerintahan melibatkan aktor lain dalam penyelenggaraan pemerintahan dan layanan publik. Perlibatan aktor lain dalam penyelenggaraan pemerintahan dimaksudkan untuk memperbaiki kinerja sektor publik yang selama ini dinilai buruk dan lamban. Keterkaitan aktor

government to government dan *government to business* atau swasta dan masyarakat sipil (*civil society*) dalam penyelenggaraan pemerintahan disebut teori *governance*.

5.5. Model Rekomendasi (*Recommended Model*) Manajemen Kolaborasi dalam Program Inovasi *Delivery Passport Service* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar.

Pada bagian ini dikemukakan model yang seharusnya (*das sollen*) yang direkomendasikan dalam manajemen kolaborasi program inovasi *delivery passport service* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar. Pengembangan model *das sollen* ini dibangun dari hasil diskursus antara kenyataan (*das sein*) bagaimana program inovasi *delivery passport service* berlangsung di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar dengan kerangka model manajemen kolaborasi yang telah di kemukakan pada sub bab tersebut diatas.

Berdasarkan pada hasil penelitian dengan mengacu pada model manajemen kolaborasi yang ditawarkan Agronoff dan McGuire (2003:45-63) seperti yang telah dipaparkan sebelumnya, maka ditemukan model manajemen kolaborasi Imigrasi Kelas I Kota Makassar dan PT.Pos Indonesia Cabang Makassar dalam program inovasi *delivery passport service* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar. Model *jurisdictional-based* yang menekankan pada aktivitas kolaborasi yang bersifat yurisdiksi serta adanya keterbatasan sumberdaya Imigrasi Kelas I Kota Makassar pemenuhan kebutuhan pelayanan paspor kepada masyarakat, sehingga melibatkan PT.Pos Indonesia Cabang Makassar sebagai organisasi

pendonor yang mempunyai sumber daya atau kemampuan dan keahlian dalam program inovasi *delivery passport service* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar.

Model manajemen *strategic collaborative* merupakan suatu model kolaborasi yang pada prinsip utamanya adalah melihat karena adanya keterbatasan sumber daya untuk mencapai tujuan atau untuk memenuhi kebutuhan organisasinya sehingga memberikan peluang organisasi lain untuk berkolaborasi dalam pemenuhan pelayanan publik. Komitmen bersama antara Imigrasi Kelas I Kota Makassar dengan PT.Pos Indonesia Cabang Makassar yang dituangkan dalam yuridis formal menumbuhkan integritas para pihak untuk melakukan tugas dan tanggungjawabnya dalam penyelenggaraan program inovasi *delivery passport service* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar.

Selain itu, adanya orientasi pada misi bersama dalam kolaborasi Imigrasi Kelas I Kota Makassar dan PT.Pos Indonesia Cabang Makassar dalam pelayanan *delivery paspor* memberikan kekuatan dalam membangun hubungan kerjasama kolaboratif. Kesamaan misi sangat penting diperhatikan karena jika misi berbeda maka kelangsungan kerjasama dapat terganggu. Selanjutnya perbedaan misi antar kedua institusi yang terlibat dalam pelayanan publik dapat menjadi sumber konflik bagi mereka yang terlibat dalam kolaborasi.

Selanjutnya dalam kerjasama yang kolaboratif dan berbasis pada *trust*. Kepercayaan dalam proses kolaborasi merupakan sebagai dasar

yang sangat fundamental terhadap keberlangsungan dalam menjalin hubungan kerjasama dalam merumuskan mekanisme penyelenggaraan pelayanan *delivery passport* pada Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar. Dengan adanya *trust* masing-masing pihak yang berkolaborasi dapat memberikan kekuatan (*power*) para pihak-pihak yang bekerjasama dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab dalam program inovasi *delivery passport service*.

Dalam manajemen strategi, *join ventures* dan konsorsium dari berbagai korporasi sering dilakukan untuk memperkecil resiko dan memaksimalkan manfaat dari investasi yang dilakukannya. Hal yang sama dapat dilakukan oleh instansi pemerintah dan swasta untuk memaksimalkan keuntungan bersama. Menurut Bovaird (2004:264) dalam Ismail (2020:92) aliansi dan kemitraan antar pemerintah dan swasta dapat memberikan keuntungan kompetitif melalui tiga cara. *Pertama*, kerjasama memungkinkan keduanya untuk menggabungkan sumberdaya sehingga skala ekonomi dari penyelenggaraan layanan publik menjadi lebih baik dan efisien dapat ditingkatkan. *Kedua*, memberikan cakupan ekonomi (*economies of scofe*), yaitu kemampuan untuk memanfaatkan secara penuh komplementaritas dan kompetensi yang ada dari lembaga mitra dalam penyelenggaraan layanan publik dan kegiatan tertentu. *Ketiga* memberikan kesempatan untuk melakukan pembelajaran bersama antar mitra melalui pertukaran nilai, pengalaman dan keunggulan masing-masing.

