

DISERTASI

**COLLABORATIVE DYNAMICS DALAM IMPLEMENTASI
KEBIJAKAN PENINGKATAN DAN PENGEMBANGAN
EKSPOR DI PROVINSI SULAWESI SELATAN**

**COLLABORATIVE DYNAMICS IN THE IMPLEMENTATION
OF EXPORT IMPROVEMENT AND DEVELOPMENT
PROGRAM IN SOUTH SULAWESI PROVINCE**

REZAL HADI BASALAMAH
P0900315003



**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2020**

***COLLABORATIVE DYNAMICS* DALAM IMPLEMENTASI
KEBIJAKAN PENINGKATAN DAN PENGEMBANGAN
EKSPOR DI PROVINSI SULAWESI SELATAN**

DISERTASI

Program Studi
Administrasi Publik

Disusun dan diajukan dan Oleh

**REZAL HADI BASALAMAH
P0900315003**

Kepada

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2020**

DISERTASI

**COLLABORATIVE DYNAMICS DALAM IMPLEMENTASI
KEBIJAKAN PENINGKATAN DAN PENGEMBANGAN
EKSPOR DI PROVINSI SULAWESI SELATAN**

Disusun dan diajukan oleh

REZAL HADI BASALAMAH

Nomor Pokok P0900315003

telah dipertahankan di depan Panitia Ujian Disertasi
pada tanggal **28 Juli 2020**
dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui
Tim Promotor,



Prof. Dr. Alwi, M.Si.
Promotor



Dr. Suryadi Lambali, MA.
Kopromotor



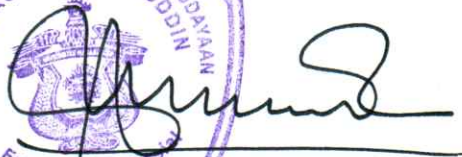
Prof. Dr. H. M. Thahir Haning, M.Si.
Kopromotor

Ketua Program Studi
Administrasi Publik,



Prof. Dr. H. Rakhmat, MS.

Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan
Ilmu Politik Universitas Hasanuddin,



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



PERNYATAAN KEASLIAN DISERTASI

Saya Yang Bertanda Tangan Di Bawah Ini :

Nama : Rezal Hadi Basalamah
NIM : P0900315003
Program Studi : Ilmu Administrasi Publik
Judul Disertasi : Collaborative Dynamic Dalam Implementasi Kebijakan Peningkatan Dan Pengembangan Ekspor Di Provinsi Sulawesi Selatan

Dengan ini menyatakan bahwa Disertasi ini adalah benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri. Karya ilmiah ini sepenuhnya merupakan karya intelektual saya dan seluruh sumber referensi yang menjadi rujukan telah saya sebutkan sesuai kaidah akademik yang berlaku. Demikian pernyataan ini saya nyatakan secara benar sesuai norma dan etika keilmuan.

Makassar, 28 Juli 2020
Yang menyatakan



[Handwritten Signature]
Rezal Hadi Basalamah

KATA PENGANTAR

Assalmu'alaikum Wr. Wb

Segala puji dan rasa syukur kehadirat ALLAH SWT, karena atas segala limpahan rahmat dan hidayahNYA, sehingga Disertasi ini dapat diselesaikan dan tersusun untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam rangka penyelesaian studi Program Doktor Administrasi Publik Pascasarjana Universitas Hasanuddin. Shalawat dan salam tak lupa kami ucapkan kepada nabi besar Mumammad SAW yang telah mengantar kita semua dari alam kegelapan kealam terang benderang.

Collaborative Dynamics Dalam Implementasi Program Peningkatan Dan Pengembangan Ekspor Di Provinsi Sulawesi Selatan ini adalah penelitian yang dilaksanakan dengan dasar pemikiran bahwa untuk meningkatkan nilai ekspor suatu daerah tidaklah cukup dengan peranan pemerintah saja, akan tetapi juga harus melibatkan stakholder lainnya. Trade policy system dengan port system, finansial system dan agribisnis system harus bersama-sama berkolaborasi dalam upaya meningkatkan dan mengembangkan ekspor. Oleh karena itu, Penelitian ini menganalisis dan mendeskripsikan konsep *Collaborative Dynamics* Dalam Implementasi Program Peningkatan Dan Pengembangan Ekspor Di Provinsi Sulawesi Selatan yang terlihat dari tiga dimensi utama yaitu *Principled Engagement, Shared Motivation* dan *Capacity for Joint Actio*.

Pada penyelesaian disertasi ini, banyak tantangan yang penulis hadapi, namun berkat bantuan dari berbagi pihak, maka Alhamdulillah disertasi ini dapat terselesaikan. Sebagai wujud apresiasi, maka izinkan penulis mengucapkan banyak terima kasih yang tak terhingga dan penghargaan yang tinggi kepada Prof. Dr. Alwi , M.Si selaku Promotor, bapak Dr. Suryadi Lambali, MA dan Prof. Dr. M. Thahir Haning, M.Si selaku Co-Promotor yang telah banyak meluangkan waktu dan memberikan bimbingan dengan tulus dari awal penulisan sampai selesainya disertasi ini. Saran dan masukan yang membangun serta dorongan yang terus menerus sangat berharga bagi penulis untuk menyelesaikan disertasi ini

semoga ALLAH SWT memberikan pahala kebaikan dan kesehatan kepada bapak promotor dan co promotor.

Ucapan terima kasih juga kami sampaikan kepada bapak Dr. Sulaeman Fattah, M.Si. selaku Penguji Eksternal, Ibu Dr. Gita Susanti, M.Si., Ibu Dr. Syahribulan, M.Si. dan Bapak Dr. La Tamba, M.Si. masing-masing selaku penguji yang telah memberikan masukan, saran dan arahan yang baik dalam proses penyelesaian disertasi ini. Selain itu, ucapan terima kasih juga kami ucapkan kepada :

1. Rektor Universitas Hasanuddin dan Dekan Sekolah Pascasarjana Universitas Hasanuddin yang telah berkenan menerima dan memberi kesempatan kepada kami untuk menempuh Pendidikan Doktor Ilmu Administrasi Publik.
2. Dekan Fakultas Ilmu Social Dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin beserta jajaran pimpinan fakultas yang telah berkenan menerima dan memberikan pelayanan kepada kami selama mengikuti pendidikan Doktor Ilmu Administrasi Publik.
3. Prof. Dr. Rakhmat, MS selaku Ketua Program Doktor Ilmu Administasi Publik, beserta seluruh dosen pengajar pada Program Doctor Ilmu Administasi Publik yang telah menerima dan mengajarkan ilmu pengetahuan dengan baik selama kami mengikuti aktifitas perkuliahan.
4. Bapak Kepala Dinas Perdagangan Provinsi Sulawesi Selatan atas dukungan dan bantuannya selama pelaksanaan penelitian ini hingga selesai.
5. Ketua Yayasan To Ciung Luwu, Bapak Rektor dan segenap civitas Universitas Andi Djemma Palopo yang telah memberikan dukungan, dorongan serta motivasi untuk menyelesaikan studi ini.
6. Sahabat seangkatan pada program Doktor Ilmu Administasi Publik (2015) yang selalu memberikan motivasi, menjadi teman diskusi yang baik. Semoga silaturahmi kita dapat terus terjalin dengan baik selamanya.
7. Para Staf dan tenaga Adminsitasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu politik Universitas Hasanuddin

8. Teristimewah dan Semoga ALLAH SWT selalu memberikan rahmat dan pahala besar kepada ayahanda tersayang Hadi Basalamah SE, MM dan ibunda tersayang Aisyah Ahmad Alamudi SE yang telah sabar, tulus dan ikhlas mendidik mendoakanku dan adekku yang tersayang Dr. Fahdina Hadi Basalamah SE, MM, sungguh kami ingin selalu melihat papa dan mama tetap tersenyum dengan bahagia selamanya.
9. Untuk istriku tercinta Shada Shamlan dan anakku tersayang Ahmad dan Raihan atas semua doa, dukungan dan perhatiannya selama ini.
10. Seluruh pihak yang telah memberikan bantuan moril yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu

Akhir kata, Semoga ALLAH SWT memberikan balasan kebaikan yang besar dan berlipat ganda kepada semua pihak yang telah membantu penulis dalam penyelesaian studi. Semoga Disertasi ini dapat bermanfaat dan menjadi nilai ibadah, serta memperoleh ridho dari ALLAH SWT. Aamiin

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Makassar, 28 Juli 2020

Rezal Hadi Basalamah

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGANTAR	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
PERSYARATAN KEASLIAN	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI.....	viii
ABSTRAK	xi
ABSTRACT	xii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xv
BAB 1. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Penelitian	1
B. Rumusan Masalah Penelitian	14
C. Tujuan Penelitian	15
D. Manfaat Penelitian	16
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	
A. Paradigma Administrasi Publik	17
B. <i>Governance</i>	21
C. <i>Collaborative Governance</i>	26
D. Model-model Pendekatan <i>Collaborative Governance</i>	31

1. Model Pendekatan Ansell dan Gash (2007)	32
2. Model Pendekatan Morse dan Stephens (2012)	43
3. Model Pendekatan Ratner B.D (2012)	47
4. Model Pendekatan Emerson, Nabatchi, dan Balogh (2011).....	53
E. Ekspor	65
F. Kebijakan Peningkatan Dan Pengembangan Ekspor Di Sulawesi Selatan	67
G. Kajian Terdahulu	68
H. Kerangka Berfikir	78

BAB 3. METODE PENELITIAN

A. Jenis dan Pendekatan Penelitian	83
B. Fokus Penelitian	85
C. Lokasi dan Situs Penelitian	90
D. Sumber dan Jenis data	91
E. Instrument Penelitian	93
F. Teknik Pengumpulan Data	94
G. Teknik Analisis Data	97
H. Keabsahan Data	101

BAB 4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	104
B. Penyelenggaran Kebijakan Peningkatan dan Pengembangan Ekspor Sulawesi Selatan	124
C. Hasil Penelitian dan Pembahasan.....	137
1. <i>Principle Engagement</i>	138
2. <i>Shared Motivation</i>	155
3. <i>Capcity for joint action</i>	173
4. Rekomendasi Model <i>Dynamic Collaborative Governance</i> Dalam Peningkatan Dan Pengembangan Ekspor Di Provinsi Sulawesi Selatan	192

BAB 5. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Kesimpulan.....	219
B. Implikasi Penelitian	223

DAFTAR PUSTAKA

ABSTRAK

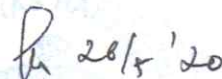
REZAL HADI BASALAMAH. *Collaborative Dynamics dalam Implementasi Program Peningkatan dan Pengembangan Ekspor di Provinsi Sulawesi Selatan* (dibimbing oleh Alwi, Suryadi Lambali, dan Moh. Thahir Haning).

Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan dan menganalisis: (1) tahap *principled engagement*; (2) tahap *shared motivation*; dan (3) tahap *capacity for joint action* dalam implementasi program peningkatan dan pengembangan ekspor di Provinsi Sulawesi Selatan.

Penelitian ini dilaksanakan di Provinsi Sulawesi Selatan dengan fokus penelitian pada Dinas Perdagangan Provinsi Sulawesi Selatan. Teori yang digunakan adalah teori kolaborasi Pemerintahan Provinsi Sulawesi Selatan dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Jenis penelitian adalah studi kasus yang berfokus pada implementasi program peningkatan dan pengembangan ekspor. Pengambilan data dilakukan secara purposif. Data diperoleh melalui observasi, wawancara, dan studi dokumentasi, baik melalui media *online* maupun cetak. Data dianalisis menggunakan model analisis interaktif yang meliputi: pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *collaborative* yang dilakukan dalam implementasi program peningkatan dan pengembangan ekspor di provinsi Sulawesi Selatan belum efektif. Hal ini dapat terlihat pada *principled engagement*, seperti kualitas delibrasi yang kurang optimal, determiniasi yang masih lemah terlihat pada belum ada teknis kolaborasi yang baku, dan penetapan agenda rapat yang terjadwal. Pada *shared motivation* kepercayaan bersama sudah ada. Namun, harus ditingkatkan untuk menghasilkan pemahaman bersama dan legitimasi untuk menghasilkan komitmen yang tinggi. Pada *capacity for joint action* aturan main dalam kolaborasi hanya berdasarkan SK gubernur sehingga tidak terinci secara jelas. Kepemimpinan aktor kolaborasi dalam memberikan advokasi masih kurang. Sumber daya manusia dan finansial masih sangat minim. Penelitian ini berimplikasi pada pentingnya mengkolaborasi semua aktor yang bertanggung jawab dari beberapa sistem yang ada seperti: sistem kebijakan perdagangan, sistem kepelabuhanan, sistem pembiayaan, dan sistem agribisnis.

Kata kunci: *collaborative dynamics*, implementasi kebijakan. ekspor

 28/5 '20

ABSTRACT

REZAL HADI BASALAMAH. *Collaborative Dynamics in the Implementation of Export Improvement and Development Program in South Sulawesi Province* (supervised by Alwi, Suryadi Lambali and Moh. Thahir Haning)

This study aims to (1) describe and analyze the principle engagement stage, (2) describe and analyze the shared motivation stage, (3) describe and analyze the capacity for joint action stage in the implementation of export improvement and development program in South Sulawesi Province.

This research used collaborative governance study with qualitative descriptive approach. It was a case study focussing on the implementation of export improvement and development program. The data obtained from informants were selected purposively. They were also obtained from both online and printed documents relevant to the focus of the study. The research was conducted in the Department of Trade of South Sulawesi. The data were obtained through observation, interviews, and documentation studies. They were analyzed using interactive model including data collection, data condensation, data presentation, and drawing conclusion.

The results of this study indicate that collaborative conducted in the implementation of export improvement and development program in South Sulawesi Province is still not effective. This is indicated by the principle engagement such as the quality of deliberation that is not optimal and the determination that is still weak as seen in the absence of a standard technical collaboration and a scheduled meeting agenda. In the shared motivation, there is already a shared trust, but it should be increased to produce mutual understanding and legitimacy to produce a high commitment. In the capacity for joint action, rules for collaboration are only based on the governor's decree, so they are nor clearly defined. The leadership of collaboration actors in providing advocacy is still lack, and human and financial resources are still felt to be very minimal. This research has an implication for the importance of collaborating all actors responsible for several existing systems such as trade policy system, port system, financing system, and agribusiness system.

Key words : collaborative dynamics, implementation of policies, export

DAFTAR TABEL

No	Judul	Halaman
1. Tabel 1.1	Neraca Perdagangan provinsi Sulawesi Selatan Periode : 2013-2018	5
2. Tabel 2.1	<i>Collaborative Competencies Themes from the Literature</i>	46
3. Tabel 2.2	Perbedaan Prespektif Sumber <i>Collaborative Governance</i>	61
4. Tabel 2.3	Komparasi hasil penelitian terdahulu dan penelitian disertasi ini	77
5. Tabel 4.1	Kabupaten/Kota di Provinsi Sulawesi Selatan	105
6. Tabel 4.2	Sepuluh Besar Komuditas Unggulan Provinsi Sulawesi Selatan	111
7. Tabel. 4.3	Tanggapan Informan Pemerintah, Swasta Dan Masyarakat Tentang Implementasi Kebijakan Peningkatan Dan Pengembangan Ekspor Di Provinsi Sulawesi Selatan Aspects (<i>Discovery/Pengungkapan dan Pendefinisian/Definition</i>)	145
8. Tabel. 4.4	Tanggapan Informan Pemerintah, Swasta Dan Masyarakat Tentang Implementasi Kebijakan Peningkatan Dan Pengembangan Ekspor Di Provinsi Sulawesi Selatan Aspects (<i>Delibrasi</i>)	149
9. Tabel. 4.5	Tanggapan Informan Pemerintah, Swasta Dan Masyarakat Tentang Implementasi Kebijakan Peningkatan Dan Pengembangan Ekspor Di Provinsi Sulawesi Selatan Aspects (<i>Determinasi</i>)	153
10. Tabel. 4.6	Matrix Perbandingan <i>Principled Engagement</i>	154
11. Tabel. 4.7	Tanggapan Informan Pemerintah, Swasta Dan Masyarakat Tentang Implementasi Kebijakan Peningkatan Dan Pengembangan Ekspor Di Provinsi Sulawesi Selatan Aspects (<i>Mutual trust/Kepercayaan Bersama</i>)	159

12. Tabel. 4.8	Tanggapan Informan Pemerintah, Swasta Dan Masyarakat Tentang Implementasi Kebijakan Peningkatan Dan Pengembangan Ekspor Di Provinsi Sulawesi Selatan Aspects (Pemahaman Bersama dan legitimasi)	166
13. Tabel. 4.9	Tanggapan Informan Pemerintah, Swasta Dan Masyarakat Tentang Implementasi Kebijakan Peningkatan Dan Pengembangan Ekspor Di Provinsi Sulawesi Selatan Aspects (Komitmen)	171
14. Tabel. 4.10	Matrix Perbandingan <i>Shared motivation</i>	172
15. Tabel. 4.11	Tanggapan Informan Pemerintah, Swasta Dan Masyarakat Tentang Implementasi Kebijakan Peningkatan Dan Pengembangan Ekspor Di Provinsi Sulawesi Selatan Aspects (Pengaturan prosedural dan institusional)	177
16. Tabel. 4.12	Tanggapan Informan Pemerintah, Swasta Dan Masyarakat Tentang Implementasi Kebijakan Peningkatan Dan Pengembangan Ekspor Di Provinsi Sulawesi Selatan Aspects (Kepemimpinan)	182
17. Tabel. 4.13	Tanggapan Informan Pemerintah, Swasta Dan Masyarakat Tentang Implementasi Kebijakan Peningkatan Dan Pengembangan Ekspor Di Provinsi Sulawesi Selatan Aspects (Pengetahuan)	185
18. Tabel. 4.14	Tanggapan Informan Pemerintah, Swasta Dan Masyarakat Tentang Implementasi Kebijakan Peningkatan Dan Pengembangan Ekspor Di Provinsi Sulawesi Selatan Aspects (Sumber daya)	189
19. Tabel. 4.15	Matrix Perbandingan <i>Capacity for Joint Action</i>	190

DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Halaman
1.	Gambar 2.1 <i>The Integrative Framework for Collaborative Governance</i>	60
2.	Gambar 2.2 Model Kerangka Pikir Penelitian	82
3.	Gambar 3.1 Analisis Data Model Interaktif	100
4.	Gambar 4.1 Struktur Organisasi Dinas Perdagangan Provinsi Sulawesi Selatan	123
5.	Gambar 4.2 Existing Model Dynamic Colaboration Dalam Peningkatan Dan Pengembangan Ekspor Di Provinsi Sulawesi Selatan	197
6.	Gambar 4.3 Rekomendasi Model Dynamic Colaboration Dalam Peningkatan Dan Pengembangan Ekspor Di Provinsi Sulawesi Selatan	215

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Administrasi publik harus berkontribusi untuk membangun gagasan bersama tentang kepentingan publik secara kolektif. Tujuannya bukan sekedar mencari solusi cepat dari beberapa pilihan individu akan tetapi adanya penciptaan kepentingan bersama dan tanggung jawab bersama. Untuk menciptakan kepentingan bersama dan tanggung jawab yang baik maka setiap kebijakan yang dikeluarkan pemerintah haruslah tepat dan dapat memecahkan solusi di masyarakat dan berdampak signifikan. Administrasi publik adalah sebuah sistem yang secara keseluruhan mempunyai produk untuk meningkatkan kesejahteraan, pelayanan yang baik dan menciptakan kemakmuran rakyat. Sebagai sebuah sistem, sistem administrasi negara sangat dipengaruhi oleh oleh sub-sistem sub-sistem lainnya seperti sub sistem ekonomi, hukum, politik, sosial dan budaya. Keseluruhan sub sistem tersebut secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi tugas negara dalam mengeluarkan suatu kebijakan publik (Prasojo,2005)

Saat ini perkembangan pemerintah Indonesia telah banyak membuat berbagai macam-macam kebijakan dalam upaya menjembatani berbagai macam persoalan dan permasalahan yang ada di masyarakat, baik itu masalah politik, ekonomi maupun sosial. Kebijakan tersebut kemudian dilaksanakan oleh perangkat pemerintahan yang ada baik itu dipusat ataupun di suatu daerah. Hal ini menunjukkan bentuk kerja pemerintahan yang sistematis dalam menyelesaikan

berbagai masalah yang ada pada masyarakat. Namun dalam pelaksanaan kebijakan cukup banyak mengalami kendala. Banyaknya kendala mempunyai banyak sebab seperti karena banyaknya kepentingan dipenuhi oleh pihak pelaksana kebijakan, dimana kebijakan-kebijakan penting tersebut sering bertolak belakang dengan tujuan kebijakan tersebut. Hal ini mengakibatkan birokrasi pemerintahan yang semestinya menjadi lembaga pelaksana kebijakan untuk menyelesaikan masalah publik, justru menjadi bagian dari masalah tersebut. (Ingraham & Romzek, 1994). Selain itu, adanya Ketidaksinkronan dan kurangnya koordinasi dalam penanganan suatu kasus dapat disebabkan oleh lemahnya networking dan kerjasama antara lembaga. Hal ini banyak disebabkan oleh tingginya ego sektoral yang masih melingkupi sebagian besar instansi publik di Indonesia. (Killian, 2012).

