

DISERTASI

***COLLABORATIVE INNOVATION* PADA BIROKRASI PUBLIK
DI KABUPATEN MAMUJU TENGAH
(Studi Kasus: Program Membara)**

***COLLABORATIVE INNOVATION IN PUBLIC BUREAUCRACY IN
CENTRAL MAMUJU REGENCY, Cace Study : Membara Program***

OLEH:

ASKARY

E013191013



**PROGRAM DOKTOR ADMINISTRASI PUBLIK
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2022**

DISERTASI

**COLLABORATIVE INNOVATION PADA BIROKRASI PUBLIK
DI KABUPATEN MAMUJU TENGAH
(Studi Kasus: Program Membara)**

***Collaborative Innovation in Public Bureaucracy in Central
Mamuju Regency, Case Study: Membara Program***

Disusun dan diajukan oleh:

ASKARY

E013191013

Sebagai salah satu syarat mencapai Gelar Doktor pada Program Studi
Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Hasanuddin

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2022**

LEMBAR PENGESAHAN DISERTASI

**COLLABORATIVE INNOVATION PADA BIROKRASI PUBLIK
DI KABUPATEN MAMUJU TENGAH
(STUDI KASUS : PROGRAM MEMBARA)**

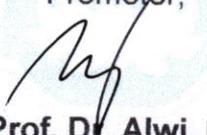
Disusun dan diajukan oleh

ASKARY

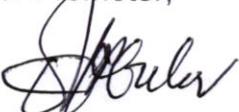
E013191013

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Doktor Program Studi Administrasi Publik
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin
Pada tanggal 27 Juni 2022
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

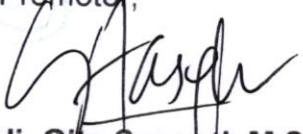
Menyetujui
Promotor,


Prof. Dr. Alwi, M.Si.
Nip. 196310151989031006

Co. Promotor,


Dr. Hj. Syahribulan, M.Si.
Nip. 196009141987022001

Co. Promotor,


Dr. Hj. Gita Susanti, M.Si.
Nip. 196603111991032001

Ketua Program Studi
Administrasi Publik,


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

Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan
Ilmu Politik Universitas Hasanuddin,


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



PERNYATAAN KEASLIAN DISERTASI

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : **ASKARY**
NIM : E013 19 1 013
Program Studi : S3. 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, 27 Juni 2022

Yang menyatakan,



Askary

PRAKATA

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Dengan segala kerendahan hati penulis menyadari sepenuhnya bahwa penyelesaian penulisan hasil penelitian ini terlaksana hanya semata-mata karena nikmat, rahmat, hidayah dan ridho dari Allah SWT. Atas kesadaran inilah, penulis patut memanjatkan puji syukur kepada-Nya, sembari berharap kiranya karya ini menjadi sesuatu yang bermanfaat bagi pengembangan ilmu dan bagi kemaslahatan umat manusia.

Dalam penyelesaian disertasi ini banyak mengalami kendala-kendala. Namun dengan satu keyakinan bahwa untuk meraih yang terbaik memerlukan pengorbanan yang tidak sedikit pula, sehingga tantangan dan rintangan tersebut menjadi makna sebuah pengorbanan. Penulis menyadari bahwa dalam proses penyelesaian disertasi ini telah melibatkan berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung, perorangan maupun lembaga yang telah memberikan kontribusi dalam penyelesaian penyusunan disertasi ini. Ucapan terima kasih dan rasa hormat penulis hanturkan kepada kedua orang tua yang telah memberikan dasar-dasar utama yang sangat penting dalam pembentukan karakter pada penulis. Ayahanda H. Muh Anwar Jasa (Almarhum) dan ibunda Hj Rasdiah Atco, juga kepada istri penulis Faigah Marwan Djibrin, SE.,MM yang senantiasa dengan penuh kesabaran memberikan dukungan dan motivasi agar disertasi ini bisa diselesaikan dengan tepat waktu serta kepada Ananda Muh Arif, As yang telah sabar dan selalu mendoakan penulis dan memberikan motivasi kuat agar senantiasa sehat dan bisa menyelesaikan disertasi dengan tepat waktu.

Penyelesaian studi dan disertasi ini juga tidak terlepas dari dukungan dan bantuan dari berbagai pihak, baik yang berwujud bimbingan teknis dan moral. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penghargaan dan terima kasih dengan penuh hormat disampaikan kepada:

1. Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc selaku Rektor Universitas Hasanuddin
2. Prof. Dr. Alwi, M. Si, selaku Promotor yang telah memberi kesempatan kepada penulis yang telah meluangkan waktunya membaca dan memberikan kritik serta perbaikan serta senantiasa memberikan motivasi dan nasihat keilmuan di setiap saat sejak awal terutama sejak saat-saat terakhir penyelesaian studi.
3. Dr. Gita Susanti, M.Si. Selaku, selaku Co Promotor I yang telah banyak memberikan petunjuk dan bimbingan bagi kesempurnaan hasil penelitian ini, meluangkan banyak waktu untuk membimbing penulis dan memberikan kritik serta perbaikan serta senantiasa memberikan motivasi dan nasihat keilmuan di setiap saat sejak awal terutama sejak saat-saat terakhir penyelesaian studi.
4. Dr. Syahribulan, M.Si. Selaku Co Promotor II yang selalu meluangkan kesediaan dan waktu untuk membimbing sejak sebelum penyusunan proposal disertasi hingga selesainya studi ini.
5. Dr. Sulaeman Fatta., M.Si. selaku Penguji eksternal yang telah banyak memberikan saran dan masukan dalam perbaikan Disertasi ini.
6. Dr. Muhammad Yunus, M.Si selaku penguji internal yang banyak meluangkan waktu untuk membaca dan memberikan masukan dalam perbaikan disertasi.
7. Dr. Badu Ahmad, M.Si selaku penguji internal yang selalu meluangkan waktu untuk memberikan saran dan masukan untuk penyempurnaan Disertasi ini.

8. Dr. H. Muhammad Farid, M.Si selaku penguji internal yang banyak memberikan kritik dan saran kepada penulis dalam perbaikan disertasi ini.
9. H. Aras T selaku Bupati Mamuju Tengah yang banyak memberikan dukungan moril dan motivasi kepada penulis.
10. H. M. Amin Jasa, MM selaku Wakil Bupati Mamuju Tengah telah banyak memberikan dukungan dan motivasi kepada penulis.
11. Seluruh dosen pengajar Program Doktor Administrasi Publik Universitas Hasanuddin yang secara terus menerus memberikan bimbingan, dorongan dan bantuan kepada penulis selama pendidikan khususnya pengampuh mata kuliah pada Semester I dan II;
12. Rekan-rekan mahasiswa Program Doktor Administrasi Publik Universitas Hasanuddin khususnya angkatan Tahun 2019 dan semua pihak yang telah memberikan bantuan dan dorongan kepada penulis untuk menyelesaikan studi ini.
13. Staf dan Pengelola Bagian Akademik Pasca dan Jurusan.
14. Seluruh pihak yang tak dapat disebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa disertasi ini masih jauh dari kesempurnaan dan penulis juga menyadari bahwa tak ada lagi jenjang pendidikan formal setelah ini, semoga dengan selesainya pendidikan ini dapat memberi kontribusi positif bagi masyarakat. Untuk itu, kritik dan saran senantiasa penulis harapkan serta semoga karya ini dapat bermanfaat bagi kita semua, Amin.

Makassar, 27 Juni 2022

Wassalam,

ASKARY

ABSTRAK

ASKARY. *Collaborative Innovation* pada Birokrasi Publik di Kabupaten Mamuju Tengah: Studi Kasus Program Membara (dibimbing oleh Alwi, Gita Susanti, dan Syahribulan).

Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan inovasi publik di Kabupaten Mamuju Tengah dan menganalisis *collaborative Innovation* dalam *social exchange* pada program Membara.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, dokumentasi, dan observasi. Data dianalisis dengan teknik reduksi data, penyajian data, penarikan simpulan, dan verifikasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Program Membara merupakan program *collaborative innovation* yang dalam pelaksanaannya telah melibatkan multiaktor. Akselerator yang terjalin antaraktor tinggi, sedangkan fasilitator menunjukkan bahwa kerja sama dalam program Membara belum sepenuhnya melibatkan aktor dengan bentuk perjanjian kerja. Program Membara sebagai program *collaboratif innovation* belum efektif. Hal ini ditandai dengan mekanisme keterlibatan aktor lain, selain pemerintah masih bersifat pasif. Dalam Program Membara, aktor lain selain pemerintah tidak terlibat dalam proses perencanaan, tetapi hanya terlibat dalam pengimplementasian sehingga elemen dalam *social exchange* tidak semuanya dipertukarkan.

Kata kunci: *collaborative innovation*, *social exchange*, birokrasi publik



ABSTRACT

ASKARY. *Collaborative Innovation in Public Bureaucracy in Central Mamuju Regency, Case Study : MEMBARA Program (Supervised by Alwi, Gita Susanti, and Syahribulan)*

This study aims to describe public innovation in central Mamuju Regency and analyze Collaborative Innovation in social exchange in the Membara program.

This study used a qualitative approach. Data collection techniques were in-depth interviews, documentation and observation. The data were analyzed by data reduction techniques, data presentation, conclusion drawing and verification.

The results of this study show that the Membara program is a Collaborative Innovation program which in its implementation it has involved multiple actors. The accelerator that exists between each actor is high, while the facilitator shows that the Cooperation in the MEMBARA program has not fully involved actors in the form of work agreement. The Membara Program as a Collaborative Innovation program has not been effective. This is indicated by the mechanism of involvement of other actors besides the government which is still passive. This is because in Membara program, other actors besides the government are not involved in the planning process but are only involved in the implementation process, so that not all elements in exchange are exchanged.

Keywords: Collaborative Innovation, Social Exchange, Public Bureaucracy



DAFTAR ISI

SAMPUL.....	i
PRAKATA.....	ii
ABSTRAK.....	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR	xi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar belakang	1
B. Rumusan Masalah	12
C. Tujuan Penelitian	12
D. Manfaat Penelitian	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	14
A. Perspektif Administrasi Publik	14
B. Collaborative Innovation dan Public Governance	16
1 <i>Collaborative Governance</i>	16
2 Inovasi dalam Sektor Publik.....	21
3 <i>Collaborative Innovation</i> in the Publik Sektor	41
4 Teori <i>Collaborative Innovation</i>	46
5 <i>Social Exchange in Collaborative Innovation</i>	49
C. Pengembangan Birokrasi	51
D. Program Membara Kabupaten Mamuju Tengah.....	60
E. Penelitian Terdahulu yang Relevan.....	62
F. Kerangka Pikir Penelitian	72

BAB III METODE PENELITIAN	73
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	73
B. Fokus dan Deskripsi Penelitian	74
C. Lokasi Penelitian	76
D. Informan Penelitian	76
E. Teknik Pengumpulan Data	77
F. Teknik Analisis dan Uji Keabsahan data.....	79
G. Teknik Analisa Data	79
H. Pengecekan Validasi Temuan.....	81
BAB IV GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN.....	83
A. Peta Geografis Kabupaten Mamuju Tengah.....	83
B. Sejarah Pembentukan Kabupaten Mamuju Tengah	85
C. Perencanaan Strategis Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kabupaten Mamuju Tengah	90
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	93
A. Inovasi Pada Birokrasi Publik Di Kabupaten Mamuju Tengah	93
B. Akselerator Dalam Collaborative Innovation Pada Birokrasi Publik Di Kabupaten Mamuju tengah	101
C. Fasilitator Dalam <i>Collaborative</i> Innovation Pada Birokrasi Publik di Kabupaten Mamuju Tengah	116
1. Kepercayaan.....	116
2. Kesesuain	124
3. Komitmen.....	131

BAB VI PENUTUP	141
A. Kesimpulan	141
B. Saran	142
Daftar Pustaka	145
Lampiran	150

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Perspektif Inovasi Menurut Paradigma Administrasi Negara.....	16
Tabel 2.2 Inovasi di Sektor Publik dan Sektor Bisnis	22
Tabel 2.3 Tipe Inovasi	27
Tabel 2.4 Pengembangan Kapasitas Birokrasi	60
Tabel 2.5 Komparasi Hasil Penelitian Terdahulu dengan Rencana Penelitian Disertasi.....	65
Tabel 5.1 Kegiatan Program Membara 2020-2021	98
Tabel 5.2 Peran dari Masing Masing Aktor yang Terlibat dalam Program Membara	100
Tabel 5.3 Kontak dalam Collaborative Innovation	102
Tabel 5.4 Mekanisme Kepercayaan dalam Collaborative Innovation	117
Tabel 5.5 Mekanisme Kesesuaian dalam Collaborative Innovation	125
Tabel 5.6 Mekanisme Komitmen dalam Collaborative Innovation	132
Tabel 5.7 Jenis Bantuan Finansial dalam proses Social Exchange Program Membara	137

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1: Model Collaborative Governance Ansel And Gash	19
Gambar 2: Innovation Cycle	41
Gambar 3: Kerangka Pikir Penelitian	72

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Proses penyelenggaraan Negara bergantung pada bagaimana proses administrasi publik yang berjalan pada sebuah negara. Dalam konteks saat ini, penyelenggaraan administrasi publik bukan lagi hanya sebagai instrumen bagi birokrasi negara namun sebagai instrument kolektif yang menyelenggarakan tata kelola pemerintahan bersama untuk mencapai tujuan publik yang diinginkan dan disepakati bersama. Penyelenggaraan pelayanan publik salah satunya terkait dengan bagaimana pemenuhan kebutuhan publik dalam organisasi sektor publik sehingga proses penyelenggaraan organisasi sektor publik sangat kompleks. Upaya perbaikan dari pemerintah menjadi mutlak sebagai solusi untuk mengatasi permasalahan yang kompleks (Roberts, 2000).

Reformasi birokrasi yang dilakukan oleh organisasi sektor publik dalam penyelenggaraan administrasi sejalan dengan konsep bahwa setiap organisasi sektor publik dituntut untuk melakukan proses adaptasi dan adopsi sesuai dengan perubahan lingkungan. Perubahan lingkungan ini menuntut administrasi publik berada pada peran yang lebih substantif serta fokus administrasi publik berada pada agenda interest publik yang memang menjadi kebutuhan publik (*common interest*). Proses penyelenggaraan negara yang berfokus pada *common interest*, tidak menghendaki peran tunggal dari pemerintah, tetapi membutuhkan aktor non pemerintah untuk

ikut terlibat. Kehadiran aktor-aktor lain selain pemerintah menjadi sangat penting. Keterlibatan aktor lain selain pemerintah merupakan konsep dari *Governance*. Aktor yang terlibat yaitu *state* (negara atau pemerintah), *private sector* (sektor swasta atau dunia usaha) dan *society* (masyarakat). *State* (negara) didalamnya termasuk lembaga-lembaga politik dan lembaga-lembaga sektor publik. *Private sector* meliputi perusahaan swasta yang bergerak di berbagai sektor informal lain di pasar yang berbeda dengan masyarakat karena sektor swasta mempunyai pengaruh terhadap kewajiban sosial, politik dan ekonomi yang dapat menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pasar dan perusahaan itu sendiri. *Society* (masyarakat) terdiri dari individual maupun kelompok baik yang terorganisasi maupun tidak yang berinteraksi secara sosial politik dan ekonomi dengan aturan formal maupun tidak formal. *Society* meliputi lembaga swadaya masyarakat (LSM/NGO), organisasi profesi, CBO (Community Based Organization); Asosiasi-Asosiasi kerja: Serikat Pekerja; Asosiasi Usaha; Asosiasi Profesi; hukum; Paguyuban dan lain-lain.