Penjelasan tersebut di atas menggambarkan efisiensi dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang dapat diwujudkan tidak hanya pada melalui kompetisi antar pelaku dan penyelenggara layanan, tetapi juga melalui kerjasama kolaboratif. Dengan demikian kolaborasi yang dibangun Imigrasi Kelas I Kota Makassar dengan PT.Pos Indonesia Cabang Makassar dalam penyelenggaraan program inovasi *delivery passport service* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar sebagai wujud untuk mengabungkan sumberdaya antar pihak dengan pengelolaan secara efisien dan saling memberikan keuntungan antar organisasi.

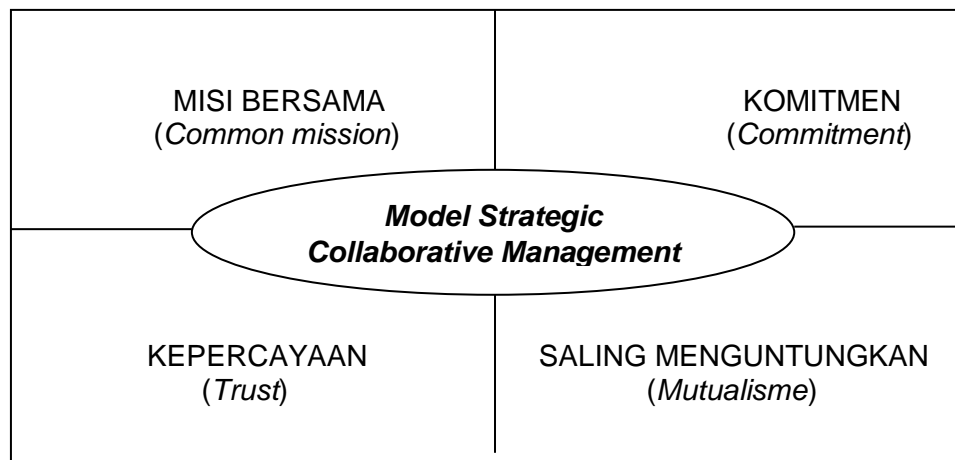
Berdasarkan hasil penjelasan tersebut di atas maka dapat dirumuskan hal-hal yang mempengaruhi kolaborasi Imigrasi Kelas I Kota Makassar dan PT.Pos Indonesia Cabang Makassar dalam pelayanan *delivery passport* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar adalah :

1. Misi bersama yang dimaksud adalah alasan utama suatu organisasi masuk ke dalam kolaborasi karena tidak bisa merealisasikan kepentingannya secara mandiri. Konsekuensinya adalah adanya formulasi ulang perspektif individu ke perspektif bersama. Dalam hal ini dibutuhkan sikap dan nilai baru yang membentuk ulang cara pandang masing-masing kedalam suatu cara pandang atau misi bersama yang bersinergi. Misi bersama (*common mission*) adalah merupakan sebagai kekuatan dalam hubungan kerjasama kolaborasi dalam penyelenggaraan pelayanan *delivery passport* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar. Dengan adanya orientasi

misi bersama dalam penyelenggaraan pelayanan *delivery passport* kepada masyarakat dapat menimbulkan kekuatan dalam kolaborasi

2. Komitmen dapat diartikan bahwa sebagai organisasi yang membangun kolaborasi didasari pada komitmen yang kuat yang dituangkan dalam bentuk yuridis formal dalam menyelenggarakan pelayanan publik. komitmen yang kuat akan mendorong organisasi memiliki tanggungjawab dalam kolaborasi. Sebaliknya lemahnya komitmen dapat memberikan dampak buruk terhadap sebuah kolaborasi.
3. Kepercayaan (*trust*) sebagai dasar dalam membangun hubungan kerjasama kolaboratif. Ketidakadanya kepercayaan antar pihak aktor dapat menimbulkan ancaman bagi keutuhan kolaborasi.
4. Mutualisme (kebersamaan saling menguntungkan) kebersamaan berakar pada saling ketergantungan. Organisasi yang berkolaborasi harus saling ketergantungan pada hubungan yang saling menguntungkan didasarkan atas perbedaan kepentingan atau kepentingan bersama.

Berdasarkan hal tersebut, maka dapat digambarkan model alternatif manajemen kolaborasi Imigrasi Kelas I Kota Makassar dengan PT.Pos Indonesia Cabang Makassar dalam program inovasi *delivery passport service* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar yang disebut dengan model manajemen *strategic collaborative* dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar. 5.6. Model Rekomendasi Manajemen Kolaborasi dalam Program Inovasi *Delivery Passport Service* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar.

Sumber : Hasil diolah 2021

BAB VI

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI PENELITIAN

Pada bab akhir disertasi ini terdiri dari kesimpulan hasil penelitian, implikasi penelitian yang terdiri dari implikasi teoritis, implikasi metodologi, dan implikasi praktis yang diuraian pada sub bab sebagai berikut.