Pemerintah saat ini tidak hanya sebagai fasilitator akan tetapi juga memiliki kewajiban moral untuk memastikan bahwa setiap solusi yang dihasilkan melalui proses (musyawarah) sepenuhnya konsisten dengan norma-norma keadilan, kejujuran dan etika demokrasi. Untuk mewujudkan semua secara komperhensif dan terintegrasi semua kebijakan yang telah di buat, maka perlu adanya kerjasama yang baik dengan pihak-pihak yang terkait (*stakholder*) mulai dari pemerintah, publik, swasta, maupun NGO, untuk melaksanakan program-program pembangunan, meningkatkan pertumbuhan ekonomi dan menjamin urusan warganegaraanya terpenuhi dengan baik dan lancar. Apabila hal ini diwujudkan maka seluruh elemen yang merepresentasi kepentingan publik akan melahirkan tata kelolah pemerintahan kolaboratif yang baik dan kuat.

Tata kelola pemerintahan kolaboratif telah menjadi istilah umum dalam konsep administrasi publik. Tata kelola pemerintahan kolaboratif biasa lebih dikenal dengan sebutan *Collaborative Governance*. *Collaborative Governance* mengembangkan konsep administrasi publik dan demokrasi yang lebih luas. Sarjana administrasi publik mengatakan *Collaborative Governance* adalah paradigma baru untuk mengatur dalam sistem demokrasi (Jun 2002; Kettl 2002). Sebagai contoh beberapa pakar tentang teori demokrasi telah lama memberikan tanggapan tentang penurunan institusi sipil seperti di Amerika, perilaku memilih, dan modal sosial (Nabatchi 2010; Sirianni 2009; Skocpol 2002; Emerson, 2011). Observasi semacam itu telah mengundang bentuk-bentuk baru keterlibatan publik dan keterlibatan sipil, yang oleh banyak orang disebut sebagai gerakan demokrasi deliberatif (Fung dan Wright 2001; Nabatchi 2010; Sirianni 2009; Torres 2003). Demokrasi terutama di Indonesia harus dapat menjanjikan peluang agar masyarakat dapat untuk menggunakan suara dan pemerintah yang lebih responsif dan berpusat pada masyarakat dengan mengedepankan sifat tingkat transparansi, akuntabilitas dan legitimasi yang lebih tinggi. Sehingga, pola kolaborasi merupakan bagian penting dari manajemen sektor publik (Devine *et al*, 2011)

Salah satu kebijakan pemerintah yang harus dijalankan dimana pemerintah harus mendengarkan aspirasi dari masyarakatnya serta memerlukan usaha kerjasama (kolaborasi) dalam menjalankan kebijakan tersebut adalah memacu pertumbuhan ekonomi adalah meningkatkan ekspor baik nilai volume, pelaku eksportir dan negara tujuan ekspor baik secara nasional maupun daerah. Semua daerah harus dapat menjaga pertumbuhannya dengan baik, termasuk di

kawasan timur Indonesia yang dimana terkesan jauh dari pusat ibu kota negara (Jakarta). Salah satu daerah yang harus dapat menjaga pertumbuhan ekonomi selama 5 tahun terakhir berada di atas rata-rata nasional yaitu 7,41% dimana nasional hanya 5.21% adalah Provinsi Sulawesi Selatan. (BPS, 2017).

Untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi salah satunya adalah ekspor. Saat ini dalam upaya pemerintah untuk meningkatkan nilai ekspor Nilai ekspor di Indonesia sudah mengalami peningkatan ini terlihat pada tahun 2017 nilai ekspor secara nasional berjumlah US\$ 168.828.200.000, Nilai ini naik dibandingkan tahun tahun sebelumnya yakni pada tahun 2016 berjumlah US\$145.186.200.000 Pada 3 tahun sebelumnya nilai ekspor secara nasional selalu menurun, pada tahun mulai tahun 2015 yang berjumlah US\$ 150.366.300.000 dan pada tahun 2014 yang berjumlah US\$ 175.980.000.000 (BPS,2018). Kenaikan nilai ekspor nasional pada tahun 2017 memang di ikuti dengan kenaikan nilai ekspor di beberapa daerah di Indonesia termasuk di provinsi Sulawesi Selatan. Namun khusus di Sulawesi Selatan nilainya tidak sangat signifikan dan kenaikan nilainya juga disumbang oleh naiknya nilai mata uang dollar AS. Pada Provinsi Sulawesi Selatan nilai ekspor tahun 2017 sekitar US\$ 1,184,517,797.6 ini naik sedikit sebesar 1.01% dari tahun 2016 dimana nilai ekspor Provinsi Sulawesi Selatan sebesar US\$ 1,172,345,680.2, ini juga menurun di bandingkan tahun 2015 sebesar US\$ 1,420,938,339.6 dan nilai pada tahun 2015 juga menurun di bandingkan tahun 2014 sebesar US\$ 1.747.916.239,0 (BPS,2018). Adapun di tahun 2018 ekspor Provinsi Sulawesi Selatan naik akan tetapi masih terfokus dan didominasi pada komoditas nikel saja dan juga pengaruh dengan nilai mata uang asing yang

naik pada tahun tersebut. Berikut tabel Neraca Perdagangan Provinsi Sulawesi Selatan Periode 2013-2018.

Tabel 1.1
Neraca Perdagangan (Exp-or-Import)
Provinsi Sulawesi Selatan Periode: 2013-2018 (Nilai : US\$)

Tahun	Total Perdagangan	Ekspor	Import	Neraca Perdagangan
2013	2.937.223.671,0	1.575.765.935,0	1.361.457.736,0	214.308.199,0
2014	2.584.134.923,0	1.747.916.239,0	836.218.684,0	911.697.555,0
2015	2,364,612,459.6	1,420,938,339.6	943.674.120,0	477,264,219.6
2016	2,016,088,665.2	1,172,345,680.2	843.742.985,0	328,602,695.2
2017	2,227,742,344.6	1,184,517,797.6	1.043.224.547,0	141,293,250.6
2018	2,639,061,882.1	1,455,038,138.1	1,184,023,744.0	271,014,394.1

Sumber: BPS, diolah Pusat Data & Sistem Informasi, Kemendag (2018)

Penurunan nilai ekspor nasional khusus Provinsi Sulawesi Selatan merupakan masalah yang perlu di perhatikan oleh pemerintah. Pemerintah harus memberikan stimulus kebijakan guna meningkatkan nilai ekspor tersebut, dimana peningkatan nilai ekspor akan memberikan multiplier efek terhadap perekonomian daerah. Hal ini menjadi tanggung jawab bersama antara pemerintah daerah, sektor swasta dan masyarakat secara umum.

Saat ini pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan telah melakukan upaya dan langkah-langkah terobosan melalui kebijakan *directcall* namun hanya 3 negara di negara Asia (Jepang, Korea dan Cina). Kebijakan ini dimaksudkan untuk mendukung peningkatan dan pengembangan ekspor. Disisi lain kebijakan *directcall* dinilai masih sangat kurang mengingat negara tujuan ekspor Sulawesi Selatan saat mencapai kurang lebih 52 negara tujuan ekspor, selanjutnya dari jumlah negara tujuan tersebut pun masih terkonsentrasi ke pasar tradisional

(Jepang, China, Amerika Serikat, Malaysia, Vietnam, Republik Korea selatan, Belanda, Jerman, Filipina dan Rusia). (Disdag,2018)

Pada Sisi lain, ragam komoditas ekspor juga masih terkonsentrasi pada komoditas unggulan seperti Nikel, rumput laut , mente kupas, carragenan, udang segar, kakao mass, biji kakao, kakao liquor, telur ikan terbang dan kayu olahan, dari komoditas tersebut yang paling memberikan kontribusi terbesar terhadap nilai ekspor adalah nikel dalam artian ketika nikel mengalami penurunan maka dampaknya sangat signifikan terhadap penurunan nilai ekspor. (Disdag, 2018)

Program peningkatan dan pengembangan ekspor secara nasional dan Provinsi Sulawesi Selatan khususnya menjadi salah satu program yang di prioritaskan saat ini. Program peningkatan ekspor secara tidak langsung tercantum dalam nawacita pemerintahan Presiden Joko Widodo dan Wakil Presiden Jusuf Kalla poin ke 6 dan ke 7 yaitu meningkatkan produktivitas rakyat dan daya saing di pasar internasional, sehingga bangsa Indonesia bisa maju dan bangkit bersama bangsa-bangsa lainnya dan akan mewujudkan kemandirian ekonomi dengan menggerakkan sektor-sektor strategis ekonomi domestik.

Peningkatan dan pengembangan ekspor selanjutnya dimotori oleh kementerian perdagangan secara nasional dan Dinas terkait secara khusus pada setiap daerah. Untuk itu negara membuat dasar hukum kebijakan perdagangan yang tertuang pada UU No. 7 Tahun 2014 tentang Perdagangan secara umum dan pada pasal 38A Pemerintah mengatur kegiatan Perdagangan Luar Negeri melalui kebijakan dan pengendalian di bidang Ekspor dan Impor.

Pada pasal tersebut menjelaskan Arah kebijakan dan pengendalian Perdagangan Luar Negeri diarahkan untuk: a. Peningkatan daya saing produk ekspor Indonesia; b. Peningkatan dan perluasan akses Pasar di luar negeri; dan c. Peningkatan kemampuan Eksportir dan Importir sehingga menjadi Pelaku Usaha yang handal. Adapun Ruang Lingkup Kebijakan Perdagangan Luar Negeri paling sedikit meliputi : a. Peningkatan jumlah dan jenis serta nilai tambah produk ekspor; b. Pengharmonisasian Standar dan prosedur kegiatan Perdagangan dengan negara mitra dagang; c. Penguatan kelembagaan di sektor Perdagangan Luar Negeri; d. Pengembangan sarana dan prasarana penunjang Perdagangan Luar Negeri; dan e. Pelindungan dan pengamanan kepentingan nasional dari dampak negatif Perdagangan Luar Negeri. Dan yang terakhir adalah Pengendalian Perdagangan Luar Negeri meliputi: perizinan, standar, pelarangan dan pembatasan.

Selain undang-undang UU No. 7 Tahun 2014 tentang perdagangan menteri perdagangan juga mengeluarkan Peraturan Menteri Perdagangan Republik Indonesia NOMOR 27/M-DAG/PER/4/2015 tentang Rencana strategis dalam salah satu visi yang terkait dengan ekspor yaitu Meningkatkan pertumbuhan kinerja perdagangan luar negeri yang berkelanjutan dan Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik di sektor perdagangan. Selanjutnya dalam rencana strategis kementerian perdagangan juga mempunyai misi dalam mencapai visi untuk meningkatkan ekspor seperti Mengamankan pangsa ekspor di pasar utama, memperluas pangsa pasar ekspor di pasar

prospektif dan hub perdagangan internasional dan meningkatkan diversifikasi produk ekspor (Renstra Kemendag,2015)

Kebijakan berupa undang-undang, arah kebijakan, ruang lingkup dan pengendalian yang telah dibuat secara nasional harus berbanding lurus dengan apa yang dilakukan oleh setiap daerah di Indonesia. Namun realitanya nilai ekspor yang ditargetkan mengalami penurunan baik secara nasional maupun secara khusus di Provinsi Sulawesi Selatan. Tentu sebagai salah satu provinsi yang cukup memberikan pengaruh terhadap provinsi lainnya di kawasan timur Indonesia dalam mendukung perekonomian, peran sektor perdagangan akan semakin penting dalam mendorong perbaikan iklim perdagangan dalam negeri dan pertumbuhan perdagangan luar negeri.

Provinsi Sulawesi Selatan Melalui Dinas Perdagangan memiliki salah satu program yaitu peningkatan dan pengembangan ekspor. Program ini tentu memiliki tujuan untuk memberi dampak terhadap peningkatan ekspor baik dari sisi nilai, volume, dan negara tujuan ekspor di Sulawesi Selatan. Program peningkatan dan pengembangan ekspor yang telah lakukan oleh Dinas Perdagangan merupakan komitmen bersama antara pemerintah daerah dan stakholder yang terkait. Untuk memperkuat kebijakan dalam peningkatan dan pengembangan ekspor di Provinsi Sulawesi Selatan. Maka pemerintah provinsi Sulawesi Selatan mengeluarkan Surat keputusan Gubernur Nomer 1425/VI/2015 tentang membentuk Desk Peningkatan Ekspor Sulawesi Selatan 3 (tiga) Kali Lipat. SK Gubernur ini dimaksudkan agar fungsi kordinasi dapat berjalan secara efektif. Salah satu wujud dari konsistensi kebijakan pemerintah yaitu

mencanangkan gerakan peningkatan ekspor 3 kali lipat yang diresmikan oleh Presiden RI pada tanggal 3 Agustus 2015 di Makassar.

Upaya ini dilakukan guna memacu berbagai elemen guna meningkatkan daya saing provinsi Sulawesi Selatan. Pada awal pelaksana kebijakan ini cukup memberikan stimulus pada peningkatan ekspor di Provinsi Sulawesi Selatan. Hal ini terlihat pada kuartal ke 3 tahun 2015 dimana nilai ekspor mengalami peningkatan cukup signifikan. Namun harapan untuk meningkatkan ekspor belum terealisasi sesuai dengan target. Hal ini disebabkan masih terdapat permasalahan-permasalahan dalam pelaksanaan dilapangan yang menjadi kendala bagi pencapaian tujuan program ini. Permasalahan yang terjadi sebagaimana hasil evaluasi yang dilakukan oleh Dinas Perdagangan Provinsi Sulawesi Selatan diantaranya belum optimalnya promosi ekspor diluar negeri dikarenakan tidak tersedianya anggaran promosi, termasuk terbatasnya industri pengolahan komoditi yang berpotensi untuk di ekspor, infrastruktur yang belum representatif, masih rendahnya dukungan perbankan dalam hal pembiayaan ekspor dan masih belum maksimal terintegrasinya sistem antara dinas dan stakholder lainnya (Disdag, SulSel 2017)

Adapun masing-masing aktor yang terdiri dari unit-unit organisasi birokrasi, khususnya bidang yang menyangkut perdagangan luar negeri pada di Provinsi Sulawesi Selatan masih perlu ditingkatkan lagi. Hal ini mengingat keterlibatan aktor sangat menentukan keberhasilan dalam mengilmpelentasi kebijakan. Komitmen aktor menjadi penting dalam menjalankan program, karena pada dasarnya untuk mencapai keberhasilan suatu kebijakan diperlukan

keterpaduan semua aktor sesuai dengan peran dan fungsinya masing-masing, maka disinilah kordinasi menjadi sangat penting.

Kordinasi antara pihak terkait dalam peningkatan ekspor di Sulawesi selatan masih perlu ditingkatkan antara pemerintah daerah dalam hal ini dinas perdagangan dengan dinas/intasnsi terkait lainnya seperti dinas pertanian, perkebunan, perikanan dan kelautan, bea cukai, PT.Pelindo 4, balai karantina, pihak perbankan sebagai pendukung dalam hal pendanaan dan juga kordinasi dengan asosiasi eksportir yang ada di Sulawesi Selatan serta para perwakilan dagang di Luar negeri seperti Atasse perdagangan dan ITPC (*Indonesia Trade Promotion Center*) (Disdag, Sulsel 2017).

Untuk mencapai keberhasilan dari program ini peningkatan ekspor di Provinsi Sulawesi Selatan tidak hanya kordinasi dan komitmen saja, namun hal yang juga diperlukan yaitu penguatan sumber daya untuk meningkatkan ekspor baik dari sisi jumlah maupun kualitas. Berdasarkan pengamatan awal peneliti, nampak masih mengalami ada kendala teknis disisi internal baik yang ada di bidang perdagangan luar negeri maupun UPTD yang terakit dalam lingkup dinas Perdagangan. Seperti UPTD Balai pengujian dan sertifikasi barang terkait dengan penerapan standarisasi dan pengujian mutu komoditas ekspor.

Eksportir di Sulawesi Selatan saat ini masih terkonsentrasi pada komoditas primer (*row materil*). Hal ini menyebabkan kurangnya nilai tambah dari komoditas yang diekspor sehingga pemerintah pusat daerah mendorong untuk hirilisasi industri. Namun disisi lain para pelaku eksportir belum siap sehingga menunjukkan perilaku negatif dalam menjalankan kebijakan tersebut. Sebagai

contoh, komoditi rumput laut, para eksportir rumput laut menolak atas kebijakan hirilisasi komoditi rumput laut. Implikasi terhadap masyarakat, disisi lain ada yang mendukung dan ada juga yang menolak.

Keberadaan program peningkatan dan pengembangan ekspor secara keseluruhan dapat dinilai belum optimal, dari pengamatan peneliti juga melihat sumber pendanaan dari APBD maupun APBD sangat minim sebagai contoh tidak tersedianya anggaran untuk promosi dan misi dagang luar negeri, minimnya dana untuk sosialisasi berbagai kebijakan seperti fasilitasi antara pelaku ekportir dengan *buyers* diluar negeri termasuk dengan forum ekspor.