Keterlibatan aktor lain dalam penyelenggaraan pemerintahan ini didasarkan pada keterbatasan yang dimiliki oleh pemerintah dan fakta bahwa selama ini pemerintah belum mampu menunjukkan performa yang optimal. Fenomena ini dibarengi dengan perubahan yang terjadi juga sangat cepat dan sulit untuk diprediksi yang pada dasarnya sangat berpengaruh pada organisasi publik.

Ketiga aktor ini saling berinteraksi dan berkordinasi menjalankan fungsi dan tugasnya masing-masing. Negara/State berfungsi menciptakan lingkungan politik dan hukum yang kondusif untuk mewujudkan pembangunan manusia yang berkelanjutan. *Private sector* memainkan peran penting dalam pembangunan dengan menggunakan pendekatan pasar. Pendekatan ini berkaitan dengan penciptaan kondisi dimana produksi barang dan jasa berjalan dengan baik, sehingga dapat menciptakan pekerjaan dan pendapatan bagi masyarakat. Society berperan positif dalam interaksi sosial, ekonomi dan politik, termasuk mengajak kelompok dalam masyarakat untuk berpartisipasi dalam aktivitas ekonomi, sosial dan politik.

Organisasi sektor publik memiliki peranan yang sangat penting bagi penyelenggaraan pemenuhan kebutuhan publik. Dengan demikian sebagai bagian yang tidak terpisahkan, pemenuhan kebutuhan publik yang optimal harus terus dilakukan oleh Negara termasuk dalam hal ini Pemerintah Daerah. Pemerintah daerah sebagai organisasi penyelenggara dan penanggung jawab pemenuhan kebutuhan publik tidak dapat berperan sebagai aktor yang mampu menyediakan semuanya sebagaimana peran organisasi sektor publik pada paradigma birokrasi klasik (Alford, 2008). Proses penyelenggaraan negara dituntut untuk menghasilkan inovasi dalam penyelenggaraan pemerintahan. Pemerintah daerah saat ini dituntut untuk melakukan pembaharuan di berbagai sektor sebagai suatu langkah untuk mengatasi tuntutan masyarakat yang semakin kompleks.

Inovasi menjadi urgent untuk dilaksanakan oleh pemerintah sebagai bentuk upaya perbaikan yang dilakukan. Inovasi tidak hanya penting untuk meningkatkan pelayanan tetapi juga untuk meningkatkan kapabilitas pemerintah (Miller, 1983); (David Osborne, 1993); (Nutt, 1993).

Proses penyelenggaraan negara ditentukan oleh kinerja birokrasi karena birokrasi sebagai penyelenggara negara. Birokrasi selama ini dikenal dengan masih rendahnya kualitas pelayanan publik oleh penyelenggara pelayanan, yang mana ini merupakan salah satu tolak ukur keberhasilan birokrasi dalam melaksanakan pelayanan publik. Hal ini menjadi dasar perlunya perubahan cara berpikir (perubahan paradigmatis) dalam mengelola negara dan pemerintahan yang selama ini otoriter dan bekerja sendiri (dengan asumsi pemerintah tahu segalanya) ke orientasi bekerja sama dengan berbagai komponen lain selain pemerintah yaitu privat dan masyarakat (stakeholders).

Upaya perbaikan birokrasi di Indonesia mulai mengalami peningkatan. Berdasarkan hasil riset dari *Government Effectiveness Index* (GEI) menepatkan Indonesia pada urutan ke 86 pada tahun 2016, peringkat ini naik dari yang sebelumnya berada pada peringkat 103 pada tahun 2015. Pada tahun 2017 skor yang diperoleh Indonesia berdasarkan *Government Effectiveness Index* (GEI) yaitu 54,8 dari skala 100. Pencapaian skor ini merupakan yang terbaik yang pernah diraih Indonesia namun peringkat ini masih masuk kategori rendah jika dibanding dengan negara negara

tetangga seperti Singapura 100, Malaysia 76,44, Thailand 66,83. Indonesia hanya unggul sedikit dari Vietnam dan Filipina (Bank Dunia, 2018).

Di Indonesia penerapan regulasi tentang inovasi terdapat dalam Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014. Disebutkan inovasi daerah diperlukan dalam rangka peningkatan kinerja penyelenggaraan Pemerintahan Daerah sehingga Pemerintah Daerah dituntut untuk dapat melakukan inovasi. Inovasi adalah bentuk pembaharuan dalam penyelenggaraan Pemerintahan Daerah. Selain itu Peraturan Pemerintah terkait Inovasi juga diatur dalam PP No 38 Tahun 2017 tentang Inovasi daerah di sebutkan bahwa tujuan inovasi daerah adalah untuk meningkatkan kinerja penyelenggaraan pemerintahan daerah melalui peningkatan pelayanan publik, pemberdayaan dan peran serta masyarakat, serta peningkatan daya saing daerah.

Inovasi publik sebagai upaya untuk merancang, mewujudkan, menggabungkan kebijakan publik baru, layanan organisasi dan prosedur untuk menggantikan pemikiran konvensional terhadap domain tertentu. Inovasi tidak selamanya baru atau penemuan yang sepenuhnya baru. Banyak inovasi yang dipinjam dari tempat lain atau merupakan hasil dari rekombinasi elemen lama, dengan penambahan beberapa yang baru masih memenuhi syarat inovasi. Inovasi menandakan sesuatu yang baru bukan berarti bahwa itu merupakan penemuan yang sepenuhnya baru. Banyak inovasi dipinjam dari tempat lain atau hasil dari rekombinasi elemen lama, mungkin dengan penambahan beberapa yang baru. Untuk sesuatu yang

dianggap sebagai inovasi, hanya perlu baru dalam kontennya di mana itu diterapkan (Nancy C. Roberts, 1999).

Inovasi sektor publik yang ada selama ini masih cenderung bersifat parsial. Dimana dalam penerapannya, hanya berfokus pada satu institusi saja. walaupun model inovasi tersebut memiliki kaitan erat dengan instansi di sektor lain. Layanan inovasi yang berkaitan dengan layanan lainnya pada institusi lain tidak terjadi koordinasi dan keterpaduan, sehingga menyebabkan banyaknya inovasi yang tidak efektif dalam pelaksanaannya.

Inovasi dalam penyelenggaraan negara yang kompleks memerlukan keahlian kepemimpinan dan koordinasi yang tangguh jika ingin berhasil dan tepat. Inovasi dapat di terjemahkan pemerintah melalui *public policy* karena *public policy* lah yang menentukan lingkungan dimana perusahaan privat bisa menjadi inovatif yang akhirnya akan terakumulasi dalam perekonomian yang inovatif.

Kemampuan birokrasi dalam penyelenggaraan negara sebagai suatu pilar dalam pelaksanaan tata laksana pemerintahan. Olehnya itu diperlukan adanya langkah-langkah sebagai upaya pengembangan kapasitas birokrasi melalui peningkatan kompetensi sehingga aparatur birokrasi dapat berperan secara optimal dalam penyelenggaraan pemerintahan. Birokrasi sendiri diartikan sebagai pekerjaan menjalankan pemerintahan oleh orang-orang yang memerintah secara profesional, inilah esensi dari birokrasi (Albury, 2005). Pembinaan sumberdaya aparatur birokrasi merupakan bagian integral dari kepentingan untuk meningkatkan

kualifikasi aparatur birokrasi sesuai dengan tuntutan masyarakat. Pembinaan sumberdaya aparatur birokrasi mencakup faktor-faktor kualifikasi, keterampilan, jumlah, kemampuan pelaksanaan tugas dan masa kerja. Sejalan dengan hal tersebut diatas, (Robbins, 2001) menyatakan bahwa kapasitas individu dalam menjalankan tugas pekerjaannya didasarkan pada kemampuan intelektual dan kemampuan phisik (*intelectual and physical abilities*).

Berdasarkan *Global Innovation Indeks* (GII) Peringkat Indonesia selalu mengalami penurunan dari tahun 2016 dengan skor 88.00 turun menjadi 85,00 pada tahun 2019. Hal ini menunjukkan bahwa *individual innovation* yang dilakukan belum efektif. Rendahnya *Global Innovation Indeks* Indonesia juga di pengaruhi oleh inovasi pada tingkatan daerah. Indeks inovasi daerah yang dirilis Kemendagri 2019 berdasarkan Permendagri Nomor 104 Tahun 2018 Tentang Penilaian Dan Pemberian Penghargaan Dan/Atau Insentif Inovasi Daerah mengkategorikan predikat inovasi daerah (sangat inovatif, inovatif, kurang inovatif dan belum mengisi data). Dari total 514 Kabupaten yang ada di Indonesia 106 Kabupaten dengan kategori sangat inovatif, 30 Kabupaten dengan Kategori Inovatif, 97 Kabupaten dengan kategori kurang inovatif dan 278 Kabupaten dengan kategori Belum memasukkan data. Beberapa inovasi yang telah dilakukan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Mamuju Tengah seperti Coaching Klinik, Pelayanan Alepbata, Hallo call Center dan Membara. Inovasi yang dilakukan oleh pemerintah Kabupaten Mamuju Tengah merupakan

individual innovation yang belum menunjukkan peningkatan kualitas pelayanan publik yang signifikan. Kondisi seperti ini menjadi landasan dan keharusan untuk birokrasi berbenah, karena penyelenggaraan negara sangat ditentukan oleh kinerja dari birokrasi. Salah satu yang diperlukan dalam pengembangan organisasi publik dan kapasitas birokrasi adalah hadirnya *Collaborative Innovation*.

Inovasi lain yang telah dilakukan oleh pemerintah Kabupaten Mamuju Tengah salah satunya adalah Program Membara, yang mana program ini sebagai upaya untuk membantu masyarakat miskin yang kurang mampu memiliki rumah layak huni. Pemerintah dalam hal ini Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman sebagai leading sektornya melibatkan partisipasi organisasi perangkat daerah atau OPD lingkup Pemkab Mamuju Tengah, Privat sektor dan tokoh masyarakat. Tujuan dari inovasi ini adalah meningkatkan social ekonomi masyarakat dengan memiliki rumah layak huni, menumbuhkan kembali semangat kegotongroyongan dan terciptanya kolaborasi stakeholder dalam mewujudkan mimpi masyarakat memiliki Rumah Layak Huni. Inovasi ini telah berjalan dari tahun 2020 sesuai dengan surat Keputusan Bupati Mamuju Tengah Nomor: 648.2/90/V/2020 tentang Program Membangun Rumah Rakyat Kabupaten Mamuju Tengah Tahun 2020. Selama program ini berjalan telah mampu membangun 7 unit di tahun 2020 dan akan berlanjut pada tahun selanjutnya, namun dalam pelaksanaannya ada beberapa kendala dalam hal sumber daya, baik itu sumber daya finansial

mampun sumberdaya manusia. Kurangnya tenaga ahli dalam bidang *architectural engineering* dan *civil engineering* baik pada proses perencanaan, pelaksanaan maupun pengawasan. Sumberdaya manusia merupakan salah satu penentu tercapainya tujuan dari program, sehingga pengembangan sumberdaya sebagai aktor yang merumuskan dan juga sebagai implementor dalam melaksanakan program harus terus dilakukan.

Inovasi “Membara” merupakan contoh dari *Collaborative Innovation* yang telah dilaksanakan namun masih memerlukan pengembangan kapasitas aktor dalam melaksanakan dan merumuskan program program inovatif. Pelaksanaan Inovasi pada sektor publik di Kabupaten Mamuju Tengah belum memberikan efek yang baik dalam pengembangan kapasitas birokrasi. Selama ini inovasi dalam sektor publik masih mencirikan egosektoral pada masing masing bagian dalam pemerintahan.

Tuntutan inovasi dalam pengembangan kapasitas birokrasi oleh organisasi publik dalam hal ini pemerintah daerah memerlukan perhatian yang lebih serius dan harus dilakukan secara terintegratif dan simultan. Hal ini disebabkan karena inovasi yang dilakukan secara terintegratif dan simultan memiliki daya sebar yang berpengaruh terhadap seluruh bagian dalam organisasi. Inovasi yang dilakukan secara parsial hanya akan berpengaruh terhadap bagian tertentu dalam organisasi dan kurang memberikan efek dan impact factor terhadap visi dan misi organisasi.

Solusi inovatif di sektor publik didorong oleh upaya untuk memenuhi tuntutan warga yang semakin meningkat dan beragam serta diperhadapkan

pada situasi rumit yang ditandai dengan langkanya sumberdaya. Inovasi juga hadir sebagai upaya untuk memecahkan kebuntuan kebijakan yang timbul dari upaya untuk mengatasi masalah yang kompleks dan sulit diatur. (Roberts, 2000) menjelaskan bahwa kolaborasi multiaktor lebih unggul dalam mengembangkan dan mengimplementasikan solusi yang inovatif, olehnya itu dalam penelitian ini akan mengkaji *Collaborative Innovation* sebagai novelty dan solusi dalam pengembangan kapasitas birokrasi. *Collaborative Innovation* merupakan salah satu kajian dalam public administration theory. Untuk membahas *Collaborative Innovation* digunakan *Social Exchange* theory untuk menjelaskan proses pertukaran sosial oleh masing masing aktor yang terlibat dalam *Collaborative Innovation*.

Inovasi kolaboratif membuka birokrasi publik dengan melibatkan beragam sekelompok aktor publik dan swasta dalam proses pemecahan masalah. proses pertukaran pengalaman, ide, dan opini yang berbeda cenderung mendorong para aktor mengganggu yang mapan praktek-praktek dan dasar-dasar kognitif dan normatif mereka, sehingga memicu transformasi proses pembelajaran formatif sekaligus membangun kepemilikan bersama atas yang baru dan solutif. Kolaborasi merangsang inovasi dengan memanfaatkan daripada menghilangkan perbedaan (Kramer, 1990). Pertukaran di antara para aktor dengan pengalaman, perspektif, pendapat, gagasan, dan yang berbeda sumber daya cenderung

menantang kebijaksanaan konvensional dan mengilhami penciptaan sesuatu yang baru.

Inovasi kolaboratif sebagai "proses penggandengan" (Enkel, 2009) yang memungkinkan organisasi individu dan organisasi lainnya dengan sumber daya pelengkap untuk bersama-sama melakukan kegiatan inovatif dalam penciptaan pengetahuan dan sumber daya untuk mengejar keunggulan kompetitif. Ini adalah interaksi pengetahuan, teknologi, informasi dan sumber daya di antara mata pelajaran dan integrasi sumber daya, pengambilan keputusan dan inovasi (Veronica Serrano, 2007). Inovasi kolaboratif meliputi komunikasi, koordinasi, kerjasama dan kolaborasi (An, 2014). Inovasi kolaboratif dibangun atas rasa saling percaya, keterbukaan, risiko dan pembagian manfaat (Chesbrough H. W., 2007); (Fawcett, 2012).

Inovasi kolaboratif tidak hanya dapat mempercepat aliran informasi dan pengetahuan antar organisasi, tetapi juga meningkatkan akumulasi pengetahuan organisasi dan membentuk mekanisme pembelajaran dan komunikasi yang efektif, berbagi pengetahuan lintas organisasi bermanfaat untuk memperoleh pengetahuan komprehensif yang dapat meningkatkan daya serap organisasi untuk memfasilitasi Kolaborasi. (Lin, 2012) menemukan bahwa daya serap suatu organisasi dipengaruhi oleh saluran untuk memperoleh pengetahuan eksternal, tingkat hubungan antara organisasi dan lembaga, itu modal sosial perusahaan dan properti

pengetahuan eksternal secara langsung memengaruhi proses kolaborasi. karena itu mempromosikan kapasitas penyerapan organisasi (Lin, 2012).