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan dan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya pada bab 5, maka dapat disimpulkan bahwa :

6.1.1. Proses kolaborasi Imigrasi Kelas I Kota Makassar dengan PT.

Pos Indonesia Cabang Makassar dalam program inovasi *delivery passport service* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar terjadi karena adanya keterbatasan sumber daya Imigrasi Kelas I Kota Makassar dalam pemenuhan kebutuhan masyarakat akan pelayanan paspor yang semakin tinggi. Kolaborasi dilakukan berdasarkan kesepakatan bersama dalam kerangka formal yang dituangkan dalam bentuk perjanjian kerjasama yang mengatur hak dan kewajiban para pihak. Setiap aktor memiliki tanggung jawab untuk berbagi sumber daya, dalam hal ini karena adanya komitmen, kesamaan visi, misi dan tujuan yang ingin dicapai. Komitmen mereka dalam melayani masyarakat sebagai landasan kuat untuk berkolaborasi dalam program inovasi *delivery passport service* kepada masyarakat. Kemudian dari faktor keterbukaan, kepercayaan dan struktur jaringan memberikan dampak terhadap keutuhan dalam hubungan

kerjasama yang kolaboratif. Komunikasi menjadi hal penting, oleh sebab itu komunikasi secara terbuka dapat menimbulkan kepercayaan antar aktor untuk menciptakan kesamaan persepsi dalam mengatasi masalah-masalah yang terkait dengan program inovasi *delivery passport service* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar. Sementara dalam struktur jaringan dibentuk menjadi struktur yang sederhana, sehingga para aktor lebih mudah dan memahami tugas dan tanggung jawab mereka dalam melayani masyarakat.

6.1.2. Pencapaian hasil dalam kolaborasi program inovasi *delivery passport service* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar dapat disimpulkan bahwa dengan kolaborasi Imigrasi Kelas I Kota Makassar dengan PT.Pos Indonesia Cabang Makassar dalam melayani masyarakat terhadap program inovasi *delivery passport service*, pencapaian hasil yang masih relatif rendah antara 1,23 sampai 2,30 persen jumlah pemohon yang menggunakan jasa layanan *delivery passport* dalam kurung waktu 2 tahun yakni tahun 2018-2019. Selanjutnya kesuksesan dari kolaborasi juga dapat dilihat dari aspek dampak, manfaat, dari hasil sebuah kolaborasi dalam program inovasi *delivery passport service*. Respon masyarakat selaku pemohon paspor mengakui sangat memudahkan dengan adanya program inovasi *delivery passport service*. Kemudahan yang dimaksud adalah pemohon tidak perlu

lagi datang Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar untuk mengambil paspor legalnya, hanya dengan mempercayakan jasa layanan PT. Pos Indonesia Cabang Makassar mengantarkan paspor miliknya sesuai dengan alamat pemohon.

6.1.3. Model manajemen kolaborasi dalam program inovasi *delivery passport service* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar mengacu pada bentuk *public public collaboration* dengan pendekatan yang menggambarkan pola model *strategic collaborative*, yakni kerjasama jangka panjang antara Imigrasi Kelas I Kota Makassar dengan PT.Pos Indonesia Cabang Makassar melalui proses kebijakan. Pada model *strategic collaborative* antara agen publik dan privat melibatkan situasi dimana ada batasan dalam kaitannya dengan pemisahan pihak-pihak konstituen dan terdapat praktek pengorganisasian transparan yang memberikan peluang terhadap aktor-aktor yang terlibat dan dimaksudkan untuk menghasilkan mutual atau menguntungkan.

6.2. Implikasi Penelitian

Berdasarkan kesimpulan dalam penelitian ini, maka peneliti dapat merumuskan implikasi penelitian yang meliputi tiga aspek atau dimensi yaitu implikasi teoritis, implikasi metodologi dan implikasi praktis sebagai berikut :

6.2.1. Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis yang dimaksud dalam penelitian ini adalah sebagai kontribusi dalam pengembangan konsep dan teori kolaborasi, yang dilihat dari segi pendekatan proses, kesuksesan dan model manajemen kolaborasi. Sumbangsi teoritis yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pengembangan kolaborasi dari aspek proses, kesuksesan dan model manajemen kolaborasi dalam program inovasi *delivery passport service* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar.

Proses kolaborasi dalam penelitian ini menunjukkan bahwa adanya keterbatasan sumber daya dalam pemenuhan kebutuhan layanan publik. khususnya dalam program inovasi *delivery passport service* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar. Proses kolaborasi antar Imigrasi Kelas I Kota Makassar dengan PT.Pos Indonesia cabang Makassar dalam program inovasi *delivery passport service* didasarkan pada adanya kesamaan visi, misi dan tujuan serta adanya ketergantungan sumber daya untuk menyediakan layanan *delivery passport* kepada masyarakat.

Pada hasil penelitian ini juga sejalan dengan yang dikemukakan oleh Emily R. Lai (2011:2) menjelaskan "*Collaboration is the mutual engagement of participants in a coordinated effort to solve a problem together. Collaborative interactions are characterized by shared goals, symmetry of structure, and a high degree of negotiation, interactivity, and interdependence.*" bahwa kolaborasi adalah keterlibatan bersama dalam upaya terkoordinasi untuk memecahkan masalah secara bersama-sama.