Selanjutnya, jika dilihat program peningkatan dan pengembangan ekspor di provinsi Sulawesi Selatan nampak tidak berbanding lurus dengan target yang sudah ditetapkan. Hal ini dapat dilihat dari nilai ekspor yang ada dari tahun 2014 ke 2015 kemudian ke 2016 dan terakhir tahun 2017 tentu belum bisa dikatakan berhasil, karena mengalami penurunan. Ada banyak faktor yang menimbulkan distorsi, sementara pelaksanaan kebijakan peningkatan ekspor yang bertujuan menambah nilai, volume dan negara tujuan ekspor tidak bisa ditunda karena merupakan nawacita dari pemerintahan saat ini, kemudian rencana pembangunan jangka menengah daerah (RPJMD) Provinsi Sulawesi Selatan.

Untuk meningkatkan kinerja ekspor Sulawesi Selatan tidak dapat dilakukan sendiri oleh satu instansi dimana perlu keterlibatan serta dukungan dari berbagai pihak. Ekspor memerlukan suatu model (konsep) yang baik dimana model tersebut dapat digunakan sebagai basis point didalam meningkatkan kinerja ekspor, hal ini dikarena berbicara ekspor tidak hanya berbicara pasar tetapi

berbicara produk/komoditas, kualitas, kuantitas, transportasi, kepabeanan, dan hal lainnya.

Peningkatan dan pengembangan ekspor memerlukan keterpaduan antara *trade sistem, port sistem, dan agribisnis sistem* dimana ketiga hal ini harus bersinergi. Selain itu kinerja ekspor ditentukan langsung oleh implementasi strategi, karakteristik organisasi, karakteristik lingkungan dan komitmen ekspor (Jalali,2012). Sehingga, dalam memanifestasikan peningkatan dan pengembangan ekspor tentunya dibutuhkan kerjasama yang efektif serta kolaborasi antar stakeholder, baik pemerintah dengan pemerintah (pusat dan daerah), organisasi swasta/LSM, pelaku eksportir, dan masyarakat lokal, yang dimana konsep ini dikenal dengan sebutan *collaborative governance*, yang dimana *collaborative governance* merupakan proses dan struktur dari pengambilan keputusan kebijakan publik dan manajemen yang melibatkan masyarakat secara konstruktif antar badan-badan publik, berbagai level pemerintahan dan atau pada ranah publik, privat dan sipil untuk melaksanakan suatu tujuan publik yang tidak dapat dicapai kecuali oleh forum bersama (Emerson et al, 2011)

Collaborative Governance merupakan salah satu strategi baru model tata kelola yang dikembangkan untuk menggantikan model adversarial dan manajerial dalam pembuatan serta implementasi kebijakan. *Collaborative governance* hadir secara bersama-sama dimana satu atau lebih instansi publik secara langsung berhubungan dengan stakeholders non-negara dalam sebuah proses pengambilan

keputusan yang formal, berorientasi konsensus, deliberatif dan menuju pada formulasi atau implementasi kebijakan publik. (Ansell dan Gash, 2008).

Selain itu *collaborative governance* menjadi terobosan bagi pemerintah untuk dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik. Hal ini tentu menjadi jawaban pemerintah untuk merespon tuntutan masyarakat akan pelayanan publik yang lebih baik. Praktik *collaborative governance* dianggap dapat berkontribusi dalam peningkatan kualitas pelayanan publik dan menjadi solusi dalam pemecahan masalah publik (Welker et al., 2012 dan de Vries, 2013). *Collaborative governance* diberbagai negara, terutama negara berkembang akibat kegagalan pemerintah dalam penyediaan pelayanan publik karena berbagai keterbatasan baik keterbatasan SDM maupun sumber (Kartika, 2017). Oleh karena itu diperlukan kerjasama dengan berbagai sektor terkait dengan berbagai bentuk, salah satunya konsep *collaborative governance* (Pollit dan Bouckaert, 2011 dan Eva dan Torfing, 2012).

Collaborative governance menuntut masing-masing stakeholder dapat duduk bersama dalam satu forum, membangun kesepahaman dan komitmen serta merasa bertanggungjawab (*sense of responsibility*). Pemerintah daerah dalam hal ini pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan yang bertindak sebagai fasilitator dan regulator harus merelasasikan semua tujuan dan janji pemerintah yang telah ditetapkan dan mengatasi berbagai masalah publik yang ada dengan melibatkan semua stakeholder. Tentu untuk mengikat stakehoders dalam bekerjasama diperlukan Adanya kesepakatan stakeholders yang diatur dalam suatu perjanjian kerja sama (Srano,2011) khususnya yang terkait dalam upaya peningkatan dan

pengembangan ekspor di provinsi Sulawesi Selatan. Permasalahan inilah yang harus bisa diidentifikasi dan caranya akan mungkin dicapai dengan tindakan publik (Dun, 2003).

Berdasarkan uraian tersebut diatas tentang upaya peningkatan dan pengembangan ekspor di provinsi Sulawesi Selatan, peneliti ingin melihat dinamika yang dapat berimplikasi pada tidak tercapainya tujuan program. dalam dinamika kolaboratif terdapat tiga komponen yang dinamakan *Collaborative Dynamics* dimana dipandang sebagai sebuah siklus yang saling berinteraksi yakni *Principled Engagement*, *Shared Motivation* dan *Capacity for Joint Action* (Emerson et al, 2011). Olehnya dibutuhkan kajian mendalam dan komperhensif yang dapat menggambarkan keadaan sebenarnya serta dapat memberikan solusi pada pelaksanaan program kedepan berdasarkan dinamika dan tidakan tersebut. Selain itu, peneliti ingin melihat dari sisi bagaimana dan sejauh mana pemerintah melakukan proses proses kolaborasi yang dilakukan antara pemerintah dengan stakeholder lain mengenai peningkatan dan pengembangan ekspor di provinsi Sulawesi Selatan dan berbagai persoalan yang dihadapi. Sehingga pada penelitian ini penulis bermaksud melakukan penelitian dengan judul **'Collaborative Dynamics dalam Implementasi Program Peningkatan dan Pengembangan Ekspor Di Provinsi Sulawesi Selatan'**.

B. Rumusan Masalah Penelitian

Perumusan masalah sangat penting dalam suatu penelitian agar diketahuiah jalan penelitian tersebut. Suharsimi Arikunto (1993;17) menguraikan bahwa agar penelitian dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya,

maka penulis harus merumuskan masalahnya sehingga jelas dari mana harus memulai, kemana harus pergi, dan dengan apa ia melakukan penelitian. Berdasarkan berbagai uraian latar belakang diatas, pokok permasalahan dalam penelitian ini yaitu bagaimana model *collaborative Dynamics* yang diterapkan untuk peningkatan dan pengembangan ekspor di Provisini Sulawesi Selatan. Untuk menyederhanakan permasalahan tersebut, maka penulis mengajukan beberapa rumusan masalah dalam penelitian ini, sebagai berikut:

1. Bagaimana *Principled Engagement* dalam peningkatan dan pengembangan ekspor di Provisini Sulawesi Selatan?
2. Bagaimana *Shared Motivation* dalam peningkatan dan pengembangan ekspor di Provisini Sulawesi Selatan?
3. Bagaimana *Capacity for Joint Action* dalam peningkatan dan pengembangan ekspor di Provisini Sulawesi Selatan?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan apa yang telah diterangkan dalam latar belakang masalah dan rumusan masalah diatas, penelitian ini juga mempunyai tujuan yang ingin dicapai, antara lain sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis tahap *Principled Engagement* dalam implementasi program Peningkatan dan Pengembangan Ekspor di Provisini Sulawesi Selatan
2. Mendeskripsikan dan menganalisis tahap *Shared Motivation* dalam implementasi program Peningkatan dan Pengembangan Ekspor di Provisini Sulawesi Selatan

3. Mendeskripsikan dan menganalisis tahap *Capacity for Joint Action* dalam implementasi program Peningkatan dan Pengembangan Ekspor di Provinsi Sulawesi Selatan

D. Manfaat Penelitian

Pada Penelitian ini yakni terkait Peningkatan dan Pengembangan Ekspor di Provinsi Sulawesi Selatan maka penelitian ini diharapkan akan dapat memberikan peranan baik dalam bidang akademis, maupun praktis

1. Melalui penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangansi pemikiran bagi siapa saja dan dapat memperkaya khasanah ilmu pengetahuan Administrasi Publik studi kebijakan publik, khususnya dalam kajian implementasi kebijakan publik, serta bisa memberikan gambaran tentang pelaksanaan *collaborative governance* dalam Peningkatan dan Pengembangan Ekspor untuk meningkatkan nilai dan volume ekspor di Provinsi Sulawesi Selatan
2. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan informasi dan wawasan bagi pihak-pihak yang terkait seperti baik pemerintah provinsi, pelaku ekspor (dunia bisnis), masyarakat secara umum maupun lebih khusus terhadap Dinas Perdagangan Provinsi Sulawesi Selatan sebagai pelaksana kebijakan, program peningkatan dan pengembangan ekspor.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Paradigma Administrasi Publik

Pada perkembangan teori dalam administrasi Negara dapat telusuri dari perkembangan perubahan paradigma ilmu administrasi itu sendiri. yang pada awalnya paradigma merupakan suatu konsep yang digunakan oleh para ilmuwan untuk menjelaskan fenomena-fenomena perkembangan ilmu atau cara pandang untuk menganalisis fenomena social yang berkembang di masyarakat. Sebagai mana juga yang dikemukakan oleh Khun (1993) dalam karyanya *Peran Paradigma Dalam Revolusi Sains (The Structure of scientific Revolution)*” , Ia menjelaskan bahwa paradigma merupakan suatu cara pandang, nilai-nilai, metode-metode, prinsipdasar atau cara memecahkan suatu masalah yang dianut suatu masyarakat Ilmiah pada suatu masyarakat tertentu.

Pada perkembangannya administrasi melalui 3 (tiga) paradigma besar hal ini dikemukakan oleh Denhardt & Denhardt (2003) dalam bukunya *The New Public Service* paradigma tersebut yaitu *The Old Public Administration (OPA)*, *The New Public Management (NPM)* dan *The New Public Service (NPS)*. Pada perkembangan OPA Denhardt & Denhardt (2003) mencoba menguraikan karakteristik OPA sebagai berikut: 1). Fokus utama adalah penyediaan pelayanan publik melalui organisasi atau badan resmi pemerintah. 2). Kebijakan publik dan administrasi negara sebagai tujuan yang bersifat politik. 3). Administrator publik memainkan peranan yang terbatas dalam perumusan kebijakan publik dan pemerintahan; mereka hanya bertanggung-jawab mengimplementasikan kebijakan

publik.4) Pelayanan publik harus diselenggarakan oleh administrator yang bertanggung-jawab kepada pejabat politik (*elected officials*) dan dengan diskresi terbatas. 5). Nilai pokok yang dikejar oleh organisasi publik adalah efisiensi dan rasionalitas dan 6). Peranan administrator publik adalah melaksanakan prinsip-prinsip *Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting dan Budgetting*.

Seiring pejalannya maka munculah kritikan-kritikan tentang OPA yang dinilai sudah tidak bisa menjawab keinginan masyarakat yang dimana OPA dirasakan sangat lamban memberikan pelayanan kepada masyarakat, lebih menguntungkan pihak administrator dalam mengeluarkan setiap kebijakan dan beroperasi secara tertutup sehingga keterlibatan warga negara dalam pemerintahan sangat dibatasi. Selanjutnya muncullah *The New Public Management* (NPM). NPM mengacu kepada sekelompok ide dan praktik kontemporer untuk menggunakan pendekatan-pendekatan dalam sektor privat (bisnis) pada organisasi sektor publik.

Pemerintahan yang kaku dan sentralistik sebagaimana yang dianut oleh OPA harus diganti dengan pemerintahan yang berjiwa wirausaha. NPM menganjurkan pelepasan fungsi-fungsi pemerintah kepada sektor swasta. Dengan kata lain pemerintah harus bekerja sesuai dengan prinsip perusahaan bisnis. Menurut Keban (2008: 36) menyatakan bahwa ada beberapa prinsip-prinsip NPM, yaitu : 1). Pemanfaatan manajemen profesional dalam sektor publik. 2). Penggunaan indicator kinerja. 3). Pergeseran perhatian ke unit-unit yang lebih kecil. 4). Pergeseran kompetisi yang lebih tinggi. 5). Penekanan gaya sector

swasta pada penerapan manajemen. 6). Penekanan pada disiplin dan penghematan yang lebih tinggi dalam penggunaan sumber daya. Pada kesimpulannya, NPM secara umum dipandang sebagai suatu pendekatan dalam administrasi publik yang menerapkan pengetahuan dan pengalaman yang diperoleh dalam dunia manajemen bisnis dan disiplin lain untuk mendapatkan efisiensi, efektivitas, kinerja pelayanan publik pada birokrasi modern.

Perspektif *New Public Management* memperoleh kritik keras dari banyak pakar seperti Wamsley & Wolf Tahun 1996, King & Stivers (1998), Box (1998), dan Denhardt & Denhardt (2003). Awal mulanya pada tahun 1996 Wamsley & Wolf (1996) melakukan kritik keras terhadap NPM dalam tulisannya "*Refounding Democratic Public Administration*". Wamsley & Wolf (1996) banyak menegerikik tentang NPM dan salah satunya banyak menjelaskan tentang pentingnya melibatkan masyarakat dalam administrasi publik dalam posisi sebagai warga negara bukan sekedar sebagai pelanggan dalam artian pemerintah melayani masyarakat seperti *customer*. Selanjutnya kritikan King & Stivers (1998:195) mereka mengatakan administrasi publik harus memandang wargan negaranya bukan hanya sekedar pelanggan melainkan harus dipandang sebagai benar-benar warga negara karena pemerintahan itu adalah milik masyarakat. Box (1998:163) dalam bukunya "*Citizen Governance*" mengatakan pemerintah harus mampu meningkatkan keterlibatan masyarakat dalam proses sistem pemerintahan. Selanjudnya, krritikan datang dari Denhardt & Denhardt (2003) memberikan kritik terhadap perspektif new public management sebagaimana yang tertuang di kalimat "*in our rush to steer, perhaps we are forgetting who owns the boat.*".

Menurut Denhardt & Denhardt (2003), karena pemilik kepentingan publik yang sebenarnya adalah masyarakat maka administrator publik seharusnya memusatkan perhatiannya pada tanggung jawab melayani dan memberdayakan warga negara melalui pengelolaan organisasi publik dan implementasi kebijakan publik. Perubahan orientasi tentang posisi warga negara, nilai yang dikedepankan, dan peran pemerintah ini memunculkan perspektif baru administrasi publik yang disebut sebagai *new public service*.

Ringkasnya *new public service* menurut disimpulkan yakni 1). *Serve Citizens, not costomer*. Tidak memperlakukan masyarakat layaknya pelanggan. 2). *Seek the Public Interes*. Administrasi public harus memberikan sumbangsih untuk membangun kepentingan public secara bersama-sama. 3). *Value Citizenship over entrepeurship*, Kepentingan publik dijalankan oleh abdi masyarakat dan warga negara yang mempunyai komitmen untuk memeberikan sumbangsi bagi masyarakat. 4). *Think strategically, act democratically*, Pertemuan antara kebijakan dan program agar bisa dicapai secara lebih efektif dan berhasil secara bertanggung jawab mengikuti upaya bersama dan proses-proses kebersamaan. 5). *Recognized that Accountability Is Not Simple*, Abdi masyarakat harus lebih peduli kepada masyarakat. Selain itu abdi masyarakat harus patuh dengan peraturan perundang-undangan nilai-nilai kemasyarakatan, norma politik, standar professional dan kepentingan warga negara. 6). *Serve Rather than Steer* Semakin bertambah penting bagi pelayanan publik untuk menggunakan andil, nilai kepemimpinan mendasar dan membantu warga mengartikulasikan dan mempertemukan kepentingan yang menjadi bagian mereka lebih dari pada

berusaha untuk mengontrol atau mengendalikan masyarakat pada petunjuk baru dan yang terakhir, 7). *Value People, Not Just Productivity*: organisasi publik akan berjalan dengan baik dan mencapai keberhasilan jangka panjang jika dalam kegiatannya dicapai melalui kolaborasi dan endasarkan diri pada kepemimpinan yang hormat pada semua orang (Denhardt & Denhardt, 2003).

Seiring jalannya waktu dan lahirnya berbagai macam penelitian mengenai administrasi public maka tidak menutup kemungkinan maka akan ada lagi perkembangan paradigma selanjutnya. Lebih jauh administrasi public juga memberikan ruang bagi *Collaborative governance* yang termasuk bagian dari Administrasi Publik.

B. Governance

Governance mempunyai makna dan arti yang berbeda dengan *government*. *Government* dalam arti sebagai lembaga, tetapi *governance* adalah proses pemerintahan dalam arti yang luas (Dwipayana dkk, 2003:8). Kalau *government* dilihat sebagai “mereka” maka *governance* adalah “kita”. *Government* mengandung pengertian seolah hanya politisi dan pemerintahlah yang mengatur, melakukan sesuatu, memberikan pelayanan, sementara sisa dari “kita: adalah penerima yang pasif. Sementara *governance* meleburkan perbedaan antara “pemerintah” dan yang “diperintah” karena kita semua adalah bagian dari proses *governance*. *Governance*” yaitu berarti “*the act, fact, manner of governing*”, yang berarti: “Tindakan, fakta, pola, dan kegiatan atau penyelenggara pemerintahan” (Sedarmayanti, 2012:2).

Konsep *governance*, pemerintah hanya menjadi salah satu aktor dan tidak selalu menjadi aktor paling menentukan. Implikasinya, peran pemerintah sebagai pembangun maupun penyedia jasa pelayanan dan infrastruktur akan bergeser menjadi bahan pendorong terciptanya lingkungan yang mampu memfasilitasi pihak lain di komunitas dan sektor swasta untuk ikut aktif melakukan upaya tersebut. (Sumarto, 2004:2). *Governance* juga dimaknai sebagai kepemerintahan yang bersifat multilevel(hubungan antar-pemerintah (Klijn dan Koppenjan,2016). Sehingga dalam segala urusan pemerintahan harus senantiasa melibatkan beberapa stakholder lainnya. Menurut Kapucu et al (2009) *governance is the process of decision making with the involvement of varieties of state and non-state actors. governance guides the process that influences decisions and procedures within the private, public, and civic sectors*. Pengertian diatas menjelaskan bahwa *Governance* (kepemerintahan) tidak bisa berjalan dengan sendiri dalam membuat keputusan sehingga harus juga mengambil keputusan dengan bersama-sama antara aktor *state* dan *non state* dengan kata lain *governance* memandu proses yang mempengaruhi keputusan dan prosedur dalam sektor privat, publik dan sipil.

Pergeseran dari *government* ke *governance* sebenarnya membuat aktor pemerintah mudah dalam mengambil keputusan dikarenakan hasil kebijakan yang di implementasikan merupakan formulasi yang dibuat bersama-sama dengan aktor non state (pihak swasta, dan masyarakat). Menurut Dwiyanto (2005:79-81) *Governance* menunjuk pada pengertian bahwa kekuasaan tidak lagi semata-mata dimiliki atau menjadi urusan pemerintah. *Governance* menekankan pada

pelaksanaan fungsi *governing* secara bersama-sama oleh pemerintah dan institusi-institusi lain yakni lembaga swadaya masyarakat (LSM), perusahaan swasta maupun warga Negara. Meskipun prespektif *governance* mengimplikasikan terjadinya pengurangan peran pemerintah, pemerintah sebagai institusi tidak bisa ditinggalkan.