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut diatas, maka permasalahan pokok dalam penelitian ini adalah bagaimana Collaborative Innovation dalam pelaksanaan program Membara. Selanjutnya masalah pokok tersebut akan dijabarkan dalam beberapa rumusan masalah, sebagai berikut:

1. Bagaimana Inovasi Birokrasi Publik di Kabupaten Mamuju tengah.
2. Bagaimana Akselarator dalam *Collaborative Innovation* pada Birokrasi Publik di Kabupaten Mamuju tengah.
3. Bagaimana Fasilitator dalam *Collaborative Innovation* Pada Birokrasi Publik di Kabupaten Mamuju tengah

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut;

1. Mendeskripsikan dan menganalisis Inovasi Pada Birokrasi Publik di Kabupaten Mamuju tengah.
2. Menjelaskan dan menganalisis Akselarator dalam Collaborative Innovation pada Birokrasi Publik di Kabupaten Mamuju tengah.
3. Menjelaskan dan menganalisis fasilitator dalam *Collaborative Innovation* Pada Birokrasi Publik di Kabupaten Mamuju tengah

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memiliki manfaat sebagai berikut:

1. Dari segi keilmuan hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi media untuk mengaplikasikan berbagai teori yang dipelajari, khususnya mengenai *Collaborative Innovation*, sehingga akan berguna dalam pengembangan pemahaman, penalaran, dan pengalaman penulis, juga berguna bagi pengembangan ilmu pengetahuan dalam bidang ilmu administrasi publik.
2. Dari segi praktis hasil penelitian ini diharapkan akan memberikan masukan pada pihak-pihak yang berkepentingan dalam pengembangan kapasitas birokrasi melalui *Collaborative Innovation*. Penelitian ini sebagai bahan kajian bagi pemerintah pusat maupun daerah dalam mengoptimalkan pengembangan kapasitas birokrasi demi tercapainya penyelenggaraan negara yang efektif.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Perspektif Administrasi Publik

Sektor publik dituntut untuk lebih inovatif dalam menanggapi meningkatnya kebutuhan dan harapan masyarakat, ketersediaan sumberdaya yang menyebabkan *wicked problems* (Hartley J. , 2005). Dengan kompleksnya permasalahan tersebut, beberapa persepsi menjelaskan bahwa inovasi dapat berkontribusi pada peningkatan layanan dan permasalahan pada kapasitas disektor publik, walaupun banyak yang memperdebatkan bagaimana mempertahankan inovasi public (Abrahamson, 1991); (Hartley J. , 2005); (Tidd, 2018). Empat faktor yang menyebabkan meningkatnya minat terhadap inovasi: 1) Adanya krisis ekonomi dan konsekuensi fiscal. Inovasi publik memungkinkan pemerintah untuk menyediakan layanan publik yang baik dengan biaya yang rendah; 2) Semakin kompleksnya permasalahan yang sulit untuk di atasi; 3) Meningkatnya ketidakpercayaan warga terhadap politisi terpilih; 4) Tekanan kompetitif dari globalisasi pasar dunia. Misalnya cina, india dan brasil.

Pandangan sebelum munculnya *New Public Management (NPM)* yang berasumsi bahwa adanya persaingan antar perusahaan sebagai pendorong utama munculnya inovasi (Schumpeter, 1946), sedangkan Dalam perspekti NPM menjelaskan bahwa sektor publik perlu mengadopsi atau belajar dari sektor privat. Tuntutan kepada sektor publik untuk lebih

inovatif, fleksibel dan efisien dengan memperkenalkan pasar persaingan bebas dan teknik manajemen sektor swasta (David Osborne, 1993).

Pandangan pada NPM menganggap bahwa adanya manajemen strategis di sektor publik dan persaingan antara penyedia layanan publik dan swasta akan menciptakan pelayanan pada sektor publik yang lebih inovatif (Hood, 1991); (David Osborne, 1993).

Dalam New Public Governance (NPG) , Menunjukkan bahwa kolaborasi adalah pendorong munculnya inovasi yang unggul, Sementara kepemimpinan strategis sangat diperlukan untuk menempatkan inovasi pada agenda dan mengalokasikan waktu dan sumber daya untuk mengejar inovasi, dan kompetisi memberikan aktor publik dengan motivasi yang kuat untuk berinovasi, kolaborasi adalah apa yang sebenarnya menghasilkan inovasi merangsang pembelajaran bersama dan transformatif dan menghasilkan dukungan untuk perwujudan yang baru ide-ide yang mengganggu (Roberts, 2000).

Adanya dialog dan interaksi secara kontinyu antara aktor dengan beragam pengetahuan dan pengakaman yang berbeda dapat membantu mengembangkan pemahaman yang lebih dalam tentang sebuah permasalahan, memunculkan pemikiran kritis, mengintegrasikan ide ide baru dan kreatif (EGGERS & SINGH, 2009). Berikut ini tabel Posisi Inovasi dalam setiap paradigma Administrasi;

Tabel 2.1 Perspektif Inovasi menurut Paradigma Administrasi Negara

	OPA	NPA	NPM	NPS
Arti Penting Inovasi	Kurang Penting	Penting	Penting	Sangat Penting
Ranah Inovasi	Internal Organisasi	Praktik-praktik administator publik yang lebih adil dan mampu menyelesaikan masalah publik	Hubungan organisasi publik-pelanggan	Holistik dan Integral
Tujuan Inovasi	Menjalankan sistem dan aturan secara efektif	Menjalankan sistem adminisitrasi yang sadar akan nilai dan norma	Meningkatkan produktivitas dan epsiensi kerja	Memenuhi kepentingan publik

Sumber : Hanbook Inovasi Administrasi Negara, 2014

B. Collaborative Innovation dan Public Governance

1. Collaborative Governance

Collaborative Governance muncul di era paradigma governance. Pada masa ini, kebutuhan masyarakat semakin meningkat dan perubahan sulit untuk di prediksi sehingga pemerintah menghadapi masalah yang lebih kompleks. Di sisi lain, pemerintah juga memiliki keterbatasan waktu untuk mengatasi masalah tersebut sehingga membutuhkan kolaborasi dengan aktor-aktor lain selain pemerintah.

Collaborative Governance merupakan sebuah proses yang di dalamnya melibatkan berbagai stakeholder yang terkait untuk mengusung kepentingan masing-masing instansi dalam mencapai tujuan bersama. *Collaborative governance* adalah serangkaian pengaturan dimana satu atau lebih lembaga publik yang melibatkan

secara langsung stakeholders non-state didalam proses pembuatan kebijakan yang bersifat formal, berorientasi consensus dan deliberative yang bertujuan untuk membuat atau mengimplementasikan kebijakan public (Ansell C. a., 2008).

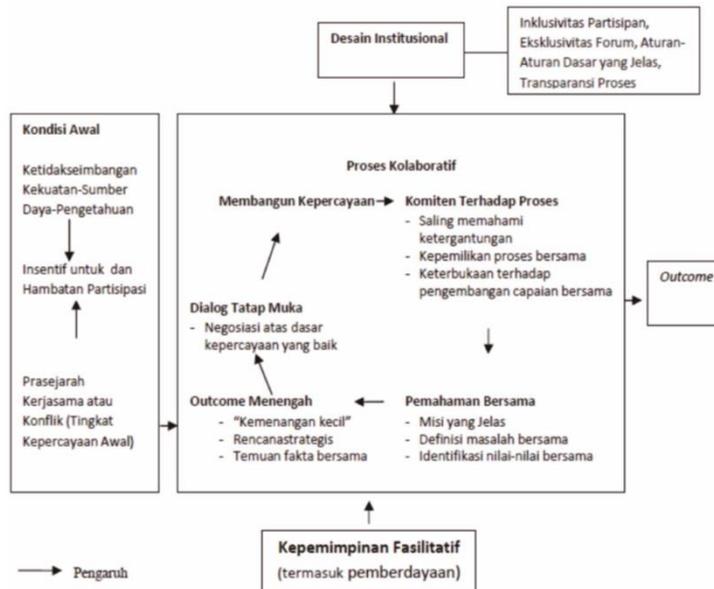
Menurut pendapat (Ansell C. a., 2008) *collaborative governance* merupakan proses kegiatan kolaborasi dengan mengatur suatu keputusan dalam proses kebijakan yang dilakukan oleh beberapa lembaga publik dengan pihak lain yang terkait dan terlibat secara langsung maupun tidak langsung dengan tujuan untuk menyelesaikan masalah publik. Model *Collaborative Governance* menurut (Ansell C. a., 2008) yaitu Kondisi awal dalam suatu kolaborasi dipengaruhi oleh beberapa fenomena, yaitu para stakeholders memiliki kepentingan dan visi bersama yang ingin dicapai, sejarah kerjasama dimasa lalu, saling menghormati kerjasama yang terjalin, kepercayaan masing-masing stakeholders, ketidakseimbangan kekuatan, sumber daya, dan pengetahuan.

Kepemimpinan fasilitatif berkaitan dengan musyawarah yang dilakukan oleh stakeholders, penetapan aturan-aturan dasar yang jelas, membangun kepercayaan, memfasilitasi dialog antar stakeholders dan pembagian keuntungan bersama. Desain institusional berkaitan dengan tata cara dan peraturan dasar dalam kolaborasi untuk prosedural proses kolaborasi yang legal, transparansi proses, inklusivitas partisipan, dan eksklusivitas forum.

Definisi tersebut dapat dirumuskan beberapa kata kunci yang menekankan pada enam karakteristik, antara lain :

1. Forum tersebut diinisiasi atau dilaksanakan oleh lembaga publik maupun aktor-aktor dalam lembaga publik.
2. Peserta di dalam forum tersebut juga termasuk aktor non publik.
3. Peserta terlibat secara langsung dalam pembuatan dan pengambilan keputusan dan keputusan tidak harus merujuk pada aktor-aktor publik.
4. Forum terorganisir secara formal dan pertemuan diadakan secara bersama- sama.
5. Forum bertujuan untuk membuat keputusan atas kesepakatan bersama, dengan kata lain forum ini berorientasi pada konsensus.
6. Kolaborasi berfokus pada kebijakan publik maupun manajemen publik. Definisi ini dapat dimaknai bahwa forum tersebut ada pada sebuah keterkaitan formal sehingga disebutkan hanya berkisar pada kerjasama antara lembaga publik, aktor publik dengan aktor non publik.

Gambar 1
Model Collaborative Governance Ansell And Gash



Sumber: Ansell & Gash, 2007:550

Berbeda halnya dengan definisi *Collaborative Governance* yang dijelaskan (Emerson, 2012) definisi *Collaborative Governance* tidak hanya terbatas pada stakeholder yang terdiri dari pemerintah dan non pemerintah tetapi juga terbentuk atas adanya “*multiparnert 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-sosial.

Menurut Stephan Balogh Collaborative Governance memiliki tiga dimensi, yaitu system context, drivers, dan dinamika kolaborasi.

1. Dimensi pertama digambarkan dengan kotak terluar yang merupakan ruang lingkup/ system contexts yang menanungi. Dimensi pertama ini memiliki 7 elemen yaitu:

- a. *Resource Condition* (Sumber daya yang dimiliki),

- b. *Policy and Legal Framework* (Kebijakan dan kerangka hukum),
- c. *Level of Conflict/Trust* (Konflik antar kepentingan dan tingkat kepercayaan),
- d. Sosio-ekonomi; kesehatan; budaya; dan ragam (Potret Kondisi),
- e. *Prior failure to Address Issues* (Kegagalan yang ditemui di awal),
- f. *Political dynamics/power relations* (Dinamika politik), dan
- g. *Network connectedness* (Jaringan yang terkait).

2. Dimensi kedua merupakan bagian dari konsep *Collaborative Governance* yang terdiri dari dinamika kolaborasi dan aksi kolaborasi. Kondisi sekarang pada awal kolaborasi dapat baik memfasilitasi atau mencegah kerjasama antara para pemangku kepentingan dan antara instansi dan pemangku kepentingan, banyak kerangka kerja cenderung menggabungkan konteks dan kondisi sistem dengan driver khusus kolaborasi. Sebaliknya, kerangka kerja yang memisahkan kontekstual variabel dari driver penting, tanpa dorongan untuk berkolaborasi tidak akan berhasil terungkap. Dimensi kedua ini memiliki 4 komponen yaitu:

- a) *Leadership*, mengacu pada sosok pemimpin yang dapat berinisiatif untuk memulai dan membantu mempersiapkan sumberdaya.
- b) *Consequential incentives*, mengarah pada bagian baik internal (masalah sumberdaya, kepentingan, atau kesempatan), maupun eksternal (krisis, ancaman, kesempatan situasional/institusional).
- c) *Interdependence*, kondisi ketika individu dan organisasi tidak dapat mencapai sesuatu dengan usaha dan kapasitas satu pihak.

- d) *Uncertainty*, ketidak pastian menjadi tantangan utama dalam mengelola permasalahan publik.
3. Dimensi ketiga merupakan dinamika kolaborasi yang terdiri atas tiga komponen, yaitu : *Principled Engagement, Shared Motivation, Capacity for Join action* (Purwanti, 2016).

2. Inovasi dalam Sektor Publik

Sektor publik adalah sektor yang relatif tidak leluasa dalam berhubungan dengan inovasi dibandingkan dengan sektor bisnis. Keengganan sektor publik dalam memanfaatkan inovasi erat kaitannya dengan sejarah dan karakteristiknya yang cenderung statis, formal, dan rigid. Dengan kata lain, sistem dalam sektor publik berkarakteristik status-quo dan tidak menyukai perubahan. Bahkan tidak hanya dalam konteks kelembagaan, bahwa secara individu pun sangat jarang inovasi menjadi bagian dari keseharian kerjanya. Pada umumnya individu yang terlibat di sektor publik hanya menjalankan tugas dan fungsinya secara datar-datar saja (*business as usual*). Kondisi ini boleh jadi tidak terlepas dari faktor reward yang tidak mencapai kriteria layak, pengukuran kinerja dan prestasi yang cenderung tidak objektif, sehingga tidak mampu memotivasi individu untuk dapat berprestasi atau berkinerja lebih baik lagi.

Dengan demikian, perkembangan sektor publik dianggap relatif tertinggal dibanding dengan sektor bisnis. Sehingga secara umum kesan yang muncul adalah bahwa sektor publik mencitrakan potret statis, sedangkan sektor bisnis merupakan potret yang sangat dinamis sebagai

sebuah sistem. Bahkan ironisnya ketertinggalan ini tidak hanya terjadi dalam tataran praktis, namun juga dalam level teori dan konsepsi pun terjadi. Karakteristik inovasi di sektor publik juga relatif berbeda dengan inovasi di sektor bisnis. Secara singkat dalam matriks berikut tergambar perbedaan inovasi yang terjadi di kedua sektor.