Interaksi kolaboratif ditandai dengan tujuan bersama, struktur yang simeteris dengan negosiasi tingkat tinggi melalui intertivitas dan adanya saling ketergantungan.

Kontribusi teoritis dalam penelitian ini memberikan dukungan pada pengembangan konsep atau pandangan baru dalam manajemen kolaboratif bahwa kolaborasi pemerintah dengan lembaga-lembaga pemerintah sangat diperlukan suatu legitimasi yuridis sebagai basis formal dalam kolaborasi. Perjanjian kerjasama sebagai dasar utama atau panduan untuk merumuskan dan mengimplementasikan program-program yang akan dikolaborasi. Konsep yang telah ada bahwa kolaborasi harus didasarkan pada perjanjian formal yang dituangkan dalam bentuk kontrak kerjasama. Seperti yang dikemukakan Prefontaine Lise, atal, (2006:6-7) kolaborasi antara administrasi publik, swsata dan organisasi non profit dicirikan dengan adanya perjanjian tertulis yang resmi untuk jangka waktu tertentu. Dengan adanya perjanjian tertulis dalam kerangka kolaborasi sebagai rujukan untuk bekerja sesuai dengan pembagian tugas dan ytanggungjawab masing-masing pihak.

Penelitian ini menunjukkan bahwa dalam praktek kolaborasi dalam pelayanan *delivery* paspor di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar yang bentuk kolaborasi *government to government*, namun dalam ini ditemukan adanya hubungan kerjasama yang bersifat demokratis dan kesejajaran dalam kerangka kolaborasi. Selanjutnya kolaborasi yang menekankan demokrasi dalam pelayanan *delivery passport* dicirikan dengan adanya

keterlibatan aktor dari PT. Pos Indonesia Cabang Makassar dalam pengambilan keputusan, sehingga ada kesetaraan dalam penyelenggaraan program inovasi *delivery passport service* di Kantor Imigrasi Kelas I Makassar. Kondisi ini menyebabkan Imigrasi Kelas I Kota Makassar dalam bertindak dan menempatkan pada posisi yang sama atau *equity*.

Pada tipe kesuksesan kolaborasi yang dikemukakan Chris Huxham dan Paul Hibbert dalam O'Flynn dan John Wanna (2008:45) tidak hanya dilihat dari hasil akhir akan tetapi bagaimana proses kolaborasi itu yang dilakukan. Salah satu contoh bahwa keberhasilan harus dilihat dari semua tingkatan baik individu atau dengan kata lain aktor, organisasi dan antar-otoritas. Artinya bahwa proses sangat menentukan dalam kesuksesan kolaborasi, begitu juga dengan pentingnya peran aktor dalam proses bekerja bersama-sama dalam mewujudkan tujuan yang ingin dicapai.

Dalam hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam proses kolaborasi dalam program inovasi *delivery passport service*, peran aktor-aktor baik Imigrasi Kelas I Kota Makassar dengan PT.Pos Indonesia Cabang Makassar secara bersama-sama dalam merumuskan semua pada tingkatan terhadap alur mekanisme, urutan prosedur atau tata cara pelayanan dalam program inovasi *delivery passport*, seluruh aktivitas dan urutan/langkah kegiatan secara sistematis menjadi acuan dalam proses kerja dalam melayani masyarakat. Secara teoritis apa yang telah dikemukakan diatas nampaknya relevan, mulai dari rangkaian proses

kolaborasi dan aktifitas antar aktor dalam mencapai tujuan. Hal tersebut menunjukkan adanya suatu kesuksesan dalam membina hubungan baik antar aktor maupun antarorganisasi.

Penelitian ini juga memberikan sumbangsi secara teoritis terhadap model manajemen kolaborasi. Dimana penelitian ini terungkap bahwa model manajemen kolaborasi imigrasi Kelas I Kota Makassar pelayanan *delivery passport*. Model tersebut dimaknai sebagai model manajemen *strategic collaborative* melalui pendekatan hubungan yang seimbang yang melihat peluang meraka dalam membangun kolaborasi yang saling memberikan keuntungan bagi organisasi meraka. Disamping itu adanya kesamaan visi, misi dan tujuan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat sehingga menumbuhkan semangat untuk berkolaborasi. Temuan dalam model manajemen kolaborasi "*strategic collaborative*" ini menyempurnakan model manajemen kolaboratif Agronoff dan McGuire (2003).

Model manajemen strategik kolaborasi memberikan makna bahwa adanya kesamaan misi dalam melayani masyarakat, hal itu dicirikan sebagai kekuatan mereka dalam membina hubungan kerjasama kolaboratif, tidak adanya monopoli kekuatan dalam kolaborasi sehingga mereka merasa punya peluang yang sama pada kepentingan aktor-aktor dan organisasi. Aspek mutualisme sangat erat hubungan dengan model kolaborasi antar Imigrasi Kelas I Kota Makassar dengan PT.Pos Indonesia cabang Makassar dalam program *delivery passport service*.