Selanjutnya, Menurut (Sedarmayanti, 2012: 4) unsur-unsur dalam pemerintahan (*governance stakeholders*) meliputi tiga dominan yaitu Negara atau pemerintahan, sektor swasta dan masyarakat yang saling berinteraksi dan menjalankan fungsinya masing-masing. Ketiga dominan di atas tersebut berada dalam kehidupan berbangsa, bernegara dan bermasyarakat. Sektor pemerintahan lebih banyak memainkan peranan sebagai pembuat kebijakan, pengendalian dan pengawasan. Sektor swasta lebih banyak berkecimpung dan menjadi penggerak aktifitas di bidang ekonomi. Sedangkan masyarakat merupakan objek sekaligus subjek dari pemerintah maupun sektor swasta, karena di dalam masyarakatlah terjadi interaksi di bidang politik, ekonomi maupun sosial dan budaya.

Governance seperti yang kita ketahui diatas secara tidak langsung kita dapat menyimpulkan “berkurangnya kekuasaan” yang dimiliki oleh pemerintah, sehingga pemerintah dalam segala aktifitasnya harus dapat melibatkan stakeholder terkait. Hal ini menyebabkan agar negara (pemerintah) dapat menempatkan diri dan bersikap ketika berlangsung proses *governing* dalam konteks *governance*, dan mengetahui bagaimana pemerintah berperan dalam mengelola negara atau publik. Menurut Dwiyanto, (2005: 83) ada beberapa dimensi penting yang harus dipahami oleh konsep *governance*, antara lain :

1. Dimensi kelembagaan, yang menjelaskan bahwa governance merupakan sebuah sistem yang melibatkan banyak pelaku (multistakeholders), baik dari pemerintah maupun dari luar pemerintah dalam penyelenggaraan berbagai kegiatan untuk menanggapi masalah dan kebutuhan publik.
2. Dimensi nilai, dimensi ini menjadi dasar dalam penggunaan kekuasaan. Nilai-nilai administrasi publik yang tradisional antara lain seperti efisiensi dan efektifitas telah bergeser menjadi nilai keadilan sosial, kebebasan dan kemanusiaan.
3. Dimensi proses, yang menjelaskan bagaimana berbagai unsur dan lembaga pemerintah memberi respon terhadap berbagai masalah publik yang muncul di lingkungannya.

Dari tiga dimensi diatas maka dapat disimpulkan bahwa governance menjelaskan keterlibatan banyak pelaku dan jejaring pelaku dalam proses formulasi dan implementasi kebijakan yang dilakukan untuk mencapai tujuan, serta Negara “dipaksa” agar dapat berupaya meningkatkan kualitas responsivitas, adaptasi dan akuntabilitas publik dalam penyelenggaraan kepentingan, pemenuhan kebutuhan dan menyelesaikan masalah publik, sehingga dapat menciptakan pemerintahan yang baik. Pada akhirnya dapat disimpulkan bahwa Governace lebih luas dari government, dalam goverance terdapat upaya menggabungkan dari semua sektor dalam "kemudi" masyarakat. Pemerintahan dan swasta untuk menghasilkan suatu kebijakan yang ingin dijalankan atau tidak dijalankan (Kettl, 2002 :119).

Pemerintahan yang baik dikenal dengan sebutan *Good governance*, *Good Governance* dianggap merupakan sebuah konsep yang benar dalam negara demokrasi (terutama dalam kajian administrasi publik) untuk menata dan mengelola pemerintahan dengan baik (Andhika, 2017). Konsep *good governance* sebenarnya merupakan konsep yang diadopsi dari beberapa negara maju sebagai rujukan bagi negara berkembang dimana konsep *good governance* cukup revolusioner untuk menghadirkan tata kelola pemerintahan yang baik bagi negara-negara berkembang (Holzhacker, Wittek, & Woltjer, 2016).

Good Governance mempertimbangkan alokasi dan manajemen sumber daya untuk mengatasi permasalahan yang kolektif. (Cheema, 2005). Sehingga, penerapan *good governance* berimplikasi dengan adanya Perubahan tata kelola pemerintahan. *Good Governance* memiliki prinsip-prinsip yang harus diterapkan. Ada 9 (sembilan) prinsip yang dikemukakan oleh UNDP (United Nations Development Programme). Prinsip tersebut seperti partisipasi masyarakat, tegaknya suplemasi hukum, transparansi, daya tanggap, verorientasi pada konsensus, kesetaraan, efektivitas dan efisiensi, akuntabilitas, dan visi strategik. Dari beberapa prinsip *Good Governance* penulis ingin menekankan pada point pertama yaitu partisipasi, partisipasi yaitu dengan melibatkan semua orang memiliki suara dalam pengambilan keputusan, baik langsung maupun melalui institusi perantara yang mewakili kepentingannya. Prinsip partisipasi inilah yang membuat negara tidak bisa bekerja sendiri lagi.

Ada tiga hal penting dalam menurut Suwandi (2006) untuk dapat mengimplementasikan prinsip partisipasi dalam *Good governance*, yaitu

1. Interaksi: Mencakup tiga partner yaitu; pemerintah, swasta dan masyarakat dengan model-model pemerintahan (*governing models*); *co-managing*, *costeering*, dan *co-guiding of actors* dalam pengaturan kehidupan sosial politik dan sosial-ekonomi.
2. Komunikasi: Adanya jaringan multi-sistem (pemerintah, swasta, dan masyarakat) yang melakukan sinergi untuk menghasilkan output yang berkualitas.
3. *Interdependence: Governance* menciptakan saling ketergantungan yang dinamis antara pemerintah, swasta dan masyarakat melalui koordinasi, fasilitasi dan peningkatan proses *governance*.

Ketiga point menyebutkan bahwa interaksi , komunikasi dan interpedence menjadi kunci penting dalam menerapkan prinsip partisipasi dalam *Good Governance*. sehingga, dapat disimpulkan bahwa saat ini pemerintah tidak bisa membuat sebuah kebijakan yang baik dan menghasilkan output yang berkualitas tanpa adanya peran serta dari masyarakat. Proses menyertakan masyarakat secara langsung inilah yang nantinya akan disebut dengan istilah *collaborative governance*.

C. Collaborative Governance.

Satu hal yang penting dari konsep *governance* seperti yang sudah dijelaskan diatas adalah *governance* selalu mengedepankan prinsip kerjasama dan untuk menjelaskan fenomena kerjasama dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan dan pelayanan dikembangkan oleh beberapa pakar disebut dengan istilah kolaboratif (*collaborative governance*) (Sink, 1998; Peter, 1998; Fosler,

2002; Ansell dan Gash, 2007;). Untuk memahami konsep collaborative governance , perlu untuk melakukan eksplorasi istilah “kolaborasi” secara lebih rinci, hal ini dikarenakan untuk dapat mengenali alasan mengapa kolaborasi penting dalam pemerintahan modern dan bagaimana hal itu dapat dicapai.

Collaborative Governance diramalkan akan menjadi penelitian yang utama dalam ilmu administrasi publik. Saat ini dalam bidang administrasi publik telah mengalami pergeseran penekanan selama dua dekade terakhir. Administrasi publik secara tradisional yang identik dengan birokrasi pemerintah, sudah mulai di tinggalkan. Penekanan pada hierarki, perintah-dan-kontrol, dan manajemen top-down telah memberi jalan untuk memasuki pada penekanan konsep pada jaringan dan kolaborasi (O’Leary & Bingham, 2009; Osborne,2010). Gagasan yang ditawarkan weberiaan saat ini sudah tidak terlihat lagi, dan di gantikan oleh model jaringan dan kolaboratif. Manajer publik dan peneliti bidang administrasi publik sadar bahwa pekerjaan publik akan maksimal tercapai melalui berbagai inisiatif dan hubungan yang melintasi batas-batas organisasi. (Osborne, 2010). Hal ini mengindikasikan bahwa pemerintah sudah tidak bisa mengandalkan aktor publiknya untuk menjalankan pemerintah itu sendiri.

Kata “*collaboration*” pada awalnya digunakan pada abad kesembilan belas dalam perkembangan industrialisasi, munculnya organisasi yang lebih kompleks, dan pembagian kerja dan tugas yang meningkat. Kondisi tersebut merupakan norma dasar utilitarianisme, liberalisme sosial, kolektivisme, saling membantu dan kemudin manajemen ilmiah dan teori organisasi hubungan manusia. (O’Flynn dan John, 2008:3). Saat ini kata *collaboration* merupakan strategi baru dari

pemerintahan disebut sebagai pemerintahan kolaboratif atau *collaborative governance*.

Collaborative governance merupakan salah satu tipe *governance* karena muncul di era paradigma *governance*, dimana pada saat itu masyarakat semakin berkembang sehingga pemerintah menghadapi masalah yang lebih kompleks. *collaborative governance* merupakan salah satu tipe *governance* dimana aktor publik dan privat bekerja secara bersama dengan cara khusus, menggunakan proses tertentu, untuk menetapkan hukum dan aturan untuk menentukan publik yang baik. (Ansell and Gash, 2007: 545). *collaborative governance* juga muncul akibat pemerintah juga memiliki keterbatasan waktu untuk mengatasi masalah tersebut sehingga membutuhkan kolaborasi dengan aktor-aktor eksternal (Charalabidis et al., 2012: 264). Ada beberapa pandangan dan Definisi tentang *Collaborative governance*. Menurut Ansell and Gash (2008:544) menyatakan :

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

Pengertian diatas menjelaskan bahwa *collaborative governance* sebagai sebuah aransemen tata kelola pemerintahan yang mana satu atau lebih institusi publik secara langsung melibatkan aktor nonpemerintahan dalam sebuah proses pembuatan kebijakan kolektif yang bersifat formal, berorientasi konsesus, dan konsultatif dengan tujuan untuk membuat atau mengimplementasikan kebijakan publik, mengelola program atau asset publik. Dari Definisi dari Ansell dan Gash (2007: 5) iya melanjutkan untuk menekankan enam kriteria pada defenisi tersebut. Pertama, forum tersebut diinisiasi oleh institusi publik. Kedua, partisipan dalam

forum tersebut harus mencakup aktor nonpemerintah. Ketiga, partisipan harus terlibat secara langsung dalam pembuatan kebijakan dan tidak sekedar “berkonsultasi” dengan pihak pemerintah. Keempat, forum harus terorganisasi secara formal dan ada pertemuan secara rutin. Kelima, kebijakan yang diambil harus berdasarkan konsensus dan terakhir yang keenam, kolaborasi berfokus pada kebijakan publik atau manajemen publik (Ansell dan Gash, 2008: 544).

Selain itu pendapat dari Ansell dan Gash (2008), Morse and Stephens (2012) juga menjelaskan *Collaborative governance* merupakan payung yang mencakup berbagai jalinan jalinan pengetahuan administrasi publik termasuk kolaborasi antar-pemerintah dan antar-lembaga, regionalisme, lintas sektor kemitraan, jaringan layanan publik (atau hanya studi jaringan), konsensus membangun, dan keterlibatan publik. Selain dua pendapat diatas ada juga pendapat dari Emerson, Nabatchi, & Balogh (2011) yang mendefinisikan *Collaborative governance* :

Collaborative governance broadly as the processes and structures of public policy decision making and management that engage people constructively across the boundaries of public agencies, levels of government, and/or the public, private and civic spheres in order to carry out a public purpose that could not otherwise be accomplished

Emerson et al (2011) menjelaskan bahwa *Collaborative governance* secara luas sebagai proses dan struktur publik pengambilan keputusan kebijakan dan manajemen yang melibatkan orang secara konstruktif di seluruh batas-batas badan publik, tingkat pemerintahan, dan / atau publik, swasta dan sipil lingkungan untuk melaksanakan tujuan publik yang tidak bisa diselesaikan. Hal yang dikemukakan oleh Emerson et al (2011) dalam jurnalnya menjelaskan

Collaborative governance sedikit lebih luas, ia menambahkan *collaborative governance to only formal, state-initiated arrangements, and to engagement between government and nongovernmental stakeholders. For example, our definition encompasses ‘‘multipartner governance,’’*

Berdasarkan pendapat berbagai ahli dapat disimpulkan secara singkat inti dari *Collaborative Governance* sebenarnya merupakan proses dari struktur jejaring multiorganisasi yang mencakup dari beberapa sektor (*government, private sector, civil society*) yang dimana ketiga sektor tersebut membuat kesepakatan bersama, keputusan bersama, pencapaian konsensus baik itu dilakukan formal maupun informal untuk dapat saling menguntungkan dan yang terpenting adalah dapat menemukan jalan keluar bersama-sama dalam masalah kebijakan maupun manajemen publik dalam mencapai tujuan bersama.

Saat ini Banak ahli yang memberikan harapan besar dan yakin untuk konsep *collaborative governace* akan banyak digunakan dalam kajian Administrasi Publik. Tentu harapan ini memberikan banyak alasan mengapa konsep dari *Collaborative Governance* dianggap perlu di terapkan di sistem governance. Menurut Agranoff & McGuire (Chang, 2009:76-77) *Collaboration is necessary to enable governance to be structured so as to effectively meet the increasing demand that arises from managing across governmental, organizational, and sectoral boundaries.* Pendapat tersebut diarikan bahwa Kolaborasi dibutuhkan untuk memungkinkan governance menjadi terstruktur sehingga efektif memenuhi meningkatnya permintaan yang timbul dari pengelolaan lintas pemerintah, organisasi, dan batas sektoral. Konsep

Collaborative Governance ini dibutuhkan untuk menumbuhkan lagi konsep “government” dimana aktor-aktor negara memonopoli pendefinisian masalah, penetapan tujuan, atau metode pelaksanaan. Hal ini sesuai dengan yang dikatakan oleh Culpepper dalam Sranko (2011:211) yaitu

Collaborative governance is the availability of institutions that promote interaction among governmental and non- governmental actors, without state actors monopolizing problem definition, goal-setting, or methods of implementation.

Sikap monopoli negara oleh aktor-aktor pemerintahan tent menjadi masalah bagi setiap negara sebagai contoh Indonesia di era orde baru dan beberapa negara-negara di timur tengah. Kemauan masyarakat sangatlah besar untuk dapat berpartisipasi dalam setiap kebijakan yang dibuat. sehingga konsep *Collaborative* dimana pemerintah bersama masyarakat dan pihak swasta ikut terlibat. Tentu ini menjadi alasan karena pada era sebelumnya memasuki era governance banyak terjadi kegagalan implementasi dan tingginya biaya dan dan politisasi regulasi. *Collaborative governance has emerged as a response to the failures of downstream implementation and to the high cost and politicization of regulation* (Ansell and Gash, 2008).

D. Model-Model Pendekatan *Collaborative Governance*

Perkembangan teori-teori administrasi publik saat ini menunjukkan ke hal yang sangat positif, hal ini semata-mata agar pemerintah dapat hadir untuk memaksimalkan kebijakan yang telah dibuat untuk di implementasikan. Pada perkembangan tersebut beberapa ahli atau peneliti menawarkan berbagai macam teori dan model pendekatan untuk menjawab masalah yang ada. Tentu masing-masing model pendekatan tersebut mempunyai kelebihan dan kekurangan untuk

menjawab masalah tersebut. Model sangatlah dibutuhkan karena model merupakan cara alamiah untuk memperoleh gambaran dunia nyata dengan memperi replica yang mencerminkan fenomena. Model digunakan untuk dapat membantu memperjelas prosedur, hubungan serta keadaan keseluruhan dari apa yang didesain. Menurut Joyce dan Weil (1980), ada beberapa kegunaan dari model, antara lain memperjelas hubungan fungsional diantara berbagai komponen, unsure atau elemen system tertentu. Sehingga model dapat dilihat sebagai bentuk penyederhanaan realitas memiliki kompleksitas yang lebih rendah dari pada realitas itu sendiri.

Ada beberapa model pendekatan yang ditawarkan oleh beberapa ahli mengenai model dalam mengimplementasikan *Colaborative governance*. Model implementasi yang ditawarkan semata-mata ingin memudahkan kompleksitas penyatuan antar pemerintah, stakeholder, swasta, dan masyarakat dalam pengambilan keputusan bersama yang berorientasi consensus (Islamy, 2017). Berikut adalah beberapa model pendekatan tentang *Collaborative governance*, dimana penulis ingin mencoba menyajikan dengan singkat, sebagai berikut :

1. Model pendekatan Ansell dan Gash (2007)

Model ini pertama kali di kenalkan oleh Ansell dan Gash 2007 dalam jurnalnya yang berjudul *Collaborative Governance in Theory and Practice*, pada jurnal tersebut mengenalkan 4 variabel penting dalam melakukan collaborative governance, yang dimana varibael tersebut saling berkaitan. Adapun 4 (empat) varibael tersebut adalah kondisi awal, desain kelembagaan, kepemimpinan dan proses kolaborasi, pada variabel tersebut nantinya akan di bagi lagi menjadi sub-

sub variabel. Untuk proses kolaborasi yang diterangkan oleh Ansell dan Gash (2007) adalah merupakan inti dari model ini, sedangkan variabel yang lainnya yaitu kondisi awal, desain kelembaggan, kepemimpinan sebagai pendukung yang memberikan kontribusi penting dalam proses kolaborasi yang di lakukan. Berikut adalah gambar dari model Ansell dan Gash (2008):

a. *Starting Conditions (Kondisi awal)*

Proses kolaborasi mengalami kegagalan dikarenakan perbedaan pandangan antar pemangku kepentingan. Perbedaan pandangan tersebut sebagai bentuk ketidakpercayaan, sikap tidak hormat, dan antagonisme terang-terangan. Hal ini terjadi para pemangku kepentingan memiliki sejarah pembagian buruk atas beberapa masalah lokal yang bermuatan emosi dan telah menganggap satu sama lain sebagai musuh yang tidak bermoral. Oleh karena itu Ansel dan gash (2007) mengatakan ada 3 hal kritis yang harus di perhatikan

- a). *Power/Resource Imbalances* (ketidakseimbangan antara sumber daya atau kekuatan pemangku kepentingan yang berbeda)

Ketidakseimbangan kekuasaan antara para pemangku kepentingan adalah masalah yang umum dicatat dalam pemerintahan kolaboratif (Gray 1989; Short dan Winter 1999; Susskind dan Cruikshank 1987; Tett, Crowther, dan O'Hara 2003; Warner 2006). Jika beberapa pemangku kepentingan tidak memiliki kapasitas, organisasi, status, atau sumber daya untuk berpartisipasi, atau untuk berpartisipasi pada pijakan yang sama dengan pemangku kepentingan lainnya, proses kolaboratif pemerintahan akan cenderung dimanipulasi oleh para aktor yang lebih kuat.

Untuk menghindari hal ini maka sekiranya kelompok-kelompok pemangku kepentingan yang terorganisasi harus mewakili pemangku kepentingan individu secara kolektif (Buanes et al. 2004); pemangku kepentingan harus memiliki keterampilan dan keahlian untuk terlibat dalam diskusi tentang masalah yang sangat teknis (Gunton dan Day 2003; Lasker dan Weiss 2003; Merkhofer, Conway, dan Anderson 1997; Murdock, Wiessner, dan Sexton 2005; Warner 2006) dan beberapa pemangku kepentingan harus memiliki waktu, energi, atau kebebasan untuk terlibat proses kolaboratif yang intensif waktu (Yaffee dan Wondolleck 2003).

b). *Incentives to Participate* (Dorongan berpartisipasi)

Sifat partisipasi adalah sukarela, sehingga penting untuk memahami *Incentives* yang harus diketahui oleh para pemangku kepentingan dalam pemerintahan kolaboratif dan faktor-faktor yang membentuk *Incentives* tersebut (Andranovich 1995; Chrislip dan Larson 1994; Gray 1989; Nelson dan Weschler 1998; Susskind dan Cruikshank 1987). Ini termasuk analisis insentif untuk badan publik untuk mensponsori pemerintahan kolaboratif. Ebrahim (2004) dalam ansel mencontohkan keberhasilan kolaboratif dalam kasus irigasi di india menunjukkan bagaimana insentif keuangan positif sangat penting.