Tabel 2.2 : Inovasi di Sektor Publik dan Sektor Bisnis

Dimensi	SEKTOR PUBLIK	SEKTOR BISNIS
Prinsip Pengorganisasian	<ul style="list-style-type: none"> · Penegakkan kebijakan publik · <i>Kebijakan baru dan atau yang berubah karena siklus politik</i> 	<ul style="list-style-type: none"> · Upaya memperoleh profit, stabilitas atau pertumbuhan pendapatan · <i>Pasar yang terus berubah</i>
Struktur Organisasional	<ul style="list-style-type: none"> · Sistem organisasi yang kompleks, kadang konflik satu sama lain · <i>Inovasi harus disesuaikan dengan situasi kompleks, termasuk isu social equity dan efisiensi ekonomi.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> · Ukuran organisasi yang bervariasi · <i>Perusahaan besar biasanya mengalokasikan dana khusus untuk inovasi</i>
Ukuran Kinerja	<ul style="list-style-type: none"> · Indikator dan target kinerja yang banyak · <i>Keuntungan dari inovasi sangat sulit diukur.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> · Return on Investment (RoI) · <i>Inovasi memakan biaya besar, oleh karenanya biasanya dihitung dari selisih keuntungan penjualan.</i>
Isu Manajemen	<ul style="list-style-type: none"> · Kebanyakan manajer berada dalam situasi tekanan politik · <i>Inovasi memerlukan persetujuan politik</i> 	<ul style="list-style-type: none"> · Beberapa manajer mempunyai otonomi, beberapa lainnya dibatasi oleh shareholder, corporate goverance dan atau keuangan · <i>Inovasi berhubungan dengan pengambilan resiko.</i>
Hubungan dengan end-users	<ul style="list-style-type: none"> · End-users adalah masyarakat, secara tradisional adalah warga negara · <i>Customer relation tidak terbangun dengan baik. Inovasi biasanya tidak</i> 	<ul style="list-style-type: none"> · Pasar adalah sebagai konsumen dan juga industri. Feedback dari pasar mendorong ide/inovasi · <i>Inovasi dimotivasi oleh kebutuhan menjaga hubungan dengan pasar</i>

	<i>didorong oleh faktor end-users</i>	
Rantai supply	<ul style="list-style-type: none"> · Sektor publik tergantung pada sektor bisnis dalam pengadaan barang dan jasa · Sektor publik menentukan standar, sektor bisnis menawarkan inovasi. 	<ul style="list-style-type: none"> · Kebanyakan perusahaan merupakan bagian dari rantai supply yang lebih besar · Inovasi yang dihasilkan perusahaan kecil biasanya kalah oleh perusahaan besar, karena kalah dalam hal dukungan dana.
SDM	<ul style="list-style-type: none"> · Motif idealis · Inovasi kadang dilihat sebagai ancaman, kadang juga sebagai diadopsi untuk perbaikan pelayanan publik 	<ul style="list-style-type: none"> · Motif ekonomi · Pegawai didorong untuk embuat perbaikan atas produk yang dihasilkan
Sumber Pengetahuan	<ul style="list-style-type: none"> · Sumber pengetahuan sangat banyak. Relatif kaku, hanya beberapa bagian dari sektor publik yang memanfaatkan universitas · Jenis inovasi di beberapa bagian berbeda. 	<ul style="list-style-type: none"> · Fleksibel dan luas mulai dari konsultan, asosiasi perdagangan, dan peneliti sektor publik · Inovasi bervariasi
Horizon Waktu	<ul style="list-style-type: none"> · Kebanyakan Long-term · Kesulitan dalam mengetahui konsekuensi dari sebuah inovasi. 	<ul style="list-style-type: none"> · Kebanyakan Short-term · Inovasi memerlukan pembayaran secepatnya

Sumber: Tan 2004.

Inovasi dapat terjadi karena sebuah proses yang dikenal dengan nama *re-invention*. Proses *re-invention* ini bukan proses penemuan kembali inovasi secara orisinal, namun lebih bersifat kosmetik atau dikenal dengan *pseudo-innovation*. Proses ini sering dilakukan untuk maksud agar lebih mendekatkan inovasi kepada pengguna. Sering kali inovasi yang muncul masih sangat asing dengan calon pengguna. Dalam sebuah pelayanan publik, proses *re-invention* juga dimungkinkan dilakukan, dengan maksud agar pelayanan publik akan lebih mudah diterima oleh masyarakat lokal.

Maknanya bahwa pelayanan publik pada esensinya adalah sama, namun muatan lokal harus menjadi perhatian, apalagi dengan kondisi beragam etnik, agama, nilai dan budaya lokal di masing-masing daerah.

Inovasi publik sebagai upaya untuk merancang, mewujudkan, menggabungkan kebijakan publik baru, layanan organisasi dan prosedur untuk menggantikan pemikiran konvensional terhadap domain tertentu. Inovasi tidak selamanya baru atau penemuan yang sepenuhnya baru. Banyak inovasi yang dipinjam dari tempat lain atau merupakan hasil dari rekombinasi elemen lama, dengan penambahan beberapa yang baru masih memenuhi syarat inovasi.

Perlu juga ditekankan bahwa inovasi tidak selalu mengarah pada peningkatan (Hartley J. , 2005). Banyak inovasi salah, atau gagal memberikan hasil yang diinginkan, dan bahkan jika hasilnya dipuji tapi oleh aktor lain mungkin tidak menyukainya. Sehingga Bagaimana suatu inovasi dievaluasi tergantung pada mata yang melihatnya. Pelaku yang berbeda dapat sampai pada kesimpulan yang berbeda terkait apakah inovasi merupakan perbaikan atau kemunduran. Akhirnya, sehingga dikatakan bahwa inovasi adalah kegiatan kreatif dan destruktif (Schumpeter, 1946). Inovasi selalu datang dengan biaya, dan evaluasi dari apa yang diperoleh melalui inovasi. Berikut ini atribut inovasi menurut (ROGERS, 2003).

1. *Relative Advantage* atau Keuntungan Relatif

Sebuah inovasi harus mempunyai keunggulan dan nilai lebih dibandingkan dengan inovasi sebelumnya. Selalu ada sebuah nilai

kebaruan yang melekat dalam inovasi yang menjadi ciri yang membedakannya dengan yang lain.

2. *Compatibility* atau Kesesuaian

Inovasi juga sebaiknya mempunyai sifat kompatibel atau kesesuaian dengan inovasi yang digantinya. Hal ini dimaksudkan agar inovasi yang lama tidak serta merta dibuang begitu saja, selain karena alasan faktor biaya yang tidak sedikit, namun juga inovasi yang lama menjadi bagian dari proses transisi ke inovasi terbaru. Selain itu juga dapat memudahkan proses adaptasi dan proses pembelajaran terhadap inovasi itu secara lebih cepat

3. *Complexity* atau Kerumitan

Dengan sifatnya yang baru, maka inovasi mempunyai tingkat kerumitan yang boleh jadi lebih tinggi dibandingkan dengan inovasi sebelumnya. Namun demikian, karena sebuah inovasi menawarkan cara yang lebih baru dan lebih baik, maka tingkat kerumitan ini pada umumnya tidak menjadi masalah penting.

4. *Triability* atau kemungkinan dicoba

Inovasi hanya bisa diterima apabila telah teruji dan terbukti mempunyai keuntungan atau nilai lebih dibandingkan dengan inovasi yang lama. Sehingga sebuah produk inovasi harus melewati fase “uji publik”, dimana setiap orang atau pihak mempunyai kesempatan untuk menguji kualitas dari sebuah inovasi.

5. *Observability* atau kemudahan diamati

Sebuah inovasi harus juga dapat diamati, dari segi bagaimana ia bekerja dan menghasilkan sesuatu yang lebih baik.

a. Jenis–jenis inovasi dalam sektor publik

(HALVORSEN, 2005) membagi tipe spektrum inovasi dalam sektor publik:

- a. *Incremental innovation*. Tingkatan ini ditandai oleh tingkat perubahan, perbaikan inkremental terhadap produk, proses pelayanan yang sudah ada. [11]
[SEP]
- b. *Top down innovation to bottom up innovation*. Tingkatan ini ditandai oleh mereka yang mengawasi proses dan mengarah kepada perubahan perilaku dari top manajemen atau organisasi atau institusi didalam hirarki, bermakna dari para pekerja ditingkat bawah seperti pegawai negeri, pelayan masyarakat, dan pembuat kebijakan di level menengah.
- c. *Need led innovation and efficiency – led innovation*. Tingkatan ini ditandai apakah inovasi proses telah diawali untuk menyelesaikan masalah spesifik atau agar produk, layanan atau prosedur yang sudah ada lebih efisien. Lebih jauh mengenai pembagian tipe – tipe inovasi dalam sektor publik dikemukakan oleh (HALVORSEN, 2005) dapat diklasifikasikan sebagaimana berikut:

d.

Tabel 2.3 Tipe Inovasi

No	Tipe Inovasi	Contoh
1	Layanan baru atau perbaikan pelayanan	Perawatan kesehatan di rumah
2	Inovasi proses	Perubahan dalam bentuk pelayanan atau produk
3	Inovasi Administrasi	Penggunaan instrumen kebijakan baru sebagai hasil dari sebuah perubahan kebijakan
4	Inovasi sistem	Sistem baru atau perubahan fundamental dari sistem yang ada dengan menetapkan organisasi baru atau pola kerjasama atau interaksi baru.
5	Inovasi Konseptual	Perubahan didalam memandang aktor seperti perubahan dicapai dengan menggunakan konsep baru, misalnya pengintegrasian pengelolaan sumber daya
6	Perubahan radikal yang bersifat rasional	Cara pandang atau pergeseran matrik mental pegawai dari sebuah organisasi.

Sumber: Tan, 2004

Dalam kaitannya dengan manajemen sektor publik, inovasi berarti penggunaan metode dan strategi desain kebijakan baru serta *standard operating system* yang baru bagi sektor publik untuk menyelesaikan persoalan publik. Dengan demikian, menurut (Bertucci, 2005) inovasi dalam governance maupun administrasi publik merupakan suatu jawaban kreatif, efektif dan unik untuk menyelesaikan persoalan-persoalan baru atau sebagai jawaban baru atas masalah-masalah lama.

- a. Inovasi institutional, yang fokusnya adalah pembaruan lembaga yang telah berdiri atau pendirian institusi baru. Pembaharuan lembaga ini membutuhkan analisis dan kajian yang mendalam tentang keberadaan satu lembaga disektor publik. Lembaga yang dirasa tidak cukup efektif dan tidak memberikan kontribusi riil dalam

penyelenggaraan publik perlu dilakukan perombakan atau dihilangkan agar tidak membebani anggaran publik. [SEP]

- b. Inovasi organisasional, termasuk introduksi prosedur pekerjaan atau teknik manajemen baru dalam administrasi publik. Upaya menemukan metode dan mekanisme dalam penyelenggaraan publik sangat diperlukan, terutama metode-metode baru dalam aspek pengembangan kompetensi individu dan penerapan teknologi baru.
- c. Inovasi proses, fokusnya adalah pengembangan kualitas pemberian pelayanan publik. Proses pemberian layanan membutuhkan sentuhan sentuhan inovasi terutama dalam hal *service delivery*, efisiensi layanan dan kemudahan akses layanan.
- d. Inovasi konseptual, fokusnya adalah bentuk-bentuk baru governance (seperti: pembuatan kebijakan yang interaktif, keterlibatan governance, reformasi penganggaran berbasis masyarakat dan jaringan horizontal).

Dari berbagai sumber yang ada tentang Inovasi, LAN, 2014 mengklasifikasikan Inovasi sektor publik kedalam berbagai jenis, yaitu

1. Inovasi Proses

Setiap organisasi mengharapkan dapat menciptakan dan mengembangkan proses kerja yang semakin sederhana dan efektif, di mana permasalahan dewasa ini umumnya proses kerja pada sektor publik masih lambat, rumit, dan berbelit-belit. Dengan demikian, inovasi

proses dapat dipahami sebagai upaya untuk peningkatan kualitas proses kerja baik internal dan eksternal yang lebih efisien dan sederhana. Inovasi proses kerja memiliki pembenahan dengan ruang lingkup intern suatu organisasi. Sedangkan, inovasi secara eksternal berkaitan dengan pembenahan proses kerja yang berkaitan dengan pihak luar (pelanggan dan pemangku kepentingan). Beberapa ruang lingkup dari inovasi proses antara lain standar operasional prosedur (SOP), tata laksana, sistem, dan prosedur. Kriteria penentuan:

- 1) Inovasi ini dilangsungkan pada level tata laksana rutin;
- 2) Inovasi disebut sukses apabila proses kerja yang dilakukan menjadi semakin cepat, mudah, dan efektif;
- 3) Dalam tata laksana rutin, pihak yang berwenang menjadi semakin sedikit dan duplikasi atau tumpang tindih tahapan menjadi hilang;
- 4) Bagi organisasi yang melakukan pelayanan kepada masyarakat secara langsung, indikator kesuksesan adalah peningkatan kepuasan terhadap pelayanan yang diberikan, yang dapat diukur melalui indeks kepuasan masyarakat (IKM).

2. Inovasi Metode

Secara umum, metode dapat diartikan cara khusus dalam melakukan sesuatu, yang dapat memiliki banyak macam bentuk, sektor, dan dimensi. Dalam konteks sektor publik, pencarian dan implementasi cara-cara baru untuk melakukan berbagai hal (pelayanan publik, riset,

pembuatan keputusan, pembuatan produk, dan sebagainya) terus-menerus didorong dan diusahakan karena cara- cara lama yang telah mapan seringkali menjadi tumpul berhadapan dengan perubahan lingkungan dan tantangan. Apabila metode baru yang lebih baik telah ditemukan, maka penyelesaian masalah dan pencapaian tujuan dapat dilakukan secara lebih berhasil dan tepat guna. Sehingga inovasi metode dapat dipahami sebagai strategi, cara, dan teknik baru untuk mencapai hasil yang lebih baik. Beberapa kriteria dalam inovasi metode sebagai berikut :

- 1) Bentuk dari inovasi ini adalah kebijakan organisasi yang menggariskan cara baru dalam melakukan proses kerja organisasi. Cara baru ini dapat menyasar berbagai ranah seperti cara membuat keputusan, cara membuat produk, cara melakukan pelayanan, dan sebagainya.
- 2) Inovasi ini dilakukan ketika cara atau metode lama yang digunakan organisasi dirasa tidak lagi efektif dan menguntungkan.
- 3) Mengingat inovasi ini bersifat makro dan dapat diterapkan untuk bidang yang luas, untuk membedakannya dari inovasi yang lain, maka perlu dicari inovasi metode yang sifatnya holistik dan paradigmatik. Metode yang baru tersebut diterapkan untuk seluruh kegiatan dan sektor yang ada di organisasi tersebut.

3. Inovasi produk

Produk adalah keluaran yang dihasilkan dari sebuah proses kerja

dalam suatu organisasi. Produk dapat dibedakan menjadi dua jenis yakni fisik (barang) dan non-fisik atau imaterial (jasa). Agar produk yang dibuat organisasi memiliki daya saing yang tinggi dan semakin memuaskan pelanggan, maka organisasi selaku produsen produk perlu melakukan inovasi. Ada dua hal yang dapat dilakukan. Pertama, menciptakan produk yang baru. Produk baru adalah inovasi yang bersifat penuh karena dia muncul dan tercipta tanpa ada preseden sebelumnya. Kedua, memodifikasi produk yang lama, di mana produk modifikasi tersebut diberikan suntikan peningkatan kualitas, citra, dan fungsi yang lebih baik. Dengan melakukan modifikasi, bentuk dan nama dari produk tidak berubah, namun fitur, sifat, dan kualitasnya mengalami peningkatan kualitas. Sehingga, inovasi produk dapat didefinisikan sebagai penciptaan atau modifikasi barang atau jasa untuk meningkatkan kualitas, citra, fungsi, dan sebagainya dari barang atau jasa tersebut.

- 1) Inovasi ini dipakai atau dinikmati secara langsung oleh pelanggan;
- 2) Organisasi terlibat secara langsung, aktif, dan penuh melalui proses internalnya untuk menghasilkan keluaran yang dinikmati pelanggan tersebut;
- 3) Inovasi produk disebut sukses apabila: 1) Produk yang dihasilkan semakin bermutu dan meningkat kualitasnya sehingga pemakai semakin puas; atau 2) Produk yang diciptakan merupakan produk baru yang tidak ada presedennya. Kebaruan tersebut memenuhi

harapan dan keinginan pelanggan dalam cara yang sebelumnya tak terbayangkan.