6.2.2. Implikasi Metodologi

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi kasus (*case studi*) yang dimaksudkan untuk menjelaskan proses dan kesuksesan kolaborasi dan mengungkap model manajemen kolaborasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Dari hasil penelitian terungkap bahwa konsep kolaborasi antarorganisasi yang dilakukan secara formal akan melahirkan suatu komitmen yang kuat terhadap tujuan-tujuan yang ingin dicapai bersama. Adanya kesamaan misi, kepercayaan keterbukaan informasi dan komunikasi serta struktur yang jelas dalam kolaborasi. Sedangkan hasil penelitian dalam kesuksesan kolaborasi, peranan masing-masing aktor dalam bekerja dan mensosialisasikan kepada masyarakat sangat menentukan terhadap keberhasilan suatu program. Pada model manajemen kolaborasi juga ditemukan model baru (*new model*) dalam manajemen kolaborasi antarorganisasi dalam bentuk *public-public collaboration* dengan pendekatan *strategic collaborative*.

Dalam penelitian ini, penulis menyadari mengalami keterbatasan dalam menganalisis terhadap proses kolaborasi, kesuksesan kolaborasi dan model manajemen kolaborasi. Oleh karena itu sebagai implikasi metodologi dalam penelitian ini diharapkan ada peneliti lanjutan untuk mengkaji dimensi lain dalam proses kolaborasi dan kesuksesan kolaborasi dari sudut pandang yang berbeda dengan penelitian ini serta ada temuan baru dalam model manajemen kolaborasi. Dalam hal ini, tentu pada penggunaan pendekatan penelitian yang berbeda dari penelitian ini

dengan tetap memenuhi kaidah-kaidah dan persyaratan-persyaratan dalam penelitian.

6.2.3. Implikasi Praktis

Implikasi praktis yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah rekomendasi berkenaan dengan manajemen kolaborasi Imigrasi Kelas I Kota Makassar dengan PT.Pos Indonesia Cabang Makassar dalam program inovasi *delivery passport service* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar. Berdasarkan kesimpulan penelitian, maka ada beberapa rekomendasi bagi Imigrasi Kelas I Kota Makassar dan PT. Pos Indonesia Cabang Makassar sebagai berikut :

1. Praktek kolaborasi dalam penyelenggaraan pelayanan paspor merupakan pilihan yang sangat tepat untuk menjawab keterbatasan dalam melakukan inovasi pelayanan paspor kepada masyarakat, untuk itu praktek kolaborasi ini perlu dilanjutkan dalam mengoptimalkan peran masing-masing pihak dalam melakukan pelayanan publik.
2. Dalam penyelenggaraan pelayanan publik di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar hendaknya dilakukan secara sistem integrasi satu pintu dengan PT.Pos Indonesia cabang Makassar, sehingga dalam penyelenggaraan program inovasi *delivery passport service* dalam wadah satu atap satu pintu dapat memudahkan masyarakat untuk mengakses layanan paspor di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar.

3. Perlunya meningkatkan komitmen para aktor untuk mensosialisasikan terhadap program inovasi *delivery passport service* kepada masyarakat, sehingga dapat meningkatkan animo masyarakat untuk menggunakan program inovasi *delivery passport service* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar.
4. Perlunya penerapan model manajemen kolaborasi dengan pendekatan *strategic collaborative* dalam penyediaan layanan publik seiring dengan kompleksitasnya tuntutan publik dan terbatasnya kemampuan sumber daya pemerintah.
5. Peningkatan pengaduan pelayanan selama 24 jam sehingga masyarakat dapat dilayani dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Agranoff, Robert dan Michael McGuire, 2003. *Collaborative Public Management: New Strategies for Local Governments*. Washington Georgetown University Press
- Agranoff, R. 2006 “*Inside Collaborative Networks : Ten Lessons for Public Managers.*” (Special issues). *Public Administrative Review*.66,6 (2006, December): 56-65
- Agranoff, Robert. 2012. *Collaborating to Manage: a Primer for Public Sector*. Washinton : Georgetown University Press
- Alwi, 2018 *Kolaborasi dan Kinerja kebijakan: Tantangan dan Strategi dalam Penentuan dan Implementasi Kebijakan*. Makassar: Kedai Buku Jenny
- Ansell, C. dan Alison G. 2007. Collaborative Governance In Theory And Practice. *Journal Of Public Administration Research And Theory.*,Published by Oxford University Press JPART 18 (4):543-571.
- Arikunto, Suharsimi. 2005. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : Rhineka Cipta
- Astuti S.R, Warsono H dan Rachim .A. 2020 .*Collaboration Governance dalam Perspektif Administrasi Publik*. Semarang. Program Studi Administrasi Publik FISIP Universitas Diponegoro Press.
- Bryson, Jhon M.,Barbara C. Crosby dan Melissa M. Stone. 2006 “*The Design and Implemetation of Cross-Sector Collaborative: Propositions from the Literature*” *Administration Review*. December 2006. Special Issue: 44-55
- Cooper, T.,T. Bryer and J. Meek, 2006. Citizen-Centered Collaborative Public Management. *Public Administration Review*, Special Issu, 76-88
- Denhardt, J V. and Denhardt, R B, 2003 *The New Public Service : Serving, Not Steering*, Armonk: M.E. Sharpe.
- Domai, Tjahjunalin, 2009, Implementasi Kebijakan Kerjasama Antar Daerah Dalam Pemanfaatan Sumberdaya Daerah (Studi Kerjasama Antar Daerah Dalam Perspektif Sound Governance) *Desertasi FIA-Universitas Brawijaya malang*
- Donahue, J., Richard Z. 2011. *Collaborative Governance (Private Roles For Public Goals in Turbulent Times)*. Princeton University Press: Princeton and Oxford.