Dorongan untuk berpartisipasi oleh para pemangku kepentingan akan menjadi faktor yang kuat dalam menjelaskan apakah tata kelola kolaboratif dapat berhasil. Dorongan untuk berpartisipasi sebagian

bergantung pada harapan pemangku kepentingan tentang apakah proses kolaboratif akan menghasilkan hasil yang berarti, terutama terhadap keseimbangan waktu dan energi yang dibutuhkan kolaborasi (Bradford 1998; Geoghegan dan Renard 2002; Rogers dkk. 1993; Schneider dkk. 2003 ; Warner 2006). Dorongan meningkat ketika para pemangku kepentingan melihat hubungan langsung antara partisipasi mereka dan hasil kebijakan yang konkrit, nyata, dan efektif (Brown 2002). Tetapi mereka menolak jika para pemangku kepentingan menganggap masukan mereka sendiri hanya sebagai nasihat atau sebagian besar seremonial (Futrell 2003). Selain itu Dorongan untuk berpartisipasi dalam pemerintahan kolaboratif juga akan meningkat jika pemangku kepentingan menganggap pencapaian tujuan mereka bergantung pada kerja sama dari pemangku kepentingan lain (Logsdon 1991). Begitun pun sebaliknya dorongan untuk berpartisipasi akan rendah ketika para pemangku kepentingan dapat mencapai tujuan mereka secara sepihak atau melalui cara alternatif.

c). Prehistory of Antagonism and Cooperation

Literatur menunjukkan bahwa pra sejarah permusuhan atau kerja sama antara para pemangku kepentingan akan menghambat atau memfasilitasi kolaborasi (Andranovich 1995; Gray 1989; bnd. Margerum 2002). Namun, ketika para pemangku kepentingan sangat saling bergantung ketika menghadapi konflik yang tinggi akibatnya mereka menciptakan dorongan yang kuat untuk pemerintahan kolaboratif. Seperti,

Kebuntuan kebijakan (*policy deadlocks*) sebenarnya dapat menciptakan dorongan kuat untuk tata kelola kolaboratif (Futrell 2003).

Dalam kolaboratif konflik tinggi tidak perlu menjadi penghalang. Dalam banyak kolaborasi yang berhasil dijelaskan dalam literatur, para pemangku kepentingan telah melihat bahwa mereka tidak dapat mencapai tujuan mereka tanpa terlibat dalam proses kolaboratif dengan pemangku kepentingan lain. Namun, apabila dalam kolaboratif masih ada pemusuhan antara para pemangku kepentingan, maka tata kelola kolaboratif tidak mungkin berhasil kecuali jika (a) ada tingkat interdependensi yang tinggi di antara para pemangku kepentingan atau (b) langkah-langkah positif diambil untuk memulihkan tingkat kepercayaan dan modal sosial yang rendah di antara para pemangku kepentingan.

b. Facilitative Leadership

Kepemimpinan secara luas dilihat sebagai unsur penting dalam proses kolaboratif, hal ini dikarenakan *Facilitative Leadership* dapat menjadi penengah, mengarahkan, dan membawa pemangku kepentingan untuk bisa berdiskusi dan membawa semangat kolaboratif. Kepemimpinan sangat penting untuk menetapkan dan mempertahankan aturan dasar yang jelas, membangun kepercayaan, memfasilitasi dialog, dan menjelajahi keuntungan bersama. Vangen dan Huxham (2003) berpendapat bahwa kepemimpinan penting untuk merangkul, memberdayakan, dan melibatkan para pemangku kepentingan dan kemudian memobilisasi mereka untuk memajukan kolaborasi. Chrislip dan Larson (1994) mendeskripsikan pemimpin kolaboratif sebagai pengawas proses (transformasi,

pelayan, atau kepemimpinan fasilitatif) yang gaya kepemimpinannya berfokus pada mempromosikan, menjaga serta mendorong proses, dan membuat keputusan yang meyakinkan yang dapat diterima semua Ryan (2001).

Kepemimpinan juga penting untuk memberdayakan dan mewakili pemangku kepentingan yang lebih lemah. Ozawa (1993), misalnya, menggambarkan apa yang dia sebut teknik “transformatif” di mana prosedur mediasi membantu menghasilkan ‘keseimbangan kekuatan’ di antara para pemangku kepentingan.

Facilitative Leadership yang dijelaskan oleh Ansel dan Gash (2008) mempunyai kekuatan tersendiri agar dalam kolaborasi memperhatikan kepemimpinan, namun Ansel dan Gash (2008) juga menyimpulkan dalam tulisannya bahwa 1). Jika konflik tinggi dan kepercayaan rendah, tetapi distribusi kekuasaan relatif sama dan pemangku kepentingan memiliki insentif untuk berpartisipasi, maka tata kelola kolaboratif dapat berhasil dengan mengandalkan layanan “broker” yang jujur (professional) yang dapat mengembangkan kepercayaan selama proses kolaboratif dengan tetap berada di atas keributan dengan mempertahankan integritas prosedural dan transparansi dari proses kolaboratif serta diterima dan dipercaya oleh masing-masing pemangku kepentingan. 2) Jika distribusi kekuasaan lebih asimetris atau insentif untuk berpartisipasi lemah atau asimetris, maka tata kelola kolaboratif lebih mungkin berhasil jika ada pemimpin "organik" kuat yang memerintahkan rasa hormat dan kepercayaan dari berbagai pemangku kepentingan di awal dari proses. Pemimpin “Organik” adalah pemimpin yang muncul dari dalam komunitas pemangku

kepentingan. Ketersediaan pemimpin semacam itu kemungkinan besar bergantung pada keadaan setempat.

c. *Institutional design*

Desain kelembagaan merupakan protokol, aturan dasar dan akses untuk masuk ke proses kolaborasi, hal ini penting untuk legitimasi procedural dari proses kolaborasi, menentukan siapa yang harus dimasukkan ? kemudian melakukan kolaboratif secara terbuka dan inkulsif. Desain kelembagaan sangat dibutuhkan karena hanya kelompok yang merasa mereka memiliki kesempatan sah, mau berpartisipasi untuk komitmen pada proses kolaborasi.

Chrislip dan Larson (1994) menjelaskan kolaborasi yang berhasil adalah harus secara luas melibatkan semua pemangku kepentingan yang peduli terhadap masalah tersebut, termasuk para pemangku kepentingan yang berpotensi 'bermasalah'. Hal ini tentu akan menimbulkan perselisihan. Akan tetapi kolaborasi yang berhasil tergantung pada bagaimana pemangku kepentingan melihat secara menyeluruh untuk masalah tersebut.

Partisipasi harus diupayakan selalu aktif dalam prose kolaborasi. Mengajak semua pemangku kepentingan meskipun mereka adalah cuma sekelompok kecil (Koch, 2005), sehingga hal ini mengharuskan adanya forum kolaborasi. Literatur menunjukkan bahwa inklusivitas sangat erat dengan eksklusivitas forum kolaborati (Schuckman 2001; Tett, Crowther, dan O'Hara 2003). forum kolaboratif adalah "*the only game in town* ' sehingga lebih mudah untuk memotivasi para pemangku kepentingan untuk berpartisipasi; sebaliknya, ketika mereka dikecualikan, mereka mungkin didorong untuk mencari tempat

alternatif. Selanjutnya, Ansel dan Gash (2008) menjelaskan juga aturan dasar yang jelas dan transparansi proses adalah fitur desain yang penting (Glasbergen dan Driessen 2005; Imperial 2005; Murdock, Wiessner, dan Sexton 2005;). Keduanya dapat dipahami dalam hal legitimasi prosedural dan membangun kepercayaan. Aturan dasar yang diterapkan secara jelas dan konsisten meyakinkan para pemangku kepentingan bahwa prosesnya adil, setara, dan terbuka (Murdock, Wiessner, dan Sexton 2005). Transparansi proses berarti bahwa pemangku kepentingan dapat merasa yakin bahwa negosiasi publik adalah 'nyata' dan bahwa proses kolaboratif bukan merupakan kedok untuk penawaran pribadi di ruang belakang. Dan terakhir Ansell dan Gash (2008) dalam jurnalnya pada bagian Institutional design menjelaskan pentingnya penggunaan tenggang waktu. Dimana waktu harus digunakan secara realistis agar meningkatkan kualitas kolaborasi. (Gunton dan Day, 2003).

d. The Collaborative Process (Proses Kolaboratif)

Model-model proses pemerintahan kolaboratif terkadang menggambarkan kolaborasi sebagai berkembang secara bertahap (Ansel dan Gash, 2008). Model kolaborasi penting untuk menarik perhatian untuk mengubah strategi kolaborasi sebagai perubahan konteks. Namun Ansel dan Gash (2008) terkesan dengan cara melihat proses kolaboratif adalah siklus dari pada linear. Kolaborasi sering tampak bergantung pada pencapaian siklus yang baik antara komunikasi, kepercayaan, komitmen, pemahaman, dan hasil (Huxham 2003; Imperial 2005). Siklus ini mengahruskan adanya proses iteratif di semua tahap kolaborasi.

Representasi kita tentang proses kolaborasi sebagai suatu siklus jelas merupakan penyederhanaan yang besar. Namun hal ini meminta perhatian pada cara di mana umpan balik dari kolaborasi awal dapat secara positif atau negatif mempengaruhi kolaborasi lebih lanjut. Bahkan sulit untuk mengetahui di mana harus memulai deskripsi proses kolaboratif. Namun, komunikasi adalah inti kolaborasi, sehingga Ansel dan Gash (2008) mulai dengan dialog tatap muka

a). *Face-to-Face Dialogue* (Dialog tatap muka)

Semua tata kelola kolaboratif dibangun berdasarkan dialog tatap muka di antara para pemangku kepentingan. Sebagai proses yang berorientasi pada konsensus, "*Hick Communication*" yang diizinkan melalui dialog langsung diperlukan bagi para pemangku kepentingan untuk mengidentifikasi peluang untuk keuntungan bersama. Namun, dialog tatap muka bukan sekadar media negosiasi, melainkan memecahkan gagasan dan hambatan. Intinya pada dialog antar muka adalah proses membangun kepercayaan, saling menghormati, berbagi pemahaman, dan komitmen terhadap proses (Warner 2006). Ansel dan Gash (2008) mengatakan bahwa dialog tatap muka adalah kondisi yang diperlukan tetapi tidak cukup untuk kolaborasi. Namun sulit untuk membayangkan kolaborasi yang efektif tanpa dialog tatap muka.

b). *Trust Building* (Membangun kepercayaan)

Kolaborasi bukan hal bahwa proses kolaboratif bukan hanya tentang negosiasi tetapi juga tentang membangun kepercayaan di antara para pemangku kepentingan (Glasbergen dan Driessen 2005; Imperial 2005).

Ansell dan Gash (2008) menemukan bahwa membangun kepercayaan sering menjadi aspek yang paling menonjol dari proses kolaboratif awal dan bisa sangat sulit untuk menumbuhkan (Murdock, Wiessner, dan Sexton 2005). Membangun kepercayaan adalah proses yang memakan waktu yang membutuhkan komitmen jangka panjang untuk mencapai hasil kolaboratif. Jika tidak dapat melakukannya, maka pemangku kepentingan tidak boleh memulai strategi kolaboratif

c). *Commitment to the Process* (Komitmen pada Proses)

Komitmen para pemangku kepentingan untuk kolaborasi merupakan variabel penting dalam menjelaskan keberhasilan atau kegagalan (Gunton and Day 2003; Margerum 2001). Komitmen yang lemah dari lembaga publik untuk berkolaborasi akan mejadikan masalah dalam proses kolaborasi. Komitmen terhadap proses berarti mengembangkan keyakinan bahwa niat baik dalam tawar-menawar untuk keuntungan bersama adalah cara terbaik untuk mencapai hasil kebijakan yang diinginkan (Burger et al. 2001).

Komitmen untuk kolaborasi membutuhkan perubahan psikologis yang sangat signifikan, terutama di antara mereka yang menganggap posisi mereka dalam istilah absolut (Putnam, Burgess, dan Royer 2003). Sehingga dibutuhkan rasa "*mutual recognition*" (Saarikoski 2000) dan "*joint appreciation*" (Gray 1989; Plummer and Fitzgibbon 2004).

Komitmen juga menimbulkan dilema yang sulit. Komitmen terhadap proses kolaboratif membutuhkan kesediaan untuk terus mematuhi

hasil musyawarah dan negosiasi (Ansel dan Gash, 2008) sehingga musyawarah dan negosiasi yang dilakukan harus mempunyai nilai integritas yang kuat. Komitmen harus juga di ikuti dengan rasa kepemilikan (*Ownership of the process*) kemudian rasa kepemilikan harus disikapi dengan positif dengan menimbulkan sikap tanggung jawab bersama untuk proses tersebut. Perlu diingat kepemilikan bersama dapat terhalang oleh ketidakseimbangan kekuasaan atau persepsi yang berbeda tentang siapa yang harus mengambil inisiatif, sehingga hal yang menghalang tersebut harus di hilangkan.

d). *Shared Understanding* (Pemahaman Bersama)

Para pemangku kepentingan harus mengembangkan pemahaman bersama tentang apa yang dapat mereka capai bersama (Tett, Crowther, dan O'Hara 2003). Pemahaman bersama secara beragam dijelaskan dalam literatur yang dikutip oleh ansel dan gash dalam jurnalnya adalah sebagai visi bersama, misi bersama, landasan bersama, tujuan bersama, ideologi bersama, sasaran yang jelas, arah yang jelas dan strategis, atay sebagai keselarasan nilai-nilai inti. Pemahaman bersama juga dapat menyiratkan persetujuan tentang definisi masalah yang berguna untuk mengatasi masalah. Yang terpenting adalah Pengembangan pemahaman bersama dapat dilihat sebagai bagian dari proses belajar kolaboratif yang lebih besar kedepannya. (Daniels dan Walker, 2001).

e). *Intermediate Outcomes* (Hasil sementara)

Hasil sementara menunjukkan kemenangan kecil dari proses kolbaroratif.

Hasil sementara merupakan hasil yang penting untuk membangun momentum untuk mengarah kepada proses kolaborasi yang sukses. Kemenangan kecil dalam hasil sementara yang terlihat dapat memberi umpan balik ke dalam proses kolaboratif, mendorong siklus yang baik untuk membangun kepercayaan dan komitmen (Vangen & Huxham 2003).

2. Model Pendekatan Morse dan Stephens (2012)

Proses pendekatan *collaborative governance* yang ditawarkan oleh Ricardo S. Morse & John B. Stephens dalam jurnalnya yang berjudul *Teaching Collaborative Governance: Phases, Competencies, and Case-Based Learning* (2012: 565-583). Terdapat 4 fase dan kompetensi yang harus dimiliki sebagai dasar pemikiran untuk melakukan *collaborative governance*. Morse dan Stephens (2012) mengatakan ... *public administration and related fields that practitioners in the public sector need to be better equipped to manage and lead in a world of shared power, that is, within the context of collaborative governance*. Adapun tujuan dari artikel yang ditulis oleh mereka adalah untuk berkontribusi pada pertanyaan tentang bagaimana mengembangkan kompetensi kolaboratif dalam praktisi publik saat ini dan masa depan. Morse dan Stephens (2012) dalam jurnalnya menawarkan "*Prospective Use Of Case Studies*" di mana tindakan dihentikan secara berkala/bertahap sehingga stakeholder dapat menilai kemajuan dan mempertimbangkan adaptasi, menawarkan keuntungan yang signifikan atas desain retrospektif yang lebih umum.

Ada 4 tahap yang ditawarkan oleh Morse dan Stephens (2012) untuk melakukan *collaborative governance*, fase pertama dalam *collaborative*

governance adalah *Assesment* (penilaian). Fase ini berkaitan dengan kondisi awal yang sangat mempengaruhi keberhasilan yang dilakukan bersama stakeholder terkait. Fase ini menilai apakah kolaborasi layak dan perlu dilakukan (memungkinkan dilaksanakan). Fase ini meliputi 4 hal :

- Memahami faktor-faktor kontekstual seperti sejarah kerjasama dan insentif kelembagaan atau kendala;
- Mengidentifikasi pemangku kepentingan;
- Kesepakatan umum tentang masalah, atau rasa mencapai tujuan bersama
- Rasa urgensi/komitmen melaksanakan kolaborasi untuk menciptakan solusi.

Pada fase *assessment* fungsi penting bagi calon pemimpin kolaboratif adalah penilaian situasi. Ia harus dapat menilai apakah kolaborasi benar-benar diperlukan dan layak. Setelah jelas bahwa kondisi mengharuskan kolaborasi dan merasakan ada keuntungan tentang kolaborasi yang ingin dilakukan maka proses selanjutnya adalah *initiation* . Ada dua hal yang harus dilakukan dalam inisiasi

- Mengidentifikasi peran penyelenggara dan peran sponsor, yang mungkin akan menjadi sumberdaya manusia atau pun sumberdana finansial.
- Mengundang para pemangku kepentingan untuk mengembangkan kelompok kerja dan *process design*.

Tahap ini menekankan pada “soft skill” , pengembangan hubungan kerjasama, dan membangun sebuah tim yang saling terkait. Setelah memulai proses dengan kelompok kerja dari beberapa pemangku kepentingan dan memperolehnya komitmen untuk bekerja sama, maka kerja keras untuk melakukan *Deliberation* (Pembahasan) pun dilaksanakan. Tahap ini sangat membutuhkan keterampilan fasilitasi. Fase ini meliputi 3 (tiga) hal sebagai berikut:

- Menetapkan aturan dasar.
- Musyawarah dan dialog antar stakeholder sebagai bagian dari proses pembelajaran bersama yang bertujuan menciptakan dan mengeksplorasi Pilihan; dan,
- Mencapai kesepakatan kolaboratif

Bentuk *Deliberation* yang diinginkan adalah mengacu pada semacam “Groupware” yang dikembangkan dalam kemitraan yang sukses. Pada groupware sendiri memerlukan modal sosial, pembelajaran bersama dan negosiasi untuk memutuskan hasil dan strategi yang ingin dilakukan (Agranoff and McGuire, 2003). Setelah adanya kesepakatan hasil strategi yang menjadi dasar, maka tahap selanjutnya adalah *Implementation* (implementasi). Fase ini meliputi 3 (tiga) hal sebagai berikut:

- Merancang struktur pemerintahan
- Membangun dukungan konstituen atau mencari "juara" lainnya
- Memonitor perjanjian, mengevaluasi hasil, dan mengelola kemitraan Pada Fase implementasi adalah di mana banyak kemitraan melanggar

Kesepakatan dan rencana dibuat, akan tetapi sulit bagi mitra untuk mengubahnya. Dalam menjabarkan proses kolaboratif dalam empat fase besar ini penting untuk mengakui bahwa setiap fase mungkin memiliki perbatasan yang berpengaruh dengan fase yang bersebelahan, dan dalam prakteknya sering ada iterasi antara tahap *Deliberation* dan *Implementation* (Morse dan Stephens, 2012).