4. Inovasi konseptual merupakan inovasi yang berawal pada tataran mental (kognisi dan imajinasi). Suatu masalah yang melanda organisasi dipandang dengan persepsi dan cara pandang baru yang lebih positif dan inovatif. Prinsip yang melandasi inovasi ini adalah “masalah adalah bagaimana cara kita memandang masalah.” Hasil dari inovasi konseptual adalah kemunculan paradigma, ide, gagasan, pemikiran, dan terobosan baru di mana dengannya, sifat dan hakikat dari suatu masalah dapat dilihat melalui sisi-sisi lain yang sebelumnya tak terbayangkan. Dari perubahan persepsi dan pandangan atas masalah tersebut, maka penyelesaian atas masalah menjadi lebih mudah ditemukan. Namun tentu, agar benar-benar menjadi suatu praktik inovasi yang aktual, perubahan cara pandang tersebut harus dilembagakan dan solusi atas masalah yang muncul dari proses tersebut diturunkan dalam suatu kebijakan atau praktik yang nyata. Sehingga inovasi konseptual dapat diartikan sebagai perubahan cara pandang atas masalah yang ada sehingga memunculkan solusi atas masalah tersebut. Kriteria penentuan dalam inovasi konseptual sebagai berikut:

- 1) Inovasi ini lahir dari perubahan cara pandang atas suatu masalah yang kemudian diwujudkan dalam kebijakan;

- 2) Penilaian atas kesuksesan ini dapat dilihat dengan membandingkannya dengan kebijakan sebelumnya yang dilandasi oleh cara pandang lama. Apabila hasil atau kinerja kebijakan baru lebih baik, maka inovasi konseptual dapat dipandang berhasil;
- 3) Biasanya, perubahan cara pandang ini dilakukan dengan melihat suatu isu dengan perspektif yang lebih positif atau dengan melakukan pembaruan paradigma.

5. Inovasi Teknologi

Teknologi adalah penciptaan, modifikasi, pemakaian, dan pengetahuan tentang peralatan, mesin, teknik, keahlian, sistem, dan metode organisasi untuk memecahkan masalah, meningkatkan solusi yang telah ada atas suatu masalah, mencapai tujuan, menangani hubungan *input-output*, atau melakukan fungsi spesifik tertentu. Dengan menciptakan dan menggunakan teknologi baru, kemampuan untuk mengontrol dan beradaptasi dengan lingkungan pun meningkat. Setiap usaha penciptaan teknologi baru didorong oleh kebutuhan untuk menjalankan aktivitas secara lebih mudah, praktis, dan nyaman. Dalam konteks sektor publik, inovasi teknologi biasanya dilakukan melalui introduksi *e-government* dan pembaruan peralatan atau perangkat untuk menunjang pekerjaan. Untuk itu, inovasi teknologi merupakan penciptaan atau penggunaan dari teknologi baru yang lebih efektif dan mampu memecahkan masalah.

Kriteria penentuan:

- 1) Inovasi teknologi diawali oleh kesadaran bahwa teknologi yang selama ini digunakan tidak sesuai dengan perkembangan zaman. Penggunaan teknologi lama menghambat pelaksanaan kerja yang lebih efektif dan tidak dapat memenuhi aspirasi konsumen;
- 2) Inovasi ini diawali dengan kehadiran obyek teknologi baru atau yang telah dimodifikasi. Namun letak inovasinya bukan pada kehadiran dari obyek teknologi tersebut, melainkan pada penggunaannya secara rutin dalam operasi kerja organisasi;
- 3) Biasanya, praktik inovasi teknologi kontemporer melibatkan teknologi informasi dan komunikasi baru seperti internet.

6. Inovasi Struktur Organisasi

Bagaimana suatu struktur organisasi akan sangat memengaruhi kinerja, efektivitas, dan keberhasilan pencapaian tujuan dari organisasi tersebut. Ketika organisasi dirasa kurang mampu untuk bersaing atau gagal untuk mencapai tujuannya, ada kalanya hal itu diakibatkan oleh struktur organisasi yang tidak lagi relevan dengan sifat dari masalah dan tantangan lingkungan yang berkembang semakin kompleks. Dalam situasi seperti itu, organisasi perlu melakukan pembaruan struktur agar lebih mampu dan fleksibel dalam menghadapi lingkungan baru yang dihadapinya. Pembaruan struktur tersebut dapat dilakukan melalui berbagai model dan bentuk seperti penggabungan, penghapusan, pengembangan, dan modifikasi struktur. Karakteristik struktur yang ideal adalah bersifat *Rightsizing* yakni fungsi dan kapasitas. Sehingga, inovasi struktur

organisasi dapat berupa pengadopsian model organisasi baru yang menggantikan model lama yang tidak sesuai perkembangan organisasi.

Kriteria Penentuan:

- Inovasi ini dilakukan setelah ada kesadaran bahwa struktur organisasi lama kurang mampu menunjang kinerja organisasi: terlalu gemuk, duplikasi dan tumpang tindih jabatan/ unit, ketidakjelasan hubungan kerja, *chain of command* yang kurang tepat, dan sebagainya;
- Bentuk dari inovasi ini dapat dilihat dengan melihat bagan struktur organisasi;
- Inovasi ini hanya dapat dilakukan oleh pimpinan tertinggi dari suatu organisasi, karena hanya dialah pihak yang mempunyai otoritas untuk mengubah struktur organisasi.

7. Inovasi Hubungan

Setiap organisasi, terlebih sektor publik, pasti berhubungan dengan pihak-pihak luar. Agar pencapaian tujuan dapat lebih mudah tercapai dan sumberdaya yang digunakan dapat digunakan dengan lebih cerdas dan efektif, maka organisasi perlu membina dan merangkai mekanisme hubungan dengan pihak luar dalam cara yang inovatif, saling menguntungkan, dan saling memampukan. Penguatan jaringan, pembagian peran yang jelas, dan mekanisme koordinasi yang tertata merupakan prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam membangun inovasi hubungan. Melalui inovasi hubungan, sumberdaya dibagi bersama dan pemecahan masalah diselesaikan secara bersama pula. Tujuan dari

masing-masing pihak yang terlibat harus dihargai sehingga kompromi dan harmonisasi hubungan harus dikelola secara cerdas. Inovasi hubungan dalam *Handbook* ini dimaknai sebagai bentuk dan mekanisme baru dalam berhubungan dengan pihak lain demi tercapainya tujuan bersama. Kriteria penentuan:

- 1) Inovasi hubungan dilakukan ketika organisasi merasa bahwa cara dan mekanisme yang dilakukannya untuk berhubungan dengan *stakeholders* selama ini tidak efektif dan menguntungkan;
- 2) Indikator keberhasilan dari inovasi ini adalah apabila *stakeholders* merasa lebih mudah, nyaman, dan cepat dalam berhubungan dengan organisasi. Biasanya, inovasi hubungan juga akan membuahkan peningkatan jejaring;
- 3) Inovasi hubungan biasanya akan membuat sumberdaya dan kemampuan yang dikerahkan dari SDM internal organisasi berkurang, karena mereka akan dibantu oleh sumberdaya dan kekuatan dari *stakeholders* yang bekerja secara kolektif untuk mencapai tujuan bersama yang saling menguntungkan.

8. Inovasi Pengembangan Sumberdaya Manusia

SDM adalah aset utama dari suatu organisasi. Dengan SDM yang berkualitas dan mumpuni, maka organisasi akan semakin berdaya untuk mencapai visi dan misinya. Ini karena organisasi dijalankan oleh para aktor yang berkapasitas dan berintegritas. SDM yang berkualitas akan melengkapi sistem dan struktur yang terbangun dalam organisasi. Bahkan

apabila kondisi struktural organisasi berada dalam kondisi yang kurang ideal, SDM yang berkualitas dapat menyiasati kondisi tersebut sehingga pencapaian tujuan organisasi tetap dapat diamankan dan dijamin. Agar inovasi SDM dapat berlangsung secara sistemik dan luas, bukannya bergantung pada kemauan, prakarsa, dan motivasi individual, maka hendaknya inovasi ini dipandu dan dikerangkai oleh suatu kebijakan internal organisasi. Kebijakan ini menysar pembaruan dan peningkatan kualitas atas salah satu atau lebih dari berbagai aspek SDM, mulai tata nilai (budaya, *mindset*, etika), kepemimpinan, kompetensi, profesionalisme, dan pemberdayaan. Dengan demikian, inovasi SDM dapat diartikan sebagai perubahan kebijakan untuk meningkatkan kualitas tata nilai dan kapasitas dari sumber daya manusia (SDM)., Kriteria Penentuan:

- 1) Inovasi ini diwujudkan melalui kebijakan organisasi yang menysar SDM yang ada di organisasi tersebut;
- 2) Pengaturan SDM tersebut bukan teknis dan administratif sifatnya (misalnya mutasi jabatan), melainkan substantif (misalnya aturan disiplin organisasi yang baru);
- 3) Inovasi dipandang berhasil apabila setelah kebijakan diterapkan, perilaku SDM berubah lebih baik dan atau kapasitasnya meningkat.

Bagaimana suatu struktur organisasi akan sangat memengaruhi kinerja, efektivitas, dan keberhasilan pencapaian tujuan dari organisasi tersebut. Ketika organisasi dirasa kurang mampu untuk bersaing atau gagal

untuk mencapai tujuannya, ada kalanya hal itu diakibatkan oleh struktur organisasi yang tidak lagi relevan dengan sifat dari masalah dan tantangan lingkungan yang berkembang semakin kompleks. Dalam situasi seperti itu, organisasi perlu melakukan pembaruan struktur agar lebih mampu dan fleksibel dalam menghadapi lingkungan baru yang dihadapinya. Pembaruan struktur tersebut dapat dilakukan melalui berbagai model dan bentuk seperti penggabungan, penghapusan, pengembangan, dan modifikasi struktur. Karakteristik struktur yang ideal adalah bersifat *Rightsizing* yakni fungsi dan kapasitas. Sehingga, inovasi struktur organisasi dapat berupa pengadopsian model organisasi baru yang menggantikan model lama yang tidak sesuai perkembangan organisasi. Kriteria penentuan:

- 1) Inovasi ini dilakukan setelah ada kesadaran bahwa struktur organisasi lama kurang mampu menunjang kinerja organisasi: terlalu gemuk, duplikasi dan tumpang tindih jabatan/ unit, ketidakjelasan hubungan kerja, *chain of command* yang kurang tepat, dan sebagainya;
- 2) Bentuk dari inovasi ini dapat dilihat dengan melihat bagan struktur organisasi;
- 3) Inovasi ini hanya dapat dilakukan oleh pimpinan tertinggi dari suatu organisasi, karena hanya dialah pihak yang mempunyai otoritas untuk mengubah struktur organisasi.

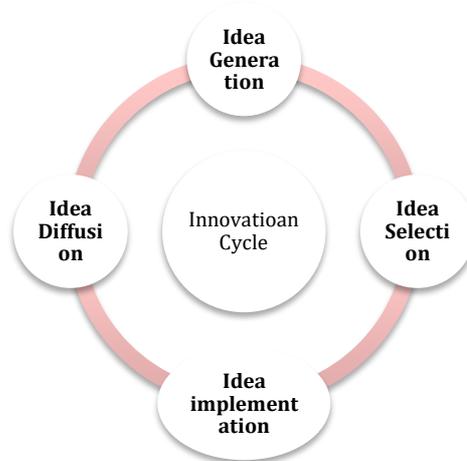
b. Inovasi Pemerintah Daerah

Inovasi bagi pemerintah daerah menjadi keharusan dalam melaksanakan penyelenggaraan pelayanan publik. Dimana tuntutan pelayanan publik yang harus lebih efektif dan efisien. Selain itu, permasalahan yang semakin kompleks mengharuskan pemerintah daerah untuk lebih inovatif dalam menyelesaikan masalah yang ada di masyarakat. Selain hal tersebut, persaingan antara daerah juga menjadi salah satu alasan setiap daerah harus mampu menghasilkan inovasi dalam pengembangan daerahnya. (Ismiatun, 2015) menjelaskan bahwa setiap daerah perlu menciptakan inovasi untuk berkompetisi dengan daerah lain, dan kompetitif adalah salah satu agenda dalam pengembangan daerah.

(Kim, 2005) dalam Blue Ocean Strategi menjelaskan strategi inovasi perlu dikembangkan karena:

- a. Pemerintah daerah diuntut untuk mengembangkan dirinya, khususnya berkenaan dengan peningkatan pelayanan publik. Terlebih dengan keluarnya PP 6 tahun 2008 tentang evaluasi penyelenggaraan pemerintahan daerah. Untuk itu dibutuhkan strategi untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. [L]
[SEP]
- b. Pemerintah daerah umumnya selalu mengikuti pola yang sama dalam menerapkan perilaku baru dalam pelayanan publik. Misalnya ketika Kabupaten Jember berhasil berinovasi dalam pelayanan pendidikan gratis, maka banyak kabupaten/kota yang mengikuti.

Pemerintah daerah didalam memberikan keputusan untuk melakukan inovasi perlu yakin bahwa inovasi tersebut dapat berjalan dengan baik. Setidaknya pemerintah daerah mempertimbangkan beberapa hal diantaranya (1) dari segi biaya, apakah inovasi tersebut membutuhkan biaya yang besar tetapi dengan tingkat ketidak pastian yang besar? (2) apakah inovasi tersebut akan mengganggu segi kehidupan sehari – hari? (3) apakah sesuai dengan kebiasaan dan nilai – nilai yang ada? (4) apakah sulit untuk digunakan? inovasi sebagai sebuah siklus ada empat komponen yang sangat berperan yakni : Idea generation and discovery, Idea selection, Idea implementation, Idea diffusion.



Gambar 2: Innovation Cycle

Sumber : William D Eggers and Shalabh Kumar Singh, 2009, the public innovators playbook ;nurturing bold ideas in government, Harvard Kennedy School, h.7

3. Collaborative Innovation in The Public sector

Collaborative Innovation adalah sebuah pendekatan yang menjelaskan bahwa inovasi tidak dihasilkan dari upaya heroik individu akan

tetapi menawarkan pendekatan alternatif untuk inovasi yaitu melibatkan aktor non pemerintah yaitu swasta dan masyarakat. Munculnya inovasi di sektor publik didasari oleh upaya untuk memenuhi kebutuhan warga negara yang semakin meningkat. Kondisi ini harus diperhadapkan dengan fakta tentang kelangkaan sumber sumber daya yang menyebabkan keterbatasan penyelenggara negara. Permasalahan dan tantangan yang dihadapi sekarang seperti kekacauan iklim, sumberdaya yang semakin terbatas, hutang negara yang semakin bertambah, pengangguran yang semakin meningkat, ditambah dengan pengangguran muda sehingga kebutuhan akan solusi inovasi yang lebih besar dibanding sebelumnya. Dan harus diyakini bahwa inovasi kolaboratif memiliki kelebihan dibandingkan dengan strategi inovasi yang dihasilkan lewat hierarkis karena pengambilan keputusan dengan konsep hierarkis seringkali tidak tetap sasaran diakibatkan oleh pembuat keputusan cenderung hanya mengandalkan ide mereka sendiri.