- Dwiyanto, Agus. 2010. *Manajemen Pelayanan Publik : Peduli, Inklusi, dan Kolaboratif*. Universitas Gajah Mada Press, Yogyakarta.
- _____,2008. *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta. Gajah Mada University Press.
- Eggers, William D.& Singh, Shalabh Kumar. 2009 *The Public Innovator's Playbook: Nurturing bold ideas in government*. Deloitte, Harvard
- Ferlie, E., Lynn, L E. Jr and Pollitt C. 2005, *The Oxford Handbook of Public Managemnt*. Oxford University Press.
- Frederickson, H, George, 1984. *Administrasi Negara Baru (New Public Administration)* Diterjemahkan oleh AL Ghoze, Jakarta:LP3ES
- Frederickson H. G, Smith K, B, Larimer C.W, and Licari M.J, 201. *The Public Administration Theory Primer*. Second Edition Westview Press
- Guire. Mc. 2006. *Collaborative Public Management Assessing What We Know and How We Know it Public Administration Review*, Special Issue. 33-42
- _____,Agranoff and Silvia. 2011. *Putting the "Public" Back into Collaborative Public Management*. Paper Presented at the Public Management Research Coference, Syracus, Ny, June 1-4, 2011
- Halvorsen, Thomas, et al. 2005. On the Differences between Public and Private Sector Innovations. Publin Report. Oslo.
- Haryono, Nanang. 2012 *Jejaring untuk membangun Kolaborasi Sektor Publik*. Jejaring Administrasi Publik Th IV. Nomor 1, Januari-Juni 2012
- Hogue, Terasa. 2003. *Building Collaboration, Stronger Families Learning Exchange*. Bulleting No.3 Winter 2003 hal.6-8 diakses dari <http://www.aifs.gov.au/sf/pubs/bull3/rm.html> tanggal 6 November 2019
- Holzer, Marc, et al. (2012). An Analysis of *Collaborative Governance Models the Context of Shared Services*. Dalam Lauer Schachter, Hindy Kaifeng, Yang (Ed). *The State of Citizen Participation in America*. (PP. 349-386). Charlotte: Information Age Publishing
- Hutauruk, Thomas R, 2010 Tinjauan Daya Inovasi Pemerintah Daerah dalam Pelaksanaan Desentralisasi di Kabupaten/Kota Propinsi Kalimantan Timur Jurnal Borneo Administrasi. PKP2A III LAN Vol 6 No. 2 (2161-2174)

- Huxham, Chris, and Siv Vangen. (2000) Leadership in the Shaping and Implementation of Collaboration Agendas: How Things Happen in a (Not Quite) Joined-Up World. *Academy of Management Journal* 43, 1159–75. Diunduh pada tanggal 5 October 2019
- Imperial. Mark. T. 2001. Collaboration As Implemetation Strategi An Assesment of Six Watershed Management Program. *Disertation Doctoral of Philosophy in the School of Public and Environmental Affairs*. Indiana University
- _____,2004. *Collaboration and Performance Measurement: Lessons from Three Watershed Governance Efforts*. Washington, D.C: Center for the Bussines of Government.
- Ismail Imran, 2020 *Kemitraan Fungsi Aset Publik “Telaah Teoritik Kemitraan Pengelolaan Keberlanjutan Fungsi Aset Publik dei Kota Makassar”*. Yogyakarta, Citra Pustaka
- Janine and Wanna (eds) 2008 *Collabotrative Governance: a new era of public policy in Australia* . ANU E Press
- Keban, Yeremis T, 2008 *Dimensi Strategis Administrasi Publik Konsep, Teori dan Isu*. Edisi Kedua, Yogyakarta : Gaya media
- Krane, Dale and Zhikui Lu, 2010. *The Attractions and Challenges of Collaborative Public Managemen*. Peper prepared for delivery at The Fourth International Conference on “Public Managementin the 21st Century ;Opportunities and Challenges
- Lincoln Y Vonna S, & Guba Egon G. 1985 *Naturalistic Inquiry*, SAGE Publications, Inc 275 South Beverly Drive Calipornia Beverly Hills, London. New Delhi.
- Linden, Russell M. 2002. *Working Across Boundaries: Making Collaboration, Work in Government and Nonprofit Organization*. San Fransisco: Jossey-Bass
- Lai.,Emily. R 2011. *Collaborations: A Literature Review*, Resecarh Report Pearson,
- Marshall, C. Rossman G, B. 2089 *Designing Qualitative Research*. India SAGE Publications, Inc
- Matkin, David. ST and Ricardo.S. Morse 2009. *Collaborative Public Management for The Aeguition and Maintances of Capital Assets*. Paper Presented at the 2009 Public Managemen Research Conference.