Jika dilihat dalam tahap-tahap *collaborative governance* yang dijelaskan diatas menunjukkan bahwa setiap tahapan proses kolaboratif menekankan serangkaian kompetensi yang berbeda. Assessment membutuhkan kemampuan analisis, initiation adalah tentang jaringan dan persuasi, deliberation melibatkan

dinamika kelompok dan keterampilan proses lainnya dan implementation melibatkan konstelasi "manajemen jaringan" kompetensi. Meskipun berbeda tetap memiliki konsistensi yang signifikan dengan satu sama lain dalam 4 fase tersebut. Meskipun tidak lengkap, sampling di sini menunjukkan gambaran umum yang kuat di seluruh akademik dan pendekatan praktisi untuk melakukan kolaboratif. (Morse Dan Stephens, 2012).

Selain itu dalam jurnalnya juga menjelaskan tentang “*Collaborative Competencies Themes from the Literature*” sehingga dapat membandingkannya. Hal ini sengaja dilakukan untuk mengembangkan pendekatan berbasis kompetensi untuk “*teaching collaborative governance.*” secara tepat. Berikut adalah tabel rangkuman kompetensi yang diidentifikasi dalam literatur :

Tabel 2.1
Collaborative Competencies Themes from the Literature

Assessment	Initiation	Deliberation	Implementation
Issue analysis Environmental assessment Stakeholder identification Strategic thinking	Stakeholder engagement Political/community organizing Building social capital Process design	Group facilitation Team building and group dynamics Listening Consensus building Interest-based negotiation	Developing action plans Designing governance structures Public engagement Network management Conflict resolution Performance evaluation
Meta-Competencies			
Collaborative mind-set Passion for creating public value Systems thinking		Openness and risk taking Sense of mutuality and connectedness Humility or measured ego	

Sumber : Morse Dan Stephens, 2012

Tabel diatas merangkum kompetensi yang diidentifikasi dalam literatur, mengelompokkan mereka oleh empat fase pemerintahan kolaboratif. Penting

untuk dicatat di sini bahwa masih ada fase tertentu cenderung menekankan kompetensi tertentu. Model ini memberikan landasan untuk tugas mengembangkan kompetensi kolaboratif untuk mahasiswa pada bidang publik (*in-service and pre-service*) dalam hal memikirkan apa yang harus diajarkan. Kami sekarang beralih ke pertanyaan tentang bagaimana mengajarkan kompetensi-kompetensi ini. Untuk menjawab itu Morse dan Stephens memberikan perhatian khusus pada model kasus (*case method*) (Morse dan Stephens, 2012).

Pengajaran berbasis kasus atau “metode kasus” (Boehrer, 1996; Gomez-Ibanez & Kalt, 1986; Lynn, 1999; Wasserman, 1994) tersebar luas dalam pendidikan urusan publik dan memiliki potensi besar untuk mengajar kompetensi kolaboratif. Namun, mengingat proses dan kompetensi yang terkait dengan tata kelola kolaboratif, kami berdebat untuk pendekatan bertahap yang prospektif terhadap pengajaran kasus, dengan pendekatan bertahap kami berharap bahwa tindakan tersebut dihentikan secara berkala pada titik-titik kritis untuk kasus-kasus tata kelola kolaboratif, poin-poin tersebut berada di antara keduanya fase sehingga peserta dapat menilai kemajuan dan mempertimbangkan adaptasi. (Morse dan Stephens, 2012). Lebih lanjut, nantinya dalam menerapkan konsep ini pada penelitian kolaboratif, Morse dan Stephens menggabungkan antara Kompetensi Kolaboratif Tema dari Literatur dan non literature.

3. Model Pendekatan Ratner B.D. (2012)

Ada banyak campur tangan dalam pembangunan gagal karena mereka tidak dapat mengatasi hambatan tata kelola, atau tidak memanfaatkan peluang tata

kelola. Ketika aktor lokal mengungkapkan kekhawatiran tentang agenda, kekuatan, dan politik yang bertentangan di luar skala local, maka upayanya terputus, pembagian tanggung jawab yang tidak jelas atau respons yang buruk terhadap kebutuhan lokal di pihak pemerintah, sektor swasta, atau kelompok masyarakat sipil, ini adalah poin yang menunjukkan agar masalah tata kelola harus dikaji. Mengatasi hambatan-hambatan ini membutuhkan proses yang memungkinkan beragam pemangku kepentingan untuk membangun pemahaman bersama tentang hambatan dan peluang dalam konteks tata kelola mereka, mengeksplorasi opsi untuk mempengaruhi perubahan, dan mengambil tindakan yang membantu mencapai prioritas kolektif (Ratner, 2012).

Ratner dalam jurnal penelitiannya *Collaborative Governance Assessment* merangkum kerangka analitis yang dikenal sebagai *Collaborating for Resilience* atau disingkat dengan *CORE* (Ratner and Smith 2012). Pendekatan ini didasari untuk Mengajak semua pemangku kepentingan utama ke dalam proses, memastikan bahwa berbagai perspektif akan terwakili, memastikan bahwa aktor lokal memiliki peluang untuk mempengaruhi pemahaman satu sama lain, dan pada akhirnya membangun komitmen untuk tindakan. Pendekatan CORE adalah pendekatan terdapat 3 fokus fase atau tiga tahapan yang merupakan proses dari *collaborative governance*, sebagai berikut :

a. Identifying governance obstacles and opportunities

Pada tahap ini pemerintah dan pemangku kepentingan terkait mengidentifikasi secara rinci mengenai tantangan pembangunan yang ada, pada analisis ini para pemangku kepentingan tidak boleh berdiri sendiri melainkan harus

menjadi bagian integral dari konsultasi yang dilakukan dengan pemangku kepentingan utama di tingkat nasional dan lokal. Pada tahap ini menuntut agar pemangku kepentingan saling mendengarkan tentang permasalahan yang ada untuk memperdalam kesadaran akan masalah. Pada tahap ini juga idealnya di tunjuk satu orang untuk memimpin, idealnya adalah orang ini harus paham tentang politik negara dan dinamika kelembagaan yang ada. (Ratner,2012)

Selanjutnya, Nilai utama dari analisis bukan berasal dari informasi baru, tetapi dari penilaian yang diinformasikan tentang gambaran yang telah ada dan bagaimana ini cenderung mempengaruhi hasil program dan dampak. Sehingga , konsultasi dengan pemangku kepentingan yang mengerti dengan permasalahan dan yang mewakili perspektif yang berbeda sangat penting. (Ratner, 2012). Konsultasi ini menyelidiki kendala dan peluang secara mendalam serta memudahkan untuk mengetahui apa yang ingin dicapai secara bersama oleh para pemangku kepentingan.

Pada tahap ini, pekerjaan bukan untuk mencari solusi tetapi untuk memperluas diskusi dengan cara yang membangun pengetahuan untuk konteks sistem pemerintahan, memperluas kemungkinan tindakan, dan memperluas bidang orang-orang yang terlibat. Pada setiap pertemuan, penyelenggara harus bertanya, "Siapa lagi yang harus kami ajak bicara untuk memahami masalah ini lebih jauh? Tujuannya, Agar dapat saling melengkapi (Ratner, 2012).

b. Debating Strategies to Influence The Governance Context

Fase ini berfokus pada pemangku kepentingan yang terlibat dalam tata kelola pemerintahan untuk melakukan dialog ataupun diskusi mengenai hambatan

yang telah diterangkan pada fase pertama. Metode yang baik dalam fase ini adalah diskusi kelompok (Ratner,2012). Diskusi kelompok harus menggabungkan wawasan semua orang yang hadir, dan membantu mendorong analisis yang lebih mendalam pada setiap masalah yang ada. Seperti mendiskusikan mengenai langkah yang dipilih sebagai langkah yang paling efektif untuk mempengaruhi perubahan, mendiskusikan mengenai pihak-pihak yang mampu mendukung penyelesaian permasalahan dan mengetahui siapa lagi yang perlu di libatkan. Fase ini akan melihat berbagai ringkasan visual dari fase sebelumnya yang nantinya dapat memvalidasi dan memodifikasi analisis yang sudah ada. Sehingga nantinya dapat mendorong penambahan ke daftar masalah utama atau penggabungan beberapa masalah.

Semua masalah diselesaikan secara bergiliran, ini bermanfaat agar dapat melakukan pemetaan sesuai dengan pemangku kepentingan, menunjukkan secara visual siapa yang memiliki pengaruh terhadap bagaimana keputusan dibuat. Setelah itu pemangku kepentingan puas mereka akan memiliki gambaran yang wajar tentang bagaimana keadaan sekarang, gunakan peta sebagai dasar untuk menilai kesenjangan dan peluang untuk perubahan (Ratner, 2012).

Dalam fase dialog, penting bahwa setiap pemangku kepentingan memiliki kesempatan untuk membuat suara mereka didengar dan benar-benar memahami bukan hanya pendapat orang lain tetapi juga pengalaman dan alasan yang menginformasikan pandangan mereka tentang strategi untuk perubahan. (Ratner dan Smith, 2012) Output dari fase ini adalah laporan singkat yang merangkum strategi yang diidentifikasi dan disertakan alasan masing-masing. Jika dialog

telah menyebabkan beberapa revisi masalah utama, maka laporan awal dari tahap pertama juga harus direvisi.

c. Planning Collaborative Action

Setelah melalui dua fase sebelumnya, mengidentifikasi mengenai permasalahan dan peluang yang akan dihadapi dalam proses tata kelola pemerintahan dan melakukan diskusi mengenai penentuan strategi yang efektif untuk mengantisipasi permasalahan. Maka fase selanjutnya adalah merencanakan tindakan kolaboratif pada tahap ini pemangku kepentingan yang terlibat akan mulai melakukan perencanaan mengenai implementasi dari semua strategi yang telah didiskusikan pada fase sebelumnya, seperti langkah awal yang akan dilakukan dalam proses kolaborasi antar stakeholders yaitu pemerintah, pihak swasta dan masyarakat. kemudian menggunakan penilaian untuk membantu membuat pilihan sebagai bagian dasar dari perencanaan program.

Pada fase ini Ratner (2012) menjelaskan bahwa tim kecil dari mitra yang mewakili berbagai kelompok pemangku kepentingan harus menyajikan hasil analisis sejauh ini. Idealnya, hal ini terjadi selama lokakarya desain program yang lebih luas. Ini akan melibatkan beberapa peserta yang tidak terlibat dalam konsultasi dan fase dialog di atas, jadi penting bahwa analisis disajikan dengan cara yang mengundang umpan balik tambahan, kritik, atau wawasan dari mereka yang dikumpulkan tentang masalah hambatan, peluang dan strategi yang berpengaruh. Kemudian hasil umpan baliknya dalam lokakarya ini harus memasukkan ruang untuk perencanaan tindakan.

Strategi baru atau yang telah dimodifikasi dapat muncul ketika para pemangku kepentingan mempertimbangkan pilihan yang sangat praktis dari apa yang mereka persiapkan untuk berkomitmen, secara individu dan kolektif. Selain itu pada diskusi fase ini, penting untuk mengingat berbagai kemungkinan untuk mengatasi kendala tata kelola melalui saluran formal dan informal. Hal ini agar dapat menjaga menjaga proses kolaborasi agar terus berlangsung dalam waktu yang lama (Ratner, 2012).

Selanjutnya Ratner (2012) dalam penelitiannya juga mengatakan, pada fase ini saat diskusi perencanaan ini berlangsung, penting juga bagi penyelenggara untuk memperhatikan di mana ada kebutuhan untuk analisis lebih lanjut atau penelitian tindakan untuk mengeksplorasi opsi atau mendukung tindakan ini sebagai bagian dari implementasi program (mengetahui pengukuran pada setiap proses yang dilakukan). Demikian juga, pemantauan dan evaluasi strategi harus menyediakan sarana untuk membantu mitra menilai kemajuan ketika mereka bekerja untuk mengatasi konteks tata kelola, sehingga mereka dapat membandingkan pengalaman, merefleksikan, belajar, dan menyesuaikan pendekatan mereka dari waktu ke waktu. Ketika digunakan sebagai bagian dari siklus perencanaan, tindakan, dan refleksi, fase-fase penilaian tata kelola kolaboratif dapat membantu mengidentifikasi kendala dan peluang baru ketika muncul, meningkatkan keefektifan dan pengaruh mitra dalam mencapai tujuan pembangunan mereka.

4. Model pendekatan Emerson, Nabatchi dan Balogh (2011) *Collaborative Governance Regime*

Konsep CGR (*Collaborative Governance Regime*) merupakan bagian yang terpenting dari kerangka integrative yang di kemukakan oleh Emerson, Nabatchi dan Balogh (2011) dalam jurnalnya yang berjudul *An Integrative Framework For Collaborative Governance*. Konsep GGR mempunyai beberapa komponen yang saling melengkapi. Bentuk dan arah CGR dibentuk awalnya oleh driver yang muncul dari konteks sistem; Namun, pengembangan Konsep CGR, serta sejauh mana itu efektif, dipengaruhi salah satunya adalah dinamika kolaboratif (Emerson et al, 2011). Berikut komponen dan berbagai elemen yang tertanam di dalamnya.

a. *Collaborative Dynamics (Dinamika Kolaborasi)*

Emerson et al 2011 menjelaskan terdapat tahapan dalam dinamika kolaboratif yang dipandang sebagai sebuah siklus atau interaksi yang berulang terdapat tiga komponen yang saling berinteraksi dalam dinamika kolaboratif yakni *Principled Engagement*, *Shared Motivation* dan *Capacity for Joint Action*. Adapun penjelasannya sebagai berikut;

a) *Principled Engagement*

Principled Engagement adalah fase utama dalam dinamika kolaboratif, dimana fase ini para pemangku kepentingan yang berbeda-beda dapat bersama-sama menyelesaikan masalah dan konflik serta menciptakan nilai. “*Principled*” disini adalah upaya untuk mematuhi prinsip-prinsip dasar yang diartikulasikan secara luas baik dalam praktik dan riset, termasuk wacana

yang adil dan sopan, komunikasi yang terbuka dan inklusif, diimbangi oleh representasi dari semua kepentingan yang berbeda, relevan dan signifikan serta diinformasikan oleh pandangan dan pengetahuan semua peserta. Keterlibatan berprinsip ini terjadi dari waktu ke waktu melalui proses pembelajaran sosial yakni penemuan definisi musyawarah dan tekad, Melalui proses iteratif ini, mitra kolaborasi mengembangkan rasa tujuan bersama dan teori aksi bersama untuk mencapai tujuan tersebut. Teori aksi bersama ini mencakup pemahaman kelompok tentang ukuran masalah atau tantangan yang ditanganinya, serta ruang lingkup dan skala kegiatan atau intervensi yang dipilih kelompok (Koontz et al. 2004).

Tahap awal dalam fase keterlibatan berprinsip adalah **Discovery (Penemuan)** mengacu pada pengungkapan kepentingan individu dan bersama, kekhawatiran, dan nilai-nilai, serta identifikasi dan analisis informasi yang relevan dan signifikan serta implikasinya. *Discovery* (Penemuan) difokuskan pada mengidentifikasi kepentingan bersama; kemudian, ini dapat diamati dalam pencarian fakta bersama dan penyelidikan analitik lebih lanjut. Selanjutnya masuk ke tahap kedua yaitu **definition (definisi)** Proses ini mencirikan upaya berkelanjutan untuk membangun makna bersama dengan mengartikulasikan maksud dan tujuan bersama; menyetujui konsep dan terminologi yang akan digunakan peserta untuk mendeskripsikan, mendiskusikan masalah dan peluang, mengklarifikasi, menyesuaikan tugas dan harapan satu sama lain; dan menetapkan kriteria bersama yang dapat digunakan untuk menilai informasi dan alternatif.

Pada tahap ketiga ***Deliberation (musyawarah)*** dimana adanya keterlibatan semua pihak dalam menyuarakan perspektifnya dan mendengarkan prespektif orang lain sehingga mencapai kata mufakat, pada tahap ini akan terjadi perbedaan pendapat, tetapi apapun hasil yang di putuskan adalah untuk kebaikan bersama sehingga musyawarah bukanlah agregasi dari kepentingan-kepentingan kelompok saja. Setelah tiga tahap diatas maka tahap keempat dalam Keterlibatan berprinsip adalah ***Determinations (Menetapkan)***. *Determinations* adalah proses menetapkan akan maksud tujuan yang diinginkan seperti keputusan prosedural (menetapkan agenda, menundukkan diskusi, menugaskan grup kerja) dan penentuan substantif (mencapai kesepakatan tentang item tindakan atau rekomendasi akhir).

b) *Shared Motivation*

Emerson (2011) mendefinisikan motivasi bersama berbeda dengan Ansell dan Gash (2008) Emerson et al (2011) menambahkan legitimasi internal dalam *Shared Motivation* sehingga ada empat tahap dalam *Shared Motivation* yang saling menguatkan yaitu : saling kepercayaan, pengertian, legitimasi internal dan komitmen. Motivasi bersama menyoroti elemen interpersonal dan relasional dari dinamika kolaboratif dan kadang-kadang disebut sebagai modal sosial. Motivasi bersama juga memperkuat atau mempercepat proses keterlibatan yang berprinsip (Huxham dan Vangen 2005). Sehingga Untuk mempertahankan motivasi bersama perlu interaksi yang berulang dan berkualitas dari 4 elemen tersebut.

Tahap pertama dari motivasi bersama (hasil awal dari keterlibatan berprinsip) adalah **pengembangan kepercayaan**, yang terjadi seiring waktu ketika para pemangku kepentingan bekerja bersama, saling mengenal, dan membuktikan satu sama lain bahwa mereka rasional, dapat diprediksi, dan dapat diandalkan. (Fisher dan Brown 1989). Dalam jaringan, kepercayaan telah lama diakui sebagai kerjasama (Huxham dan Vangen 2005; Koppenjan dan Klijn 2004;). Kepercayaan telah menjadi instrumen dalam mengurangi biaya transaksi, meningkatkan investasi dan stabilitas dalam hubungan, dan merangsang pembelajaran, pertukaran pengetahuan, dan inovasi (Koppenjan dan Klijn 2004). Kepercayaan akan menghasilkan saling pengertian, yang pada gilirannya menghasilkan legitimasi dan akhirnya komitmen. Tahap kedua yaitu **saling pengertian**. Emerson et al (2011) mengatakan saling pengertian berbeda dengan “pemahaman bersama (*Shared Understanding*) yang dijelaskan oleh Ansell dan Gash (2008), yaitu saling pengertian Emerson et al (2011) secara khusus mengacu pada kemampuan untuk memahami dan menghormati posisi dan minat orang lain bahkan ketika seseorang mungkin tidak setuju. Selanjutnya adalah Tahap ke tiga yaitu **legitimasi**. Saling pengertian menghasilkan rasa validasi interpersonal dan legitimasi kognitif (elemen ketiga), yang disebut sebagai legitimasi internal oleh Provan dan Milward (1995). Norma-norma interpersonal yang informal kepercayaan dan timbal balik membimbing mereka interaksi dan lebih memperkuat kepercayaan legitimasi dan kemanjuran dinamika kolaboratif. Sehingga hal ini mengarah pada penciptaan **komitmen** bersama yang memungkinkan peserta

untuk menyeberangi batas-batas organisasi, sektoral, dan yurisdiksi yang sebelumnya memisahkan mereka dan berkomitmen untuk jalan bersama.

c) Capacity for Joint Action

Kolaborasi adalah untuk menghasilkan hasil yang diinginkan bersama yang tidak dapat diselesaikan secara terpisah. Kolaborasi yaitu terlibat dalam kegiatan kerja sama untuk meningkatkan kapasitas diri dan orang lain untuk mencapai tujuan bersama (Himmelman,1994) CGR harus menghasilkan kapasitas baru untuk tindakan bersama yang tidak ada sebelumnya dan mempertahankan atau menumbuhkan kapasitas itu selama durasi tujuan bersama secara efektif.