Collaborative Innovation lebih memilih untuk memanfaatkan daripada menghilangkan perbedaan. Terjadinya pertukaran di antara para aktor dengan pengalaman, perspektif, pendapat, gagasan dan perbedaan sumberdaya cenderung mengilhami penciptaan sesuatu yang baru. Beberapa hal yang menyebabkan munculnya *Collaborative Innovation* yaitu

1. Persepsi aktor terhadap urgensi masalah atau tantangan yang dihadapi

2. Seberapa besar trust (saling percaya) antara aktor yang terlibat
3. Apakah dengan adanya pengalaman masa lalu, ketergantungan, dan struktur insentif memungkinkan mereka untuk mencapai semacam konsensus kasar atau kesepakatan Bersama
4. sejauh mana ada prosedur kelembagaan untuk berbagi biaya dan risiko yang terkait dengan inovasi (Brown, 2013)

Strategi kolaboratif memfasilitasi terjadinya pertukaran pengetahuan, kompetensi dan ide yang relevan serta dapat mempengaruhi aktor aktor lain dalam proses interaksi sehingga proses interaksi yang terjadi dapat menstimulasi munculnya proses belajar bersama, peningkatan pemahaman terhadap masalah dan tantangan yang dihadapi serta memperluas ide dan kreativitas dalam penyelesaian masalah (Roberts, 2000). Collaborative Innovation adalah sebuah bentuk kerja sama oleh individu dengan organisasi organisasi kelompok, atau organisasi kelompok dengan organisasi kelompok lainnya (Enkel, 2009). Masing masing individu maupun kelompok yang tergabung dalam proses interaksi bersama membawa dan memiliki sumber daya masing masing untuk melakukan kegiatan yang inovatif dalam penciptaan pengetahuan, informasi baru sehingga mampu menciptakan keunggulan yang kompetitif. Interaksi yang terjadi adalah interaksi sumber sumber daya yang meliputi pengetahuan, teknologi, informasi, pengambilan keputusan dan inovasi (Veronica Serrano, 2007). Collaborative Innovation yang melibatkan banyak

pemangku kepentingan harus dibangun dengan dan atas rasa saling percaya, keterbukaan, sharing resiko dan manfaat (Chesbrough H. W., 2007); (Fawcett, 2012); (Antivachis, 2015).

Membuat inovasi tidak hanya melibatkan aktor terkait tetapi juga realisasi praktis dari ide-ide baru yang kreatif (Damanpour, 1991); (Van de Ven, 1986). (Hartley J. S., 2013) mendefinisikannya sebagai: 'proses yang kompleks dan berulang di mana masalah didefinisikan; ide-ide baru dikembangkan dan digabungkan; prototipe dan pilot dirancang, diuji, dan didesain ulang; dan solusi baru diimplementasikan, disebar, dan dipermasalahkan'. Secara analitis, proses inovasi sering digambarkan sebagai siklus definisi masalah, generasi ide, pengujian, seleksi, implementasi, dan difusi. Ini berbeda dari pembuatan kebijakan konvensional dalam penekanannya pada:

1. Membingkai ulang definisi masalah yang ada (termasuk berfokus pada peluang daripada kendala);
2. Mencari, membuat, dan menilai ide dan intervensi baru, belum dicoba, dan kreatif;
3. Menemukan apa yang berhasil melalui logika eksperimen (coba-coba, variasi, dan pilihan) yang didorong oleh putaran umpan balik yang cepat, kaya, dan tanpa kesalahan yang memfasilitasi pembelajaran cepat;
4. Proses berulang desain, penilaian, dan difusi.

Collaborative Innovation selain birokrasi, melibatkan sekelompok aktor aktor lain dalam proses pemecahan masalah. Aktor yang terlibat dalam *Collaborative Innovation* adalah aktor publik dan aktor swasta yang memiliki pengetahuan, ide dan sumber daya yang relevan dengan masalah dan bagaimana penyelesaian masalahnya. Aktor yang relevan termasuk politisi, manajer publik, karyawan , para ahli dan asosiasi profesional, perusahaan swasta, organisasi masyarakat sipil dan pengguna layanan. Idealnya pemilihan kombinasi aktor harus ditentukan oleh masalah dan tantangan yang dihadapi.

Kecenderungan aktor aktor yang terlibat dan terpengaruh untuk ikut terlibat dalam proses *Collaborative Innovation* sangat tergantung pada bagaimana mengartikulasikan identitas dan peran mereka. Politisi yang menganggap diri mereka sebagai pengambil keputusan yang berdaulat dan memegang semua kekuasaan sulit untuk ikut berpartisipasi dalam *Collaborative Innovation*, tapi jika mereka menganggap diri mereka sebagai pemimpin politik yang tertarik untuk ikut berunding dan menampung aspirasi serta kritikan dari masyarakat, maka bisa dipastikan akan ikut andil dalam proses *Collaborative Innovation* (Ansell C. S., 2017). Sama halnya dengan pegawai publik, yang menganggap dirinya sebagai birokratis yang rigid, kaku dan sangat rule oriented memiliki minat yang sedikit untuk ikut terlibat, sedangkan bagi mereka yang lebih memilih menjadi fasilitator dan mediator akan menyambut baik proses *Collaborative Innovation* (Bovaird, 2007). Kelompok swasta

dan kelompok kepentingan lainnya yang memiliki identitas CSR yang kuat dan cenderung menganggap diri mereka sebagai mitra akan cenderung terlibat dan merangkul kerjasama *Collaborative Innovation*. Warga negara yang menganggap diri mereka sebagai warga negara yang aktif dan kompeten akan bersemangat untuk terlibat dalam proses *Collaborative Innovation*.

Keberhasilan *Collaborative Innovation* untuk memecahkan masalah yang kompleks akan sangat bergantung pada bagaimana prosedur tentang penyamaan persepsi terhadap masalah, membantu mengatasi ketidakseimbangan sumber daya, serta merencanakan dan mengidentifikasi secara bersama sama terkait input output dan hasil. Hambatan dalam *Collaborative Innovation* bisa diatasi ketika manajer publik mengambil peran sebagai penyelenggara, fasilitator, katalisator (STRAUS, 2002). Peran penyelenggara menyatukan aktor aktor yang relevan, menciptakan terjadinya proses interaksi yang berbasis kepercayaan, serta mengatur proses pertukaran ide dan pandangan dari masing masing aktor. Sebagai fasilitator untuk membujuk para aktor untuk berkolaborasi dengan mengelola perbedaan yang ada. Peran sebagai katalis adalah untuk mendorong para aktor untuk berfikir diluar kotak dan mengembangkan, menerapkan solusi baru dalam penyelesaian masalah. Salah satu pendekatan *Collaborative Innovation* adalah menyoroti soal peran keterlibatan multi aktor dalam persamaan

persepsi terkait permasalahan, menciptakan dan mengimplementasikan inovasi.

4. Teori Collaborative Innovation

Perkembangan keilmuan dalam berbagai bidang dalam menambah referensi dan membuka jalan untuk pengembangan kajian *Collaborative Innovation*. Ada tiga bidang studi dalam kaitannya dengan collaborative innovation yaitu *Economic Innovation Theory*, *Sociological Planning Theory*, *Public Administration Theory*.

a) *Economic Innovation Theory*

Dalam perspektif kajian ekonomi, teori inovasi dapat dibagi dalam tiga fase, yaitu fase pertama (Schumpeter, 1946) dan pengikutnya mempelajari peran pengusaha individu maupun kelompok dalam inovasi produk atau proses dalam organisasi swasta. Inovasi dalam perspektif ekonomi diartikan sebagai “*new combination*” yang mana dalam proses penciptaan dan pelaksanaan inovasi dilakukan oleh aktor privat (pengusaha). Pada fase kedua fokus diarahkan menuju kolaborasi antara organisasi perusahaan swasta (Teece, 1992) dan antara perusahaan swasta dan organisasi public (Lundvall, 2016). Dan pada tahap ketiga ditandai dengan minat yang tumbuh dalam interaksi kolaboratif antara perusahaan swasta dan pengguna yang dapat memacu inovasi (Israel, 1990).

Dalam perkembangan teori ekonomi, peningkatan inovasi dilihat sebagai fungsi kolaboratif multi aktor. Inovasi dipandang sebagai hasil

dari interaksi kolaboratif dalam jaringan yang kompleks yang memperhitungkan tuntutan baru yang muncul dari organisasi swasta dan pelanggan atau pengguna jasa layanan (Edquist, 1999). Penekanan pada bagaimana inovasi dapat didorong oleh sistem yang kompleks dalam interaksi antara pengguna, produsen, ilmuwan, dan otoritas publik adalah sumber inspirasi penting untuk pengembangan teori kolaborasi Inovasi inovatif di sektor publik.

b) *Sociological planning theory*

Teori perencanaan publik pada dasarnya juga telah melewati proses perkembangan ilmu pengetahuan. Perencanaan strategis untuk menciptakan pertumbuhan dan pengembangan pada suatu wilayah dengan merumuskan dan merencanakan rencana jangka panjang yang rasional dan komprehensif. Rencana jangka panjang yang rasional dan komprehensif disebut sebagai perencanaan strategis (Healey, 2007). Studi empiris menunjukkan bahwa kapasitas inovasi dari proses perencanaan tergantung pada keterlibatan multi aktor yang terhubung dalam network (Dente, 2005). Desain inovasi dapat dipercepat melalui proses interaksi kolaboratif, dengan demikian kunci dari teori perencanaan adalah teori Collaborative Innovation yang terletak pada keterbukaan dan karakter yang dinamis dari proses inovasi publik.

c) *Public Administration Theory*

Perkembangan administrasi publik pada awalnya muncul dengan konsep yang dianggap kaku dan sangat rule oriented. (DOWNS,

1967) menjelaskan bahwa birokrasi cenderung dengan struktur yang besar yang menyebabkan kesulitan dalam perubahan karena akan menghabiskan sumber daya dalam organisasi. Adanya kritik terhadap birokrasi ini sebagai pendorong utama dalam pembangunan yang berdasarkan pada *public choice theory*. Inovasi publik dalam perspektif New Public Management memiliki 2 batasan yaitu a) sumber utama inovasi berasal dari imitasi persaingan di sektor swasta, b) tanggung jawab untuk inovasi sektor publik berada pada manajer publik.

The new theories of governance network merekomendasikan pendekatan yang lebih terbuka dan rasional terkait bagaimana inovasi ditingkatkan. NPG merespon kompleksitas dalam masyarakat modern dan menawarkan inovasi publik dapat ditingkatkan melalui kolaborasi (Walter J M Kickert, 1997). Olehnya itu sejumlah aktor seperti manajer publik, street-level bureaucrats, sektor private dan masyarakat sebagai kelompok pengguna mampu memberikan input dalam proses inovasi public (Vigoda, 2002). Hal ini menandakan bahwa manajer publik bukan satu satunya yang terlibat dalam inovasi publik, tetapi inovasi publik berasal dari interaksi multi aktor. keterlibatan multisektor menjadikan peran dari manajer publik untuk menciptakan, melembagakan dan mengelola kebutuhan publik secara terbuka dan fleksibel untuk adanya interaksi kolaboratif dengan aktor lain yang relevan (Nambisan, 2005). Tiga perspektif kajian diatas menjelaskan tentang kemajuan teoritis dalam pengembangan kajian keilmuan. *Economic Innovation Theory*

berfokus pada inovasi sektor swasta dan industri, *Sociological Planning theory* berfokus pada perencanaan fisik di daerah perkotaan dan pedesaan, serta Public Administration Theory berfokus pada tata kelola publik, oleh karena itu kajian ini berfokus pada Public Administration Theory. Beberapa kajian dalam Public Administration Theory salah satunya adalah Collaborative Innovation. Untuk mencapai keberhasilan dalam proses collaborative dapat dilihat dari proses pertukaran sosial (*Social Exchange*). Pertukaran sosial menjadi salah satu yang urgent dalam dalam Collaborative Innovation karena dapat mengeksplorasi peran setiap aktor pada fase pertukaran sosial dalam Collaborative Innovation (Malmström, 2015).

5. *Social Exchange in Collaborative Innovation.*

Salah satu pendekatan yang bisa menjelaskan tentang *Collaborative Innovation* adalah *Social Exchange Theory* (Brass, 2004). *Social Exchange* menjelaskan tentang hubungan dua arah atau hubungan timbal balik antara multi aktor dalam proses kolaborasi. Hubungan antara aktor sebagai hubungan pertukaran yang menghasilkan transaksi saling menguntungkan dan hubungan yang saling bergantung (BLAU, 1968); (Cropanzano, 2005). Para aktor saling percaya dan akan berkontribusi sumberdaya dengan harapan akan mendapatkan imbalan dari aktor lain (BLAU, 1968). Para aktor atau pemangku kepentingan yang terlibat akan berinteraksi dan beradaptasi dengan prinsip-prinsip tertentu yang membentuk norma yang memandu

pertukaran; yaitu, prinsip hubungan timbal balik (Emerson, 2012). Tiga fase utama dalam Collaborative Innovation yaitu;

1. *Dating Phase* : Pada fase ini, semua aktor yang terlibat dalam proses interaksi collaborative saling mengenal satu sama lain, mengidentifikasi siapa dan bagaimana para aktor dapat berkontribusi serta menyatakan harapan dan potensi yang dimiliki masing masing.
2. *Brainstorming Phase*; Pada fase ini perhatian besar diberikan untuk memecahkan kesulitan masalah dan menghadirkan solusi yang layak bersama dengan diskusi awal tentang bagaimana untuk merancang model untuk inovasi yang berkelanjutan. Para mitra berfokus pada modal inovasi, melihat kolaborasi sebagai platform untuk pertukaran ide potensial.
3. *Decision Phase*; Selama fase keputusan, para mitra terutama bertukar modal inovasi dengan berfokus pada kegiatan pengembangan teknologi yang didukung oleh modal finansial, manusia, sosial, dan inovasi, serta bagaimana kolaborasi menghasilkan platform inovasi yang berkelanjutan.

Teori Social Exchange menjelaskan tentang adanya proses pertukaran sosial yang dilakukan oleh masing masing aktor yang terlibat dalam proses kolaborasi. *Social Exchange* terdiri dari Mekanisme dan Elemen dalam kolaborasi. Mekanisme dalam *Social Exchange* terdiri Akselerator dan Fasilitator. Akselerator dalam *Social*

Exchange diidentifikasi sebagai kontak antara aktor yang terlibat dalam proses kolaborasi, sedangkan Fasilitator diidentifikasi melalui kepercayaan, Kesesuaian dan Komitmen sedangkan Elemen adalah komponen-komponen yang dipertukarkan dalam proses kolaborasi yaitu manusia, finansial, sosial dan inovasi. Dalam pelaksanaan pertukaran sosial Akselerator sebagai pemicu munculnya fasilitator.

C. Pengembangan Birokrasi

Pengembangan kapasitas mengacu kepada proses dimana individu, kelompok, organisasi, kelembagaan, dan masyarakat mengembangkan kemampuannya baik secara individual maupun kolektif untuk melaksanakan fungsi mereka, menyelesaikan masalah mereka, mencapai tujuan-tujuan mereka secara mandiri. Dengan demikian yang dimaksud pengembangan kapasitas pemerintah daerah di sini mengacu kepada proses pengembangan kapasitas organisasi pemerintah daerah dalam menjalankan fungsi, menyelesaikan masalah dan mencapai tujuan-tujuan organisasinya atau dalam kata lain kemampuan pemerintah daerah dalam menjalankan pemerintahan. Konsep pengembangan kapasitas organisasi yang secara khusus mengacu kepada pengelolaan sektor publik baru muncul pada awal tahun 1980-an, sejalan dengan pertumbuhan negara-negara berkembang. Namun jika konsep ini mengacu kepada penguatan kelembagaan atau pengembangan kelembagaan konsep ini bisa menggunakan juga konsep yang berkaitan dengan teori yang berkaitan dengan organisasi.