- Miftah Thoha. 2007 *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Raja Grafindo
- Miles, M.B, Huberman, A.M, dan Saldana, J. 2014 *Qualitative Data Analisis, A Methods Sourcebook*, Edition 3 USA: Sage Publications, Terjemahan Tjetjep Rohindi Rohidi, UI-Press
- Moleong, Lexy J. 2015. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosda Karya. Bandung
- Muluk, Khairul, 2008. *Knowledge Management; Kunci Sukses Inovasi Pemerintahan Daerah*, Malang: Bayu Media
- Mustapa, T. Abdul, 2017. *Kemitraan dalam Pelayanan Publik*, Yogyakarta Calpulis
- Nasrulgag 2014 *Collaborative Governance dalam Program Makassar Green and Clean (MGC) 2008-2013 Tesis Universitas Gajah Mada*, Yogyakarta
- Newman, J, Barnes, M., Sullivan, H, and Knop, A. 2004. Public Participation and Collaborative Governance. *Journal of Social Policy*. Volume 33 Issue 2 pp.203-223.
- O'Flynn and Wanna, 2008. *Collaborative Governance: A new era of public policy in Australia*. Published by ANU E Press The Australian National University.
- O'Leary, McGuire and Bingham. 2009. *The Collaborative Public Manager* (pp 172-214) Washington, DC: Georgetown University Press
- O'Leary and Vij, N. 2012. Collaborative Public Management: Where have we been and where are we going? *The American Review of Public Administration*, 42 (5) 507-522. <http://doi.org/10.1177/0275074012445780>. diakses tanggal 23 October 2019
- Osborne, D and Gaebler, T, 1992. *Mewirusahaakan Birokrasi*. Diterjemahkan : Abdul Rosyid-Jakarta; Pustaka Binama Pressindo
- Osborne, Stephen P (ed). 2010. *The New Public Governance*. London and New York, Routledge.
- Pardo, T., A., J. Ramon Gil-Garcia, dan Luis F.Luna-Reyes 2008 *Collaborative Governance and Cross-Boundary Information Sharing: Envisioning a Networked and IT-Enabled Public Administration*, in R. O'Leary, D.M Van Slyke and S.Kim (eds) *The Future of Public Administration Around the World*: Minnowbrook

- Perspektive, Washingto, DC :Georgetown University Press,pp
129-140
- Pierre, Jon and B. Guy Peters., 2000, *Governance, Politics and The State
London* : MacMillan Press LTD
- Prefontaine, Lise, et,al, 2000, *New Models of Collaboration for Public
Service Delivery*: Worlwide Trends, Working Paper Pivot Research
Group
- Purwanti, Nurul D, 2016. *Collaborative Governance (kebijakan Publik dan
Pemerintahan Kolaboratif, Isu-Isu Kontemporer)* Yogyakarta,
Center for Policy & Management Studies, Fisipol UGM
- Rahmawati, N. 2013 *Collaborative Governance dalam Penanganan Kasus
Eksplorasi Seksual Komersial Anak (ESKA) di Kota Surakarta
Skripsi FISIPOL Universitas Sebelas Maret. Surakarta*
- Raharja, Sam"un Jaja, 2008, Model Kolaborasi dalam Pengelolaan
Daerah Aliran Sungai Citarum, *Disertasi Program Doktor Ilmu
Administrasi Publik*, Depok: Universitas Indonesia
- Rhodes, R.A.W 1996 *The New Governance: Governing without
Government"* Political Studies XL IV 65-67
- Rogers, Everett., 2003, *Diffusion of Innovation*, New York: The Free Press
- Sabaruddin, Abdul 2014 Model Manajemen Kolaborasi dalam
Pembangunan Infrastruktur Bandar Udara di Kabupaten Kolaka
Provinsi Sulawesi Tenggara. *Desertasi Administrasi Publik
UNHAS*
- Sangkala. 2014. *Innovative Governance Konsep dan aplikasi*. Surabaya:
Capiya Publishing.
- Stephen Balogh & Emerson, Kirk., Tina Nabatchi. 2011 Integrative
Framework for Collaborative Governance, *Journal of
Administration Reasearch and Theory*, Vol. 22 no. 1, hal. 1-29.
National University E Press.
- Straus, David. 2002. *How to make Collaboration Work*, San Fransisco:
Barret-Koehler Publishers,Inc.
- Sugiono, 2007. *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung : Alfabeta.
- Syamsu Suhardiman, 2014, Model Intergovernmental Management Dalam
Program Pendidikan Gratis Di Provinsi Sulawesi Selatan.
*Desertasi Program Ilmu Administrasi Publik Universitas
Hasanuddin Makassar.*