Emerson et al (2011) menjelaskan kapasitas untuk melakukan tindakan bersama dikonseptualisasikan dalam kerangka yang merupakan kombinasi dari empat elemen penting diantaranya : prosedur dan kesepakatan institusi, kepemimpinan, pengetahuan dan sumber daya. Elemen-elemen tersebut harus memadai dalam mencapai tujuan yang telah disepakati. Kapasitas untuk melakukan tindakan bersama terkadang dilihat sebagai hasil dari interaksi dua fase sebelumnya (penggerakan prinsip bersama dan motivasi bersama). Namun perkembangan kapasitas untuk melakukan tindakan bersama juga dapat memperkuat motivasi bersama dan penggerakan prinsip bersama yang memastikan tindakan dan dampak kolaborasi yang lebih efektif.

Jaringan kolaboratif yang lebih besar, lebih kompleks, dan berumur panjang membutuhkan struktur dan protokol yang lebih eksplisit untuk administrasi dan manajemen kerja (Milward dan Provan, 2006). Emerson et

al (2011) menjelaskan tahap utama dalam *Capacity for Joint Action*, yaitu **Pengaturan prosedural dan kelembagaan** mencakup Berbagai prosedur dan protokol, serta struktur kolaborasi dibutuhkan dalam manajemen interaksi antar aktor. Sedangkan dimensi-dimensi dari kesepakatan bersama adalah aturan-aturan umum (*ground rules*), protokol-protokol dalam kegiatan (*operating protocol*), peraturan untuk membuat keputusan (*decision rules*), dan sebagainya yang mungkin dapat terbentuk. Seringkali kesepakatan yang ada dalam kolaborasi awalnya adalah informal, namun seiring berjalannya waktu, maka dibutuhkan formalitas, seperti adanya pembentukan perundangan atau legalformal yang menjadi payung hukum berkolaborasi.

Emerson *et al* (2011) menjelaskan Pengaturan prosedural dan kelembagaan ini harus ditentukan pada tingkat intraorganisasional yaitu, bagaimana satu kelompok atau organisasi akan mengatur dan mengelola dirinya dalam inisiatif kolaboratif) dan pada tingkat interorganisasional yaitu, bagaimana kelompok organisasi akan mengatur dan mengelola bersama-sama dalam CGR dan berintegrasi dengan otoritas pengambilan keputusan eksternal). Struktur kolaborasi yang baik adalah fleksibel dan tidak hirarki. Struktur bersifat jejaring, dengan variasi yang berbeda.

Unsur kedua dalam kapasitas untuk tindakan bersama adalah **kepemimpinan**. Kepemimpinan memegang peranan penting yang mutlak dalam kolaborasi. Berbagai peran pemimpin selama proses kolaborasi adalah sebagai pihak yang menggali dukungan untuk kolaborasi, Penyelenggara, fasilitator dan mediator, representasi dari aktor, dan kolaborasi

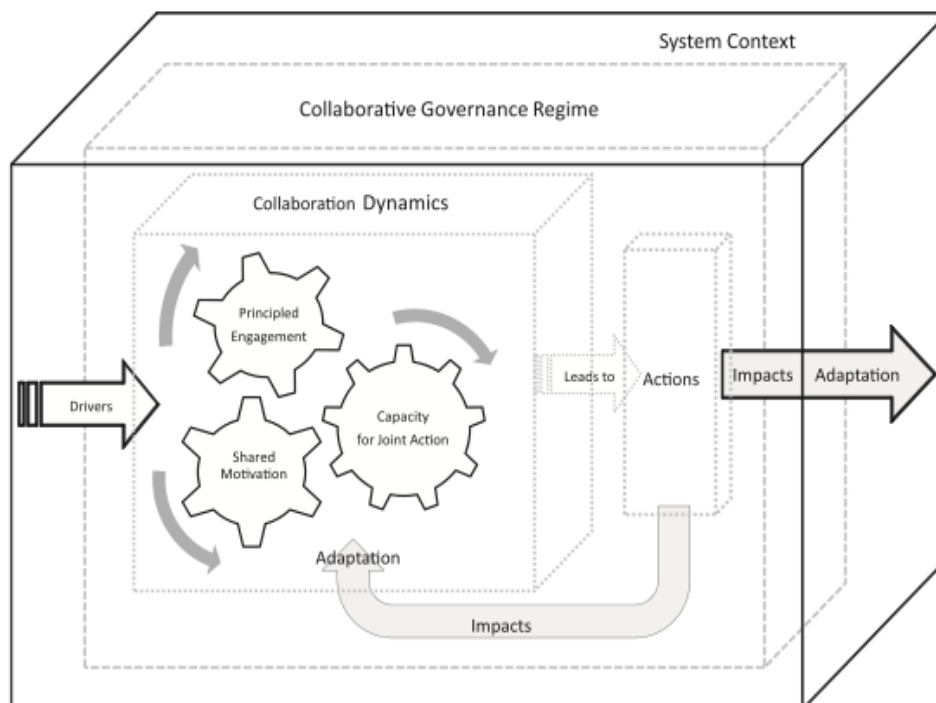
secara keseluruhan, pendistributor pengetahuan, mendorong penggunaan teknologi dalam kolaborasi, serta melakukan advokasi pada publik. Peran kepemimpinan tertentu sangat penting terutama selama saat-saat pertimbangan atau mengatasi konflik dan memperjuangkan penentuan kolaboratif hingga implementasi.

Kolaborasi membutuhkan agregasi, pemisahan, dan pengumpulan data dan informasi. Karena kolaborasi membutuhkan hal tersebut maka pengetahuan penting dalam kolaborasi. **Pengetahuan** adalah elemen ketiga dalam kapasitas untuk aksi bersama. Pengetahuan adalah informasi yang dipadukan dengan pemahaman dan kemampuan, sehingga pengetahuan tersebut dapat menambah kapabilitas. Pengetahuan diuntut harus diimbangi dan ditingkatkan dengan pengetahuan baru sesuai dengan perkembangan. Pengetahuan harus dimanfaatkan oleh pemangku kepentingan sebagai tindakan kolaboratif dan pengetahuan juga merupakan elemen sentral dalam adaptif model manajemen sumber daya.

. Dukungan anggaran yang memadai dan sumber daya lain yang dibutuhkan juga berperan untuk kolaborasi yang sukses (Lubell, Leach, dan Sabatier 2009). Sumber daya adalah pendanaan finansial, pembagian waktu dan peran, dukungan teknis dan administratif pelaksanaan kegiatan, saling melakukan pendampingan, kebutuhan keahlian analisis kolaborasi, dan implementor di lapangan, serta kebutuhan ahli. Dalam kolaborasi selalu terjadi perbedaan besar sumber daya antar aktor (*resource disparities*). Pengukuran efektivitas sumber daya dilihat dari bagaimana kemampuan unsur-unsur

kolaborasi (pemimpin, aktor, dan individu) melakukan manajemen sumber daya berdasarkan perbedaan tersebut. Dalam prakteknya sangat rumit dan tidak mudah, karena dipengaruhi oleh elemen lain, yaitu adanya prosedur dan kesepakatan institusi yang dibuat apakah mewadahi hal tersebut, bagaimana peran pemimpin dan distribusi pengetahuan yang ada mendorong pertukaran sumber daya (Arrozaaq,2017) dan sumber daya ini dapat dimanfaatkan dan didistribusikan kembali sebagai sumber daya bersama untuk mempengaruhi tujuan bersama dari CGR (Emerson *et al*, 2011). Berikut adalah gambar dari model Emerson, Nabatchi dan Balogh (2011):

Gambar 2.1
The Integrative Framework for Collaborative Governance



Sumber : Emerson, *et al* (2011)

Tabel 2.2
Perbedaan Prespektif Sumber *Collaborative Governance*

No	Pakar/Ahli	Fokus Collaborative	Deskripsi	Kesimpulan
1	Chris Ansell ^{1,2} dan Alison Gash (2007) (<i>Collaborative Governance</i>)	Starting Conditions	Kondisi awal untuk memfasilitasi para pemangku kepentingan untuk menyamakan pandangan dalam kolaborasi	Teroi yang dikemukakan Ansell and Gash merupakan menjelaskan strategi baru dari pemerintahan disebut sebagai pemerintahan kolaboratif atau collaborative governance. <i>Bentuk dari collaborative governance</i> adalah suatu pengaturan pemerintahan dimana satu atau lebih lembaga publik secara langsung melibatkan para pemangku kepentingan non pemerintah dalam proses pengambilan keputusan kolektif yang bersifat formal. Dalam artian teroi ini memberikan porsi yang sangat besar dan telalu dominan terhadap posisi pemerintah dalam <i>collaborative</i>
Fasilitative Leadership	Secara Luas dapat dilihat sebagai unsur dalam membawa semua pihak ke meja perundingan untuk mengarahkan pihak terkait melakukan perundingan dan negosiasi guna mencegah masalah yang mungkin akan timbul			
Institutional Design	Memperhatikan partisipasi forum kolaborasi kelembagaan, aturan-aturan dasar yang mendukung kolaborasi, serta proses penyelenggaraan kolaborasi yang transparan			
The Collaborative Proses	Model kolaborasi penting untuk menarik perhatian untuk mengubah strategi kolaborasi sebagai perubahan konteks yang dimana prosesnya dilakukan secara siklus dimulai dari tatap muka ,membangun kepercayaan, komitmen pada proses ,pemahaman bersama, sampai terlihatnya hasil sementara			

2	Ricardo S. Morse & John B. Stephens (2012) (<i>Teaching collaborative governance</i>)	Assesment (Penilaian)	Memahami faktor-faktor kontekstual seperti sejarah kerjasama dan insentif kelembagaan atau kendala kemudian Mengidentifikasi pemangku kepentingan, Kesepakatan umum tentang masalah, atau rasa mencapai tujuan bersama dan menumbuhkn Rasa urgensi atau komitmen melaksanakan kolaborasi untuk menciptakan solusi	Teori yang ditawarkan oleh Morse dan Stephens (2012) melihat bahwa <i>collbarotative</i> dilakukan harus secara bertahap, dalam artian <i>collaborative</i> juga dapat dihentikan secara berkala/bertahap sehingga stakholder dapat menilai kemajuan dan mempertimbangkan adaptasi, menawarkan keuntungan yang signifikan atas desain retrospektif yang lebih umum. Konsep ini memang cukup baik diterapkan anakan tetapi memakan waktu yang cukup lama dalam menerapkan proses kolaborasi karena kolaborasi tidak boleh dilakukan sebelum tahap yang dilalui benar-benar selesai, sehingga teori ini terkesan sangat strukurisasi. Sedangkan pemerinahan saat ini harus dapat merespon perubahan dengan cepat.
Initiation (Inisiasi)	Mengidentifikasi peran penyelenggara dan peran sponsor, yang mungkin akan menjadi sumberdaya manusia atau pun sumberdana finansial serta Mengundang para pemangku kepentingan untuk mengembangkan kelompok kerja dan <i>process design</i> .			
Deliberation (Pembahasan)	Bersama Menetapkan aturan dasar melalui Musyawarah dan dialog antar stakholder sebagai bagian dari proses pembelajaran bersama yang bertujuan menciptakan dan mengeksplorasi Pilihan sehingga Mencapai kesepakatan kolaboratif			
Implementation (implementasi)	Merancang struktur pemerintahan kemudian Membangun dukungan konstituen dan memonitor perjanjian, mengevaluasi hasil, dan mengelola kemitraan			

3	<p>Ratner B.D. (2012)</p> <p><i>Collaborating for Resilience (CORE)</i></p>	<p><i>Identifying governance obstacles and opportunities</i></p>	<p>Tahap Pemerintah dan stakeholders atau pemangku kebijakan melakukan identifikasi mengenai berbagai jenis hambatan dan saling mendengarkan terkait yang akan dihadapi selama proses tata kelola pemerintahan.</p>	<p>Teori yang ditawarkan ratner (2012) didasari untuk Mengajak semua pemangku kepentingan utama ke dalam proses, memastikan bahwa berbagai perspektif akan terwakili, memastikan bahwa aktor lokal memiliki peluang untuk mempengaruhi pemahaman satu sama lain, & pada akhirnya membangun komitmen untuk tindakan. Konsep ini memang dibuat sederhana untuk memudahkan proses kolaboratif, sehingga terlihat masih banyak yang harus diperhatikan dalam menerapkan pemerintahan yang kolaboratif</p>
<p><i>Debating Strategies to Influence The Governance Context</i></p>	<p>Stakeholders atau pemangku kebijakan yang terlibat dalam tata kelola pemerintahan melakukan dialog ataupun diskusi mengenai hambatan yang telah diterangkan</p>			
<p><i>Planning Collaborative Action</i></p>	<p>Tahap ini stakeholders atau pemangku kebijakan yang terlibat akan mulai melakukan perencanaan mengenai implementasi dari setiap strategi yang telah didiskusikan, Kemudian mengidentifikasi pengukuran setiap proses yang dilakukan dan menentukan langkah untuk menjaga proses kolaborasi agar terus berlangsung dalam jangka panjang.</p>			

4	Emerson, Nabatchi dan Balogh (2011) <i>(Collaborative Dynamics)</i>	<i>Principled Engagement</i>	Upaya untuk mematuhi prinsip-prinsip dasar yang diartikulasikan secara luas baik dalam praktik dan riset, termasuk wacana yang adil dan sopan, komunikasi yang terbuka dan inklusif, diimbangi oleh representasi dari semua kepentingan yang berbeda, relevan dan signifikan serta diinformasikan oleh pandangan dan pengetahuan semua peserta.	Emerson et al (2011) memandang Tata kelola kolaboratif secara luas sebagai proses dan struktur pengambilan keputusan kebijakan publik dan manajemen yang melibatkan orang-orang secara konstruktif lintas batas lembaga (publik/swasta). Emerson et al (2011) tidak membatasi tata kelola kolaboratif hanya ke pengaturan resmi, yang dimulai oleh negara, dan untuk keterlibatan antara pemerintah & pemangku kepentingan non pemerintah. Emerson et al (2011) menggambarkan tata kelola kolaboratif sebagai “multipartner governance” yang dapat mencakup kemitraan di antara negara, sektor swasta, masyarakat sipil, dan masyarakat, serta pengaturan gabungan pemerintah dan hibrida seperti publik-swasta dan swasta-kemitraan sosial
		<i>Shared Motivation</i>	Motivasi bersama menyoroti elemen interpersonal dan relasional dari dinamika kolaboratif dan kadang-kadang disebut sebagai modal sosial. Motivasi bersama juga memperkuat atau mempercepat proses keterlibatan yang berprinsip	
		<i>Capacity for Joint Action</i>	Kapasitas untuk melakukan tindakan bersama merupakan hal krusial dan merupakan tantangan utama kolaborasi, karena selalu terdapat perbedaan karakteristik dan kekuatan antar aktor. Kejelasan prosedur dan kesepakatan bersama yang dituangkan dalam bentuk legal-formal, pengaruh kepemimpinan, manajemen pengetahuan, serta manajemen sumber daya merupakan elemen-elemen yang mempengaruhi baik tidaknya kapasitas dari para aktor, sehingga menjadi mampu melakukan tindakan bersama	

Sumber : Diolah dari Hasil Review Literatur *Collaborative*, 2018

E. Ekspor

Ekspor merupakan penjualan barang ke luar negeri dengan menggunakan sistem pembayaran, kualitas, kuantitas dan syarat penjualan lainnya yang telah disetujui oleh kedua pihak eksportir dan importer berdasarkan regulasi negara terkait. Permintaan ekspor adalah jumlah barang/jasa yang diminta untuk diekspor dari suatu negara ke negara lain (Sukirno,2010). Proses ekspor pada umumnya adalah tindakan untuk mengeluarkan suatu barang atau komoditas dari dalam negeri untuk memasukannya ke luar negara.

Ekspor merupakan aspek yang fundamental untuk pengambilan keputusan dalam perdagangan internasional. Ekspor merupakan bentuk paling sederhana dalam perdagangan internasional dan merupakan suatu strategi dalam memasarkan produksi keluar negeri. (Kotler dan Armstrong, 2012). Jika kita melihat definisi menurut Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2006 tentang Perubahan Undang-Undang No. 10 Tahun 1995 tentang KEPABEANAN, menurut pasal 1 ayat 14 Ekspor adalah kegiatan mengeluarkan dari Daerah Pabean. Keluar dari daerah pabean berarti keluar dari wilayah yuridiksi Indonesia. Definisi sederhananya tentang ekspor yaitu Ekspor (export) adalah berbagai macam barang dan jasa yang diproduksi di dalam negeri lalu di jual di luar negeri (Mankiw, 2006).

Ekspor merupakan salah satu sumber devisa yang cukup besar yang diterima oleh negara, dapat mengenalkan produk-produk dalam negeri untuk memperluas pasar, dan memperluas lapangan kerja (Sukirno,2010). Untuk mampu mengekspor

negara tersebut harus mampu menghasilkan barang-barang dan jasa yang mampu bersaing di pasar Internasional. Menurut Deliarnov (2011) Ekspor adalah salah satu komponen atau bagian dari pengeluaran agregat. Makin banyak jumlah barang yang dapat diekspor maka makin besar pengeluaran agregat dan makin tinggi pula pendapatan nasional negara yang bersangkutan. Akan tetapi hal yang sebaliknya belum tentu demikian, dimana pendapatan nasional yang tinggi akan menjamin ekspor akan tinggi pula.

Salah satu yang merupakan fungsi penting komponen ekspor dari perdagangan luar negeri adalah negara memperoleh keuntungan dan pendapatan nasional meningkat, yang pada gilirannya menaikkan jumlah *output* dan laju pertumbuhan ekonomi. Dengan tingkat *output* yang lebih tinggi maka, lingkaran setan kemiskinan dapat dipatahkan dan pembangunan ekonomi dapat ditingkatkan (Jhingan, 2000).

Beberapa hal yang perlu kita garis bawahi dalam pengertian dan fungsi diatas adalah salah satu keunggulan dari peningkatan ekspor yakni dapat meningkatkan pendapatan negara. Sehingga pendapat tersebut dapat dialokasikan dengan baik ke masyarakat untuk meningkatkan kesejahteraan. Maka disinilah peran pemerintah baik pusat dan daerah untuk harus mengelolah dan meningkatkan kinerja ekspor secara tepat dengan merancang suatu *role* model kebijakan yang lebih efektif dan kemudian mengimpelentasikannya dengan tepat.