Kapasitas Organisasi berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk menjalankan fungsinya secara efektif dan efisien. (Horton, 2003) menjelaskan bahwa kapasitas organisasi mencakup 5 (lima) aspek yaitu: (1) *staff members / personnel* (sumber daya manusia), (2) *infrastructure, technology, and financial resources* (infrastruktur, teknologi, dan sumber daya keuangan), (3) *strategic leadership* (kepemimpinan strategis), (4) *program and process management* (program dan manajemen proses), dan (5) *networking and linkages* (jejaring kerjasama dan hubungan dengan pihak lain). Artinya bagaimana organisasi tersebut mampu mencapai tujuannya baik, sangat ditentukan oleh kemampuan dari organisasi tersebut dalam mengelola lingkungan sosial dan internal dimana organisasi itu hidup. Pendapat ini sejalan dengan (Doglas Norton, 2003, p. 19) yang mengartikan

^[1]_{SEP} “an organizations capacity is its potential to perform—its ability to successfully apply its skill and resources to accomplish its goals and satisfy its stakeholders expectations. The aims of capacity development is to improve the potential performance of organizations as reflected in its resources and its management”.

UNDP (1999) mengartikan *Capacity Building* sebagai kemampuan individu, kelompok, organisasi, institusi dan masyarakat untuk melaksanakan fungsi mereka, termasuk menyelesaikan masalah dan mencapai tujuan-tujuan mereka. Mengikuti pengertian tersebut, maka capacity building dapat dianalisis dari tiga level, yaitu: (1) tingkat sistem; (2) tingkat organisasi; dan (3) tingkat individu, yang ketiganya merupakan satu kesatuan yang tidak bisa dipisahkan satu sama lainnya. Pembagian level

ini hanya untuk memudahkan analisis terhadap kapasitas tersebut. Pada tingkat sistem, masalah yang dijadikan ukuran kapasitas adalah “*enabling environment*”, yaitu satu kemampuan dari sebuah sistem dalam memberikan dukungan kepada elemen-elemen sistem, yang menjadi subsistemnya untuk menjalankan fungsinya secara efektif, efisien dan berkelanjutan. Pada tingkatan organisasi atau institusi, masalah yang dijadikan ukuran adalah dukungan aspek-aspek yang ada dalam organisasi dalam menyumbang kapasitas organisasi tersebut. Sedangkan pada tingkatan individu adalah menyangkut kapasitas atau kemampuan individu dan hubungannya dengan pencapaian tujuan organisasinya. [11]
[SEP]

UNDP (1999) menjelaskan bahwa untuk mendukung pelaksanaan pembangunan, termasuk pembangunan di daerah, maka pengembangan kapasitas yang ada harus mampu diturunkan dalam sejumlah strategi lanjutan (sasaran), yang lebih mudah untuk diukur tingkat keberhasilan dari pengembangan kapasitas. Adapun kesembilan strategi utama tersebut adalah sebagai berikut:

1. Strategi yang berhubungan dengan aspek misi dan strategi organisasi. Dalam aspek yang berhubungan dengan penyusunan misi dan strategi organisasi saat ini, pemerintah daerah seharusnya mulai mengembangkan keunggulan yang dimiliki oleh daerahnya. Prinsip dasar dalam penyusunan misi dan strategi organisasi akan berhubungan dengan melihat posisi organisasi dalam setting lingkungan organisasi dan melihat keunggulan komparatif yang

dimiliki sebagai competitive advantage daerah tersebut dengan yang lainnya. Dalam hubungannya dengan masyarakat yang dilayani, maka strategi yang harus dibangun adalah menyangkut konsep layanan yang terbaik yang harus diberikan oleh Pemda kepada masyarakat sebagai klien. Pemerintah harus mampu mendefinisikan dengan baik jenis layanan yang diberikannya. Termasuk didalamnya melakukan dengan jelas antara jenis layanan publik yang hanya harus diberikan oleh Pemerintah, dengan jenis layanan privat, yang dimungkinkan justru lebih efisien dan efektif dilakukan oleh non-pemerintah. Selain itu strategi lain yang harus, dibangun dalam aspek ini adalah berkaitan dengan penetapan standar keberhasilan dan kinerja organisasi.

2. Strategi yang berhubungan dengan aspek kultur organisasi. Dalam aspek ini strategi yang harus dibangun di daerah adalah berkaitan dengan kualitas budaya organisasi yang kondisinya saat ini sangat kritis. Budaya korup, bahkan dilakukan dengan secara terbuka dan bersama-sama merupakan indikasi yang paling kuat untuk menunjukkan bahwa dalam aspek kultur ini dibutuhkan strategi yang efektif untuk penyelesaiannya. Banyak pendapat yang menyebutkan perbaikan budaya organisasi harus dimulai dari level manajemen puncak, namun jika saja instrumen di level bawah diperbaiki dan dipatuhi, budaya organisasi ini diyakini akan mengalami perubahan. Sebab budaya kelompok secara tidak langsung terbentuk dari

perilaku individu. Yang dibutuhkan bagaimana agar nilai baik dalam individu tersebut bisa semakin menguat dan memberikan penegasian atas kultur kurang baik dalam kelompok. Untuk membangun hal ini ada beberapa strategi yang dapat dikembangkan, diantaranya: standar perilaku atau kinerja; nilai-nilai organisasi dan manajemen; gaya manajemen dan kepemimpinan; cara pandang dan persepsi organisasi.

3. Strategi yang berhubungan dengan aspek struktur organisasi. Lemahnya fungsi pengendalian sebagaimana diuraikan pada penjelasan bagian strategi misi dan strategi organisasi, serta kelemahan dalam aspek kultur organisasi Pemda saat ini, berawal juga dari kurang tertibnya dalam penataan struktur organisasinya. Ciri struktur organisasi yang sehat, dimana kewenangan (authority) yang dimiliki oleh suatu jabatan publik seharusnya sebangun dengan kekuasaannya (power). Namun yang terjadi seringkali justru kesenjangan antara kewenangan dan kekuasaan ini sangat lebar. Kesenjangan ini muncul akibat terlalu kuatnya intervensi organisasi informal ke dalam organisasi formal. Kebijakan-kebijakan publik yang muncul tidak lahir dari perdebatan yang terbuka antara lembaga legislatif dan eksekutif di forum sidang DPRD. Tapi justru sebaliknya, sehingga akuntabilitas kebijakan publik menjadi sangat kabur (Untuk itu strategi yang seharusnya dapat dibangun dalam aspek ini meliputi: hirarki wewenang; mekanisme kontrol dan

pengendalian; serta mekanisme koordinasi dan mekanisme kerja lainnya yang berhubungan dengan struktur kelembagaan pemerintahan daerah.

4. Strategi yang berhubungan dengan aspek kompetensi organisasi. Aspek kompetensi berkaitan dengan kemampuan dari perangkat Pemda dalam menyelenggarakan pembangunan yang berorientasi kerakyatan. Untuk mendukung hal ini, maka penguatan kelembagaan melalui perumusan kewenangan organisasi, besaran tugas serta bentuk kelembagaan yang memungkinkan mendukung pencapaian tujuan pembangunan harus selalu dikembangkan. Salah satu strategi yang saat ini cukup berkaitan dengan pengembangan kompetensi organisasi ini adalah adanya pelimpahan kewenangan dari Pemda Kabupaten/Kota ke Kecamatan dan Kelurahan-kelurahan. Dengan mendudukan Kecamatan dan Kelurahan sebagai pelaksana langsung pelayanan kepada masyarakat, selain akan memperpendek rantai birokrasi juga diharapkan semakin menguatkan kelembagaan Kecamatan dan Kelurahan sebagai ujung tombak Pemda dalam pelayanan publik. Keuntungan lain dari pendelegasian kewenangan ini adalah percepatan waktu layanan, penghematan ongkos layanan serta semakin dekatnya rantai pengendalian publik terhadap kinerja yang dilakukan Pemerintah sebagai penyelenggara layanan publik.

5. Strategi yang berhubungan dengan aspek proses-proses organisasi. Strategi dalam aspek ini berhubungan dengan bagaimana pihak Pemerintah Daerah melakukan komunikasi serta hubungan kerja dengan pihak internal maupun eksternal organisasi, didalamnya termasuk mekanisme perencanaan dan monitoring dan evaluasi. Fungsi komunikasi dan informasi selayaknya mendapatkan peran yang cukup dalam strategi ini. Sebab pada kenyataannya yang selama ini kurang diperhatikan oleh Pemerintah Daerah. Melalui strategi ini diharapkan proses-proses organisasi menjadi terkomunikasikan dengan baik diantara seluruh stakeholders, yang pada giliran berikutnya tentu memberikan dukungan yang positif bagi percepatan proses pembangunan itu sendiri.
6. Strategi yang berhubungan dengan aspek sumber daya manusia organisasi. Strategi dalam aspek ini merupakan strategi yang sangat penting untuk Pemda saat ini. Hal ini sejalan dengan kenyataan rendahnya kualitas sumber daya aparatur yang ada. Pengembangan strategi dimulai dari sejak sistem rekrutmen pegawai, penempatan sampai dengan pola jenjang karir dan sistem imbalan yang diterima oleh aparatur. Strategi rekrutmen pegawai seharusnya diarahkan kepada kompetensi yang dibutuhkan. Pelanggaran atas prinsip ini, seperti praktek KKN yang terjadi selama ini telah semakin memperburuk kualitas aparatur yang masuk ke dalam jajaran birokrasi. Dengan input yang kurang terseleksi dengan baik tersebut

pada tahapan selanjutnya pola penempatan pegawai, pola jenjang karir dan sistem imbalan yang tidak kondusif semakin memperumit persoalan dalam aspek sumber daya ini. Dengan demikian strategi yang dibangun dalam aspek ini harus betul-betul dilakukan secara mendasar dan konsisten.

7. Strategi yang berhubungan dengan aspek sumber daya keuangan organisasi. Strategi dalam aspek ini memiliki nilai sangat penting bagi perkembangan pemerintah daerah. Dari data yang ada menunjukkan sebagian besar anggaran yang ada teralokasi kepada belanja aparatur. Jumlahnya mencapai 70%-80% dari APBD. Persoalan lainnya dalam aspek keuangan ini hampir semua daerah mengalami kesulitan dalam mencari sumber pembiayaan yang bersumber dari Pendapatan Asli Daerah (PAD). Bahkan tidak jarang untuk meningkatkan pos penerimaan ini daerah melakukan intensifikasi pemungutan pajak atau retribusi daerah yang kurang mempertimbangkan pembangunan lingkungan yang berkelanjutan (sustainability development). Padahal dalam jangka panjang pola-pola seperti ini jelas akan sangat merugikan daerah itu sendiri.

Kepentingan strategi yang tepat dalam aspek sumber daya keuangan ini berkaitan juga dengan manajemen transfer alokasi dana dari pusat yang kurang baik. Sampai dengan saat ini kepastian alokasi dana umum dan khusus bagi daerah selain besarnya tidak bisa ditentukan dari sejak awal tahun anggaran, juga seringkali

pengirimannya mengalami keterlambatan. Hal ini jelas akan mempengaruhi sistem anggaran di daerah. Untuk itu strategi manajemen keuangan daerah seperti intensifikasi pajak melalui penurunan tarif, perbaikan sistem pemungutan dan sosialisasi kepada wajib pajak bisa menjadi pilihan pemerintah daerah dalam meningkatkan pendanaannya. Sebab dari beberapa studi yang ada menunjukkan bahwa jumlah penerimaan yang masuk ke kas daerah, masih jauh lebih kecil dari potensi penerimaan yang potensial diterima oleh daerah tersebut.

8. Strategi yang berhubungan dengan aspek sumber daya informasi. Sejalan dengan percepatan yang sangat luar biasa dalam bidang informasi ini maka kebijakan Pemda dalam bidang manajemen informasi merupakan satu keharusan. Konsep e-government sebagai dasar dalam pemberian layanan publik menjadi tuntutan yang terus mengemuka.
9. Strategi yang berhubungan dengan aspek infrastruktur organisasi. Sejalan dengan bergesernya paradigma pemerintahan daerah yang lebih memberikan ruang bagi pelaksanaan otonomi daerah telah berimplikasi pula terhadap manajemen infrastruktur di daerah. Sampai dengan saat ini daerah masih disulitkan dengan penataan aset yang dimilikinya. Tantangan yang paling nyata untuk Pemda adalah melakukan penataan atau inventarisasi aset yang dikuasainya serta melakukan manajemen aset yang akuntabel.

Konsep pengembangan kapasitas dari (Grindle, 1997) yang menyatakan pengembangan kapasitas sebagai *“ability to perform appropriate task effectively, efficiently and sustainable”*. Selanjutnya bahkan Grindle menyebutkan pengembangan kapasitas ini mengacu kepada *“improvement in the ability of public sector organizations”*. Kedua konsep di atas sejalan juga dengan pendapat GTZ menyebutkan bahwa persoalan pengembangan kapasitas bukan terletak pada instrumen apa yang digunakan akan tetapi lebih mengacu kepada kemampuan individu secara berkelanjutan dalam rangka meningkatkan kompetensi dan kemampuan memecahkan masalah.

Tabel 2.4 : Pengembangan Kapasitas Birokrasi

<i>Dimension</i>	<i>Focus</i>	<i>Types of Activities</i>
<i>Human Resource Development</i>	<i>Supply of Professional and technical personnel</i>	<i>Training, salaries, condition of work, recruitment</i>
<i>Organizational Strengthening</i>	<i>Management system to improve performance of specific tasks and function, microstructures</i>	<i>Incentive systems, utilization of personnel, leadership, organizational culture, communications, managerial structures</i>
<i>Institutional Reform</i>	<i>Institutions and systems; macrostructures</i>	<i>Rules of the game for economic and political regimes, policy and legal change, constitutional reform.</i>

Sumber : Grindle 1997:9

D. Program Membara Kabupaten Mamuju Tengah

Kegiatan Membangun Rumah Rakyat (Membara) merupakan kegiatan yang langsung nyata dirasakan dan diberikan kepada masyarakat dengan mewujudkan rumah layak huni yang dibangun berdasarkan hasil Kolaborasi dari 3 (tiga) elemen yakni Pemda, Swasta, masyarakat dengan semangat kegotongroyongan. Kegiatan Membangun Rumah Rakyat

(Membara) merupakan penjabaran visi dan misi pembangunan daerah yang tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Mamuju Tengah Tahun 2016-2021, Rencana Pembangunan dan Pengembangan Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Mamuju Tengah (RP3KP) dan Surat Keputusan Bupati Mamuju Tengah Nomor: 648.2/90/V/2020 tentang Program Membangun Rumah Rakyat Kabupaten Mamuju Tengah Tahun 2020.

Tujuan pelaksanaan kegiatan Membara yakni mewujudkan rumah layak huni bagi masyarakat miskin, masyarakat korban bencana dan masyarakat dampak pembangunan. Menitikberatkan prinsip kerja secara kolaboratif dimana melibatkan Stakeholder terkait lingkup Pemerintah Daerah Kabupaten Mamuju Tengah juga akan melibatkan Pihak Swasta seperti Perusahaan-Perusahaan Swasta, BUMN (Perbankan, PT.Pos Indonesia), Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS), Karang Taruna, Tim Relawan, Pemerintah Kecamatan, Pemerintah Desa, dan Tokoh Masyarakat. Adapun Stakeholder yang terlibat, Organisasi Perangkat Daerah seperti, Bappeda, Dinas PUPR, Dinas Pendidikan, Dinas Kesehatan, Dinas Dukcapil, Dinas Sosial, BPBD, Dinas KB, Dinas PMD dan Kasatpoll, BAZNAS, BUMN, Perbankan, Camat dan Kepala Desa serta TNI dan POLRI.

Program ini diharapkan mampu mengurangi angka kemiskinan dan meningkatkan indeks pembangunan manusia dengan menyediakan Rumah Layak Huni bagi masyarakat miskin, masyarakat korban bencana

dan masyarakat yang terkena dampak pembangunan dalam kategori masyarakat berpenghasilan rendah, dimana rumah merupakan madrasah pertama bagi penghuni rumah tersebut. Kegiatan ini mampu mengurangi angka kemiskinan dan meningkatkan indeks pembangunan manusia.

E. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Penelitian tentang studi *Collaborative Innovation* belum banyak tersedia, belum banyak literatur yang membahas tentang *Collaborative Innovation* terutama di Indonesia. Beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini, dapat diuraikan sebagai berikut :

1. (Marasco, 2018)

Penelitian ini dilakukan oleh Alessandra Marasco, Marcella De Martino, Fabio Magnotti and Alfonso Morvillo yang berjudul *Collaborative Innovation in tourism and hospitality: a systematic review of the literature*. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan sintesis keadaan penelitian tentang inovasi kolaboratif dalam pariwisata dan perhotelan. Penelitian ini menyajikan tinjauan sistematis literatur akademik, dan memberikan wawasan isu-isu spesifik tentang *Collaborative Innovation* dalam pariwisata dan perhotelan.

2. (Agger, 2018)

Penelitian yang dilakukan Annika Angger & Eva Sorensen berjudul *Managing Collaborative Innovation In Public Bureaucracies*. Penelitian ini bertujuan mengelola inovasi kolaboratif dalam konteks kelembagaan birokrasi publik. Menggambar teori yang muncul dari perencanaan

kolaboratif, manajemen jaringan dan inovasi publik, artikel ini mengembangkan taksonomi tugas yang terkait dengan pengelolaan inovasi kolaboratif.

3. (Torfing, 2019)

Penelitian ini berjudul *Collaborative Innovation in the public sector: the argument*. Artikel ini menjelaskan mengapa dan bagaimana kolaborasi multi-aktor dapat memacu inovasi publik. juga membahas mengapa perlunya aktor publik dan aktor privat terlibat dalam proses interaksi inovasi publik yang pada hakikatnya penuh resiko karena didasari oleh perbedaan. Artikel ini pada akhirnya merefleksi dan mengatasi hambatan inovasi kolaboratif melalui kombinasi desain kelembagaan dan pelaksanaan kepemimpinan dan manajemen.

4. (Kasmad, 2014)

Penelitian yang dilakukan oleh Rulinawaty Kasmad berjudul Analisis Jaringan Pengembangan Kapasitas Pemerintah Daerah Dalam Implementasi Kebijakan Pemberdayaan Pedagang Kaki Lima Di Kota Makassar yang bertujuan untuk memverifikasi model teoritis jaringan pengembangan kapasitas organisasi terintegrasi dalam implementasi pedagang kaki lima. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan strategi studi kasus. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa LPM Kota Makassar sebagai organisasi berbasis jaringan belum efektif, dilihat dari sistem kerja yang masih menyerupai birokrasi yang lamban, kurang fokus dan resistensi terhadap perubahan.

5. (Pauzi, 2021)

Penelitian yang dilakukan oleh Rizal Fauzi yang berjudul Inovasi penataan pedagang kaki lima di Kabupaten Maros yang bertujuan untuk menjelaskan hasil Inovasi penataan Pedagang kaki lima di kabupaten Maros. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa inovasi penataan pedagang kaki lima Kabupaten maros berdasarkan kriteria Perserikatan Bangsa – Bangsa (PBB) yang terdiri dari 6 kriteria kurang berhasil. 1 Indikator yakni kemitraan tidak terpenuhi karena tidak ada kerjasama professional baik itu pemerintah, swasta maupun perbankan. Empat indikator kurang efektif yakni keberlanjutan tidak berjalan dengan baik karena belum adanya regulasi khusus untuk mengatur terkait kawasan kuliner. Adapun indikator yang menjadi kekuatan dari inovasi ini adalah dampak, dimana dampak dapat memberikan manfaat baik bagi pedagang kaki lima, pemerintah maupun lingkungan.

6. (Sururi, 2018)

Penelitian yang dilakukan oleh Ahmad sururi dan Rachmi Yulianti, 2018 berjudul Collaborative Governance sebagai Inovasi kebijakan Strategis (Studi Revitalisasi Kawasan Wisata Cagar Budaya Banten Lama). Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi isu-isu strategis dan prioritas serta menganalisis pengembangan model inovatif kebijakan Collaborative Governance dalam revitalisasi kawasan wisata cagar budaya Banten Lama. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan

teknik pengumpulan data melalui wawancara dan observasi serta penelusuran berbagai sumber dan literatur baik dari dokumen pemerintah maupun pemberitaan media massa cetak dan elektronik, jurnal dan buku-buku yang terkait dengan collaborative governance dan inovasi kebijakan. Sedangkan hasil dari penelitian ini adalah teridentifikasinya isu-isu prioritas dan strategis kebijakan revitalisasi kawasan wisata cagar budaya Banten Lama yaitu dimensi struktural birokrasi, sosialisasi revitalisasi dan relokasi pedagang kaki lima yang tergabung dalam paguyuban pedagang keraton surosowan Banten Lama. Pengembangan model inovasi collaborative governance dan tahap-tahap revitalisasi meliputi empat komponen yaitu kondisi awal yang terdiri dari identifikasi kondisi eksisting, sumberdaya, dasar pertimbangan dan ekonomi politik will; komponen kedua adalah komitmen yang meliputi proses dan hasil, kepercayaan, kesamaan pemahaman dan legitimasi internal/eksternal; komponen ketiga adalah desain kelembagaan yang terdiri dari struktur dan prosedur, kepemimpinan dan bentuk proses kerjasama; dan komponen keempat adalah kondisi akhir yang meliputi tindak lanjut dan keberlanjutan.

Tabel 2.5
Komparasi Hasil Penelitian Terdahulu dengan
Hasil Penelitian Disertasi

No	Nama /Tahun	Judul Penelitian dan Hasil Penelitian Terdahulu	Hasil Penelitian Disertasi	Relevansi	Perbedaan
1	Alessandra Marasco, Marcella De Martino, Fabio Magnotti and Alfonso Morvillo / 2018	<p>Collaborative Innovation in tourism and hospitality: a systematic review of the literature</p> <p>untuk memberikan sintesis keadaan penelitian tentang inovasi kolaboratif dalam pariwisata dan perhotelan. Penelitian ini menyajikan tinjauan sistematis literatur akademik, dan memberikan wawasan isu-isu spesifik tentang Collaborative Innovation dalam pariwisata dan perhotelan. Hasil penelitian menunjukkan adanya perilaku kooperatif dari perusahaan yang berinovasi, kreasi bersama, jaringan kolaboratif untuk inovasi, transfer pengetahuan dan kebijakan inovasi</p>	<p>Collaborative Innovation Birokrasi Publik di Kabupaten Mamuju Tengah Belum sepenuhnya dilakukan. Hal ini terlihat dari elemen dalam Social Exchange yang menjadi dasar dalam social exchange belum dilakukan.</p>	Keduanya Mengkaji Collaborative Innovation	Penelitian yang dilakukan oleh Alessandra Marasco et,al menggunakan tinjauan literatur yang komprehensif tentang inovasi kolaboratif dalam pariwisata dan perhotelan.
2	Annika Angger & Eva Sorensen/ 2016	Managing Collaborative Innovation In Public Bureaucracies	Collaborative Innovation Birokrasi Publik di Kabupaten Mamuju Tengah belum sepenuhnya dilakukan. Hal ini terlihat dari elemen dalam Social	Keduanya memfokuskan pada kajian Collaborative Innovation pada birokrasi publik	Penelitian yang telah dilakukan mengkaji tentang managing collaborativenya sedangkan penelitian yang akan dilakukan mengkaji tentang Social

			Exchange yang menjadi dasar dalam social exchange belum dilakukan		Exchange dalam Collaborative Innovation
3	Jacob Torfing/ 2018	Collaborative Innovation in the public sector: the argument	Collaborative Innovation Birokrasi Publik di Kabupaten Mamuju Tengah belum sepenuhnya dilakukan. Hal ini terlihat dari elemen dalam Social Exchange yang menjadi dasar dalam social exchange belum dilakukan	Keduanya memfokuskan pada kajian Collaborative Innovation sektor publik	Penelitian yang sebelumnya dilakukan memfokuskan pada mengapa dan bagaimana kolaborasi multi-aktor dapat memacu inovasi publik.
4	Rulinawaty / 2015	Analisis Jaringan Pengembangan Kapasitas Pemerintah Daerah Dalam Implementasi Kebijakan Pemberdayaan Pedagang Kaki Lima Di Kota Makassar. Tujuan penelitian ini memverifikasi model teori jaringan pengembangan kapasitas organisasi terintegrasi. Hasil penelitian menunjukkan LPM sebagai organisasi jaringan masih menyerupai sistem kerja birokrasi yang cenderung lamban, kurang fokus dan resisten terhadap perubahan.	Collaborative Innovation Birokrasi Publik di Kabupaten Mamuju Tengah belum sepenuhnya dilakukan. Hal ini terlihat dari elemen dalam Social Exchange yang menjadi dasar dalam social exchange belum dilakukan	Keduanya mengkaji tentang pengembangan kapasitas birokrasi	Penelitian yang akan dilakukan difokuskan pada bagaimana fasilitator dan akselerator dalam Collaborative Innovation

5	Rizal Pauzi/ 2018	Inovasi Penataan Pedagang Kaki Lima Di Kabupaten Maros. untuk menjelaskan hasil Inovasi penataan Pedagang kaki lima di kabupaten Maros. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa inovasi penataan pedagang kaki lima Kabupaten maros berdasarkan kriteria Perserikatan Bangsa – Bangsa (PBB) yang terdiri dari 6 kriteria kurang berhasil.	Collaborative Innovation Birokrasi Publik di Kabupaten Mamuju Tengah belum sepenuhnya dilakukan. Hal ini terlihat dari elemen dalam Social Exchange yang menjadi dasar dalam social exchange belum dilakukan	Keduanya mengkaji tentang inovasi	Penelitian yang dilakukan oleh Rizal Fausi difokuskan pada kajian <i>individual innovation</i> oleh sektor publik
6	La ode Syaiful Islamy/ 2017	Model Collaborative Governance dalam pengembangan Pariwisata di Kabupaten Buton. Tujuan penelitian ini adalah untuk memverifikasi model <i>Collaborative Governance</i> Ansel and Gash. Dari hasil penelitian yang dilakukan kemudian menyempurnakan model dari Ansel and Gash pada dimensi desain kelembagaan dan dimensi kepemimpinan fasilitatif.	Collaborative Innovation Birokrasi Publik di Kabupaten Mamuju Tengah belum sepenuhnya dilakukan. Hal ini terlihat dari elemen dalam Social Exchange yang menjadi dasar dalam social exchange belum dilakukan	Keduanya membahas tentang collaborative multi aktor.	Penelitian yang akan dilakukan lebih difokuskan pada inovasi yang dihasilkan oleh Collaborative Innovation

Sumber: diolah berdasarkan hasil hasil penelitian terdahulu yang terkait, 2021

F. Kerangka Pikir Penelitian

Inovasi dalam sebuah organisasi publik menjadi keharusan dalam rangka upaya pembenahan pada organisasi publik dalam hal ini pemerintahan baik pada pemerintahan pusat maupun pemerintahan daerah untuk memenuhi kebutuhan publik dalam penyelenggaraan negara. Inovasi diatur dalam Undang-Undang No. 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah yang memberikan peluang pemerintah daerah untuk melakukan inovasi. Tepatnya pada pasal 386 yang menyatakan bahwa dalam rangka peningkatan kinerja penyelenggaraan Pemerintahan Daerah, Pemerintah Daerah dapat melakukan inovasi". Inovasi yang dimaksud adalah semua bentuk pembaharuan dalam penyelenggaraan Pemerintahan Daerah. Pelaksanaan Inovasi di daerah pada dasarnya belum memberikan efek yang baik dalam penyelenggaraan birokrasi. Selama ini inovasi dalam sektor publik masih mencirikan ego sektoral pada masing masing bagian dalam pemerintahan. Keberhasilan sebuah inovasi bergantung pada implementor sebagai pelaksana dari inovasi tersebut, oleh karena itu kajian dalam penelitian ini difokuskan pada kemampuan implementor dalam menemukan dan melaksanakan inovasi yang dihasilkan oleh adanya kolaborasi multi aktor.

Adanya Kolaboratif antara semua pemangku kepentingan menunjukkan proses dalam *New Public Governance* dimana dalam hal ini semua pemangku kepentingan perlu berinteraksi secara kontinyu dengan beragam pengetahuan serta latar belakang yang berbeda beda. Adanya

perbedaan ini akan membantu dalam mengembangkan pemahaman yang lebih dalam tentang sebuah permasalahan, memunculkan ide kritis serta mampu mengintegrasikan ide ide baru dan kreatif (Eggers, William D.; Singh, 2009)

Teori *Collaborative Innovation* dikaji dalam tiga bidang studi yaitu *Economic Innovation Theory*, *Sociological Planning Theory*, *Public Administration Theory*. Dalam penelitian ini, akan menjelaskan proses *Collaborative Innovation* dalam studi *Public Administration Theory* karena penelitian ini difokuskan pada *Collaborative Innovation* dalam sektor publik, dimana proses *Collaborative Innovation* mampu menyelesaikan permasalahan yang kompleks termasuk dalam penyelenggaraan pemerintahan Birokrasi. Proses *Collaborative Innovation* dalam penelitian ini dilihat dari *Social Exchange Theory* (Brass, 2004). *Social Exchange* merupakan pola hubungan interaksi pertukaran sosial antara masing masing aktor atau pemangku kepentingan dalam proses collaborative.

Tahapan *Social Exchange* dalam *Collaborative Innovation* meliputi tiga tahapan. Tahapan pertama yaitu *Dating phase* yaitu : pada tahap ini, semua aktor yang terlibat dalam kolaborasi saling berinteraksi untuk mengenal satu sama lain serta melakukan identifikasi terkait sumberdaya yang dimiliki oleh setiap aktor yang terlibat dalam proses kolaborasi. Tahapan kedua yaitu *Brainstorming phase* dimana pada tahapan ini, fokus para aktor yang terlibat dalam proses kolaborasi adalah bagaimana memecahkan permasalahan dan menentukan berbagai alternatif solusi

serta bagaimana menciptakan inovasi yang berkelanjutan. Pada tahapan terakhir yaitu *Decision phase*, pada tahap ini, para aktor yang terlibat telah memutuskan solusi pemecahan masalah serta menghasilkan platform inovasi yang berkelanjutan.

Social Exchange dalam *Collaborative Innovation* terdiri dari Mekanisme dan Elemen dalam kolaborasi. Mekanisme dalam *Social Exchange* adalah mekanisme pertukaran antara masing masing aktor yang terlibat dalam proses kolaborasi yang terdiri dari Akselerator dan Fasilitator. Akselerator dalam *Social Exchange* diidentifikasi sebagai kontak antara aktor yang terlibat dalam proses kolaborasi, sedangkan Fasilitator diidentifikasi melalui kepercayaan, Kesesuaian dan Komitmen.

Kontak dalam kolaborasi multi aktor adalah seberapa kenal dan sejauh mana hubungan antara masing masing aktor dalam memberikan utilitas atau manfaat timbal balik. Kepercayaan adalah hubungan yang didasari oleh kemauan masing masing aktor untuk saling terbuka dalam setiap proses interaksi. Kesesuaian adalah pelaksanaan kerjasama yang berdasar pada kesepakatan yang telah disepakati bersama. Sedangkan Komitmen adalah hubungan kerja antara masing masing aktor untuk bersama sama dalam mencapai tujuan bersama. Elemen adalah komponen komponen sumber daya yang dipertukarkan dalam proses kolaborasi yaitu manusia, finansial, sosial dan inovasi.

Kerangka Pikir Penelitian