- Thomson, Ann Marie dan James L. Perry. 2007. *Collaboration Processes: Inside the Black Box*. Public Administration Review. hlm 20-32.
- Tresiana, N. & Duadji, N., 2017 Kolaboratif Pengelolaan Parawisata Teluk Kiluan (*collaborative Management Of The Teluk Kiluan Tourism*) Administrasi Negara, hlm 77-84.
- Wanna, John, and O'Flynn, Jannie 2008, *Collaborative Government: meanings, dimensions, drivers and outcomes*, Collaborative Governance: a new era of public policy in Australia?, Canberra: Australian.
- Weber, Lovrich, dan Gaffney (2005S), "Collaboration, Enforcement, and Endangered Species: A Framework for Assessing Collaborative Problem-Solving Capacity" *Journal Society and Natural Resources* 18;677;69
- Yang., L. 2012. Types and Institutional Design Principles of Collaborative Governance in a Strong-government Society: The Case Study of Desertification Control in Northern China. *Journal International Public Management*, Volume 20 Issue 4: 586-623

Dokumen :

Undang-undang nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik

Perjanjian Kerjasama antara Kantor Imigrasi Kelas I Makassar dengan PT.Pos Indonesia Makassar tentang Pelayanan Pengiriman Paspor melalui PT.Pos Indonesia.

Sumber Internet :

- (<https://www.beritasatu.com>. edisi, 15 November 2017).
- (<http://www.imigrasi.go.id/>) diunduh 27 November 2019
- (<http://www.topbrand-award.com>) diunduh 20 april 2019

Lampiran : Dokumentasi Informan Penelitian



Ket : Masyarakat pemakai jasa pelayanan *delivery passport* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar



Ket : Wawancara Informan RS (Kepala Personalia Imigrasi Kelas I Kota Makassar)



Ket : Wawancara dengan Informan AP (Kepala Imigrasi Kelas I Kota Makassar)



Ket : Wawancara informan AS (Kepala Kantor Pos Cabang Makassar)



Ket : Informan AK (Karyawan Biro perjalanan Mubinatour) memakai jasa layanan *delivery passport* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar



Ket : Wawancara Informan MN (Kepala TU Imigrasi Kelas I Kota Makassar)



Ket : Wawancara informan RA (Kabag Umum dan (Plt) Pesonalia Kantor Pos Cabang Makassar)



Ket : Wawancara informan MR ((Petugas PT. POS pelayanan *delivery passport* di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar)



Dokumentasi : Pelayanan *Delivery Passport*

TANDA TERIMA BERKAS

Pada hari _____ Tanggal _____ telah diserahkan
berkas untuk kelengkapan Pengiriman Paspor oleh Kantorpos, yang berupa :

1. Bukti Penerimaan Negara
2. Foto copy KTP/SIM
3. Biaya Pengiriman Paspor sebesar Rp. _____

Makassar,
2017

Diserahkan Oleh, Pemohon,	Petugas Kantor Pos,
(.....)	(.....)

Dokumentasi : Slip Forms Tanda Terima Berkas



PT. POS INDONESIA (Persero)

KEMENKUMHAM RI



SURAT KUASA PERMOHONAN ANTAR KIRIMAN

Kami bertanda tangan ini:

Nama :
Tempat & tanggal lahir :
Alamat :
Nomor KTP :
Nomor Telp/HP :

Bersama ini memberikan kuasa kepada petugas Kantor pos sbb:

Nama :
Nippos :
Tempat Dinas :

Untuk melakukan Pengiriman Paspor saya, dengan layanan "Pengiriman Paspor melalui Pos".

Sebagai kelengkapan administrasi pengurusan, telah kami sertakan:

1. Bukti Penerimaan Negara
2. Foto copy KTP/SIM

Demikian surat kuasa ini dibuat dengan sebenarnya dan untuk digunakan seperlunya.

Makassar,
2017

Penerima Kuasa,

Pemberi Kuasa,

Dokumentasi : Slip Forms Surat Kuasa Permohonan Antar Kiriman



KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR WILAYAH SULAWESI SELATAN
KANTOR IMIGRASI KELAS I TPI MAKASSAR
Jl. Perintis Kemerdekaan KM. 13 Telp. 0411-584559 Fax. 0411-584906
E-mail : kanim_makassar@imigrasi.go.id

SURAT KETERANGAN

Nomor : W.23.IMI.IMI.1-UM.01.01-1779

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Agus Winarto, A.Md.Im., S.H., M.Si.
NIP : 19750809 199903 1 001
Pangkat/Golongan : Pembina (IV/a)
Jabatan : Kepala Kantor

Menerangkan dengan sesungguhnya :

Nama : R u d i
N I M : E013171016
Program Studi : Administrasi Publik
Pekerjaan : Mahasiswa (S3)
Alamat : BTN Passokorang Blok C No. 7 Mamuju

Telah Melaksanakan penelitian di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Makassar untuk penyusunan Disertasi dengan judul " **Kolaborasi Dalam Inovasi Delivery Service Paspor di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Makassar** ", yang dilaksanakan mulai tanggal 25 Februari s/d 25 Maret 2020 pada Kantor Imigrasi Kelas I TPI Makassar .

Demikian untuk menjadi maklum.



Makassar, 22 September 2020
Kepala Kantor,

Agus Winarto
Agus Winarto
NIP. 19750809 199903 1 001