F. Kebijakan Peningkatan Dan Pengembangan Ekspor Di Sulawesi Selatan

Peningkatan Ekspor merupakan salah satu visi dalam sektor perdagangan secara nasional. Ini terlihat dalam nawacita pemerintahan Presiden Joko Widodo dan Wakil Presiden Jusuf Kalla poin ke 6 dan ke 7 yaitu meningkatkan produktivitas rakyat dan daya saing di pasar internasional, sehingga bangsa Indonesia bisa maju dan bangkit bersama bangsa-bangsa lainnya dan akan mewujudkan kemandirian ekonomi dengan menggerakkan sektor-sektor strategis ekonomi domestik.

Selanjutnya untuk *breakdown* program tersebut. Maka kementerian perdagangan menjabarkan lebih lanjut dalam renstra Kementerian Perdagangan 2015-2019 melalui peraturan Menteri Perdagangan Republik Indonesia NOMOR 27/M-DAG/PER/4/2015 yang dimana dalam renstra tersebut menerangkan visi dan beberapa tujuan strategis peningkatan ekspor secara global. Pada rencana strategis kementerian perdagangan 2015-2019, melihat peningkatan ekspor menjadi salah satu misi utama dari 3 misi yang telah di buat, yaitu Meningkatkan pertumbuhan kinerja perdagangan luar negeri yang berkelanjutan. Adapun beberapa tujuan strategis untuk mendukung peningkatan ekspor seperti Mengamankan pangsa ekspor di pasar utama, Memperluas pangsa pasar ekspor di pasar prospektif dan hub perdagangan internasional, Meningkatkan diversifikasi produk ekspor.

Landasan yuridis yang telah disebutkan diatas, telah mendorong pemerintah Sulawesi Selatan melaui Dinas Perdagangan untuk terus melakukan berbagai upaya dan langka didalam peningkatan ekspor di Sulawesi Selatan baik peningkatan nilai

ekspor, peningkatan volume ekspor dan negara tujuan ekspor. Program ini sebenarnya bisa dikatakan merupakan prioritas pemerintah Sulawesi Selatan yang diinisiasi oleh bapak Gubernur. Untuk mewujutkannya maka pemerintah membuat suatu program kebijakan yaitu peningkatan dan pengembangan ekspor.

Program ini lahir untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi yang pada gilirannya dapat memberikan multiplier efek kepada pelaku usaha dan masyarakat. Salah satu hal lain yang dilakukan untuk meningkatkan ekspor di Sulawesi Selatan, Gubernur mengeluarkan Surat keputusan Gubernur Nomer 1425/VI/2015 tentang membentuk Desk Peningkatan Ekspor Sulawesi Selatan 3 (tiga) Kali Lipat. Selain itu ada juga kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan ekspor yang tertuang dalam renstra Dinas Perdagangan Provinsi Sulawesi Selatan 2013-2018 adapun beberapa program dan kegiatan terkait peningkatan dan pengembangan ekspor sebagai berikut pengembangan fasilitasi luar negeri, pemantauan kebijakan perdagangan luar negeri, Penanganan permasalahan luar negeri, penguatan dan pengembangan kelembagaan pengujian dan sertifikasi mutu barang, peningkatan kapasitas laboratorium pengujian dan kalibrasi, pendidikan dan Pelatihan calon eksportir

G. Kajian Terdahulu

Pada beberapa hasil penelitian yang dilakukan Ilmuan-Ilmuan yang telah di jelaskan diatas, telah menambah jumlah deratan proses kolaborasi, yang dimana dapat menjadi referensi peneliti dalam penelitian ini. Akan tetapi Sebagai tambahan bahan informasi bagi peneliti terhadap penelitian yang akan dilakukan, maka peneliti juga

merasa perlunya dipaparkan beberapa hasil penelitian terdahulu yang dianggap relevan. Hasil penelitiannya akan dijadikan sebagai bahan perbandingan dan referensi terhadap penelitian yang akan dilakukan. Hasil penelitian terdahulu yang akan dipaparkan dibawah ini yang merupakan hasil penelitian yang diperoleh dari penelitian disertasi, jurnal, baik nasional, maupun internasional sebagai berikut.

1. *Collaborative Governance and Strategic Approach to Facilitating Change : Lesson Learned from Forest Agreements in South East Queensland and the Great Bear Rainforest*

Penelitian ini dilakukan oleh George R Sranko pada tahun 2011 adapun Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa dalam keberhasilan proses kolaborasi dipengaruhi oleh legal faktor. Adanya kesepakatan stakeholders yang diatur dalam suatu perjanjian kerja sama akan mengikat stakehoders dalam bekerjasama. Dengan adanya perjanjian kerja sama menyebabkan adanya aturan main dalam proses kolaborasi yang dilakukan. Selain itu sistem *punishment* dengan sanksi yang telah disepakati menyebabkan stakeholders dapat melakukan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal. Kesimpulan dalam penelitian ini menjelaskan bahwa setiap pelaksanaan *Collaborative governance* harus ada kesepakatan dalam bentuk perjanjian kerjasama agar proses kolaborasi dapat berjalan dengan optimal.

2. *Appraising The Role Of Strategy Implementation In Export Performance: A Case From Middle East*

Penelitian ini dilakukan oleh Seyed Hossein Jalali (2012). Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh implementasi strategi pada kinerja ekspor. landasan yang dibahas dalam jurnal ini berkaitan dengan bagaimana implementasi

strategi terkait dengan kinerja ekspor perusahaan sehubungan dengan beragam dimensi kinerja dalam kegiatan internasional. Adapun hipotesis pada penelitian ini berpendapat bahwa kinerja ekspor ditentukan langsung oleh implementasi strategi, karakteristik organisasi, karakteristik lingkungan dan komitmen ekspor.

Adapun Lokasi penelitian ini dilakukan di Iran. Sampel yang digunakan adalah 137 industri yang berorientasi ekspor. Metode yang dihunakakan untuk menganalisis data yaitu Partial Least Squares (PLS) dan Sructural Equation Modelling (SEM). Adapun hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa implementasi strategi mempengaruhi kinerja ekspor, baik secara langsung, dan sebagai variabel mediasi antara karakteristik organisasi, komitmen ekspor dan karakteristik lingkungan dengan kinerja ekspor.

3. Colaborative Governance of HIV health services Planning councils in Broward and Plam Beach Conties of South Florida.

Penelitian ini dilakukan oleh Agbodzakey James K (2011). Penelitian ini menggunakan konsep *Colaborative Governance* untuk meneliti bagaimana upaya dewan perencanaan pelayanan kesehatan bagi penderita HIV di Broward dan Palm Beach Counties, Florida Selatan. Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah metode kualitatif dengan wawancara dan penelusuran dokumen sebagai alat pendukung yang relevan dengan penelitian disertai informasi dari berbagai sumber. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Colaborative Governance* merupakan model yang dominan dan layak digunakan dalam mengatasi masalah yang kompleks

dalam masyarakat. seperti halnya dengan dewan perencanaan pelayanan kesehatan bagi penderita HIV, upaya kolektif dari para anggota dewan telah menghasilkan prioritas alokasi setiap tahunnya, beserta output lainnya seperti penilaian kebutuhan dan perencanaan yang komperhensif.

4. *Evaluation Of The Implementation Of National Export Development Strategy: Case Study Of The Republic Of Lithuania*

Jurnal penelitian ini ditulis Giedrė Dzemydaitė, Ignas Dzemyda, dan Artūras Jurgelevičius (2012). Jurnal ini ditulis dengan melatar belakangi pentingnya ekspor. Ekspor merupakan penentu utama dalam mencapai pertumbuhan ekonomi negara dan tingkat yang lebih tinggi dari persaingan di pasar domestik. (Hessels and van Stel, 2007; Shih and Wickramasekera, 2011) tapi tidak ada bukti bahwa promosi ekspor yang dibuat oleh negara efisien untuk merangsang kegiatan ekspor (Leniodou, 1998; Williams, 2008).

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi Pengembangan Ekspor Strategi Republik Lithuania untuk 2009-2013 dan pelaksanaannya. Pada jurnal ini mengevaluasi pelaksanaan strategi ekspor Republik Lithuania melalui survei dan mengukur kapasitas produksi sektor industri di Lithuania. Hasil penelitian peneliti menekankan bahwa faktor utama yang membuat perusahaan dalam ekspor lebih efisien saling terkait dengan berbagai aspek kompetensi perusahaan, terutama di bidang komunikasi pemasaran dan antar budaya, yang berasal dari orientasi mendalam ke pasar, yang telah dimiliki oleh perusahaan pengekspor, selain itu hasil

pada penelitian ini yang harus digaris bawahi yakni menunjukkan yang menjadi factor utama adalah Kapasitas produksi merupakan salah satu faktor kunci keberhasilan perusahaan ekspor. Hal ini mengartikan peningkatan ekspor dikatakan berhasil jika nilai dan volume produksinya bertambah dan standar kualitasnya baik. Factor inilah yang menjamin dan memastikan pertumbuhan ekspor eksis dalam jangka panjang.

5. Pelaksanaan *Collaborative Governance* di Desa Budaya Brosot, Kecamatan Galur, Kabupaten Kulonprogo

Jurnal penelitian ini ditulis oleh Giat Tri Sambodo dan ulung pribadi (2016) yang bertujuan untuk mengetahui Bagaimana pelaksanaan Collborative Desa Budaya Brosot, Kecamatan Galur, Kabupaten Kulonprogo dan faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi Collborative Desa Budaya Brosot, Kecamatan Galur, Kabupaten Kulonprogo. Penelitian dilakukan dengan metode kualitatif, pengambilan data dilakukan melalui wawancara narasumber, observasi, dan studi dokumentasi. Hasil Penelitian memperlihatkan bahwa, Model Collaborative Governance di Desa Budaya Brosot, secara umum adalah sama dengan Model Collaborative Governance yang dibuat oleh Ansel dan Gash. Ada beberapa faktor budaya yang mempengaruhi pelaksanaan Collaborative Governance di Desa Budaya Brosot, yaitu: Hubungan Kekerabatan, Arisan, Jam Karet, Musyawarah Mufakat, Nggih ra Kepanggih, Ngaruhke, Gotong Royong dan Swadaya, Mokogi, Ngombyongi, dan Mosobodoa, Paternalistik dan Orangnya Sekitar Itu itu Saja.

6. Analisis Faktor Penghambat Ekspor Bagi Ukm

Penelitian ini dilakukan oleh Elvia Ivada,^[1]Sri Sumaryati dan Nurhasan Hamidi (2011). Adapun yang melatar belakangi penelitian ini adalah UKM mempunyai peran yang penting dalam pertumbuhan tenaga kerja, inovasi dan perdagangan di berbagai negara namun di Indonesia sendiri selama 1997-2006, jumlah perusahaan berskala UKM mencapai 99% dari keseluruhan unit usaha di Indonesia. Sumbangan UKM terhadap produk domestik bruto mencapai 54%-57%. Sumbangan UKM terhadap penyerapan tenaga kerja sekitar 96%. Sebanyak 91% UKM melakukan kegiatan ekspor melalui pihak ketiga eksportir/pedagang perantara. Hanya 8,8% yang berhubungan langsung dengan pembeli/importir di luar negeri. Sampai saat ini UKM telah secara efektif menjadi *safety valve* ekonomi dalam penyediaan tenaga kerja, memproduksi output dan sumber kehidupan dan ketenangan bagi jutaan rakyat Indonesia dan berorientasi ekspor (Kuncoro,2008).

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor penghambat bagi UKM untuk melakukan ekspor dan menggunakan faktor penghambat tersebut sebagai skala yang mempunyai tipe dan pengukuran yang homogen mengenai hambatan ekspor yang dihadapi oleh UKM. Adapun lokasi penelitiannya di Solo Raya (Surakarta, Boyolali, Sukoharjo, Karanganyar, Wonogiri, Sragen, Klaten).

Metode penelitian ini dengan menggunakan alat model SEM dengan sampel diambil secara proporsional sesuai dengan jumlah UMKM untuk masing masing kabupaten atau kota yang ada di Solo Raya atau eks-Karisidenan Surakarta yang

berjumlah 7 kabupaten/kota (berdasar dari database UKM yang dimiliki oleh tiap kota/kabupaten) sehingga seluruhnya berjumlah 400. Metode pengambilan sampel dengan purposive dimana justifikasi penentuan sampelnya adalah jumlah tenaga kerja, omzet dan jenis produk. penelitian ini terbagi ke dalam empat kategori yaitu hambatan pengetahuan (*knowledge barriers*), hambatan sumber daya (*resource barriers*), hambatan prosedur (*procedure barriers*) dan hambatan eksogen (*exogenous barriers*). Adapun hasil dari penelitian ini menunjukkan seluruh indikator mendukung konstruk factor penghambat ekspor.

Untuk mempermudah dan memperilahkan bagaimana relevan penelitian terdahulu dan penelitian yang akan kami lakukan serta melihat juga perbedaan penelitian terdahulu dan penelitian yang akan kami lakukan, dapat dilihat pada tabel komparasi hasil penelitian terdahulu dan penelitian disertasi ini.

Tabel 2.3

Komparasi Hasil Penelitian Terdahulu dan Penelitian Disertasi Ini

Nama Peneliti dan Tahun	Hasil Penelitian Terdahulu	Hasil Penelitian Disertasi	Relevansi	Perbedaan
George R Sranko (2011)	Keberhasilan proses kolaborasi dipengaruhi oleh legal faktor. Adanya kesepakatan stakeholders yang diatur dalam suatu perjanjian kerja sama akan mengikat stakehoders dalam bekerjasama. Dengan adanya perjanjian kerja sama menyebabkan adanya aturan main dalam proses kolaborasi yang dilakukan. Sehingga <i>punishment</i> juga mempunyai peran dalam keberhasilan Kolaborasi	Hasil penelitian disertasi ini menerangkan bahwa Implementasi peningkatan dan pengembangan ekspor Di porvinsi Sulawesi selatan belum berjaalan dengan baik , ada beberapa hal yang perlu di perbaiki, seperti kualitas forum kolaborasi , kepercayaan komitmen sampai pada peran pemimpin kolaborasi dan sumber daya manusia dan finansial yang harus di tingkatkan.	Sama- sama menggunakan Teori <i>Colaborative Governance</i>	Penelitian ini bukan membahas tentang ekspor
Seyed Hossein Jalali (2012).	Implementasi strategi mempengaruhi kinerja ekspor, baik secara langsung, dan sebagai variabel mediasi antara karakteristik organisasi, komitmen ekspor dan karakteristik lingkungan dengan kinerja ekspor.	Hasil penelitian disertasi ini menerangkan bahwa Implementasi peningkatan dan pengembangan ekspor Di porvinsi Sulawesi selatan belum berjaalan dengan baik , ada beberapa hal yang perlu di perbaiki, seperti kualitas forum kolaborasi , kepercayaan komitmen sampai pada peran pemimpin kolaborasi dan sumber daya manusia dan finansial yang harus di tingkatkan.	Sama-sama ingin mengetahui bagaimana upaya meningkatkan ekpor	Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 137 industri yang berorientasi ekspor, peneltian ini menggunakan analisis data kuantitatif dengan pendekatan Partial Least Squares (PLS) dan Sructural Equation Modelling (SEM)

<p>Agbodzakey James K (2011)</p>	<p><i>Colaborative Governance</i> merupakan model yang dominan dan layak digunakan dalam mengatasi masalah yang kompleks dalam masyarakat.</p>	<p>Hasil penelitian disertasi ini menerangkan bahwa Implementasi peningkatan dan pengembangan ekspor Di porvinsi Sulawesi selatan belum berjalan dengan baik , ada beberapa hal yang perlu di perbaiki, seperti kualitas forum kolaborasi , kepercayaan komitmen sampai pada peran pemimpin kolaborasi dan sumber daya manusia dan finansial yang harus di tingkatkan.</p>	<p>Sama- sama menggunakan Teori <i>Colaborative Governance</i></p>	<p>Penelitian ini bukan membahas tentang ekspor melainkan bagaimana upaya dewan perencanaan pelayanan kesehatan bagi penderita HIV.</p>
<p>Giedrė Dzemydaitė ,Ignas Dzemyda, dan Artūras Jurgelevičius (2012).</p>	<p>Penelitian ini mengevaluasi pelaksanaan strategi ekspor Republik Lithuania melalui survei dan mengukur kapasitas produksi sektor industri di Lithuania. Hasil penelitian peneliti menekankan bahwa yang membuat perusahaan dalam hal ekspor lebih efisien saling terkait dengan berbagai aspek kompetensi perusahaan, terutama di bidang komunikasi pemasaran dan antar budaya yang berasal dari orientasi mendalam ke pasar, yang telah dimiliki oleh perusahaan pengeksor, selain itu hasil pada peneltian ini menekankan Kapasitas produksi merupakan salah satu faktor kunci keberhasilan perusahaan ekspor.</p>	<p>Hasil penelitian disertasi ini menerangkan bahwa Implementasi peningkatan dan pengembangan ekspor Di porvinsi Sulawesi selatan belum berjalan dengan baik , ada beberapa hal yang perlu di perbaiki, seperti kualitas forum kolaborasi , kepercayaan komitmen sampai pada peran pemimpin kolaborasi dan sumber daya manusia dan finansial yang harus di tingkatkan.</p>	<p>Sama- sama meneliti tentang pengembangan ekspor untuk meningtkkan nilai dan volume ekspor</p>	<p>Penelitian ini banyak mengambil sampel pada beberapa perusahaan sebagai data utama</p>

Giat Tri Sambodo dan ulung pribadi (2016)	Model Collaborative Governance di Desa Budaya Brosot, secara umum adalah sama dengan Model Collaborative Governance dikemukakan oleh Ansel dan Gash. Ada beberapa faktor budaya yang mempengaruhi pelaksanaan Collaborative Governance di Desa Budaya Brosot, yaitu: Hubungan Kekerabatan, Arisan, Jam Karet, Musyawarah Mufakat, Nggih ra Kepanggih, Ngaruhke, Gotong Royong dan Swadaya, Mokogi, Ngombyongi, dan Mosobodoa, Paternalistik dan Orangnya Sekitar Itu itu Saja.	Hasil penelitian disertasi ini menerangkan bahwa Implementasi peningkatan dan pengembangan ekspor Di provinsi Sulawesi selatan belum berjalan dengan baik , ada beberapa hal yang perlu di perbaiki, seperti kualitas forum kolaborasi , kepercayaan komitmen sampai pada peran pemimpin kolaborasi dan sumber daya manusia dan finansial yang harus di tingkatkan.	Sama-sama menggunakan Teori <i>Colaborative Governance</i> , dan menggunakan teknik pengumpulan data yang sama	Membahas tentang budaya , dan menggunakan teori ansel dan gash sebagai grand teori pada penelitian yang dilakukan.
Elvia Ivada, Sri Sumaryati dan Nurhasan Hamidi (2011).	Hasil penelitian ini menunjukkan variabel pengetahuan (knowledge barriers), hambatan sumber daya (resource barriers), hambatan prosedur (procedure barriers) dan hambatan eksogen (exogenous barriers) menjadi penghambat bagi UKM dalam meningkatkan nilai ekspornya	Hasil penelitian disertasi ini menerangkan bahwa Implementasi peningkatan dan pengembangan ekspor Di provinsi Sulawesi selatan belum berjalan dengan baik , ada beberapa hal yang perlu di perbaiki, seperti kualitas forum kolaborasi , kepercayaan komitmen sampai pada peran pemimpin kolaborasi dan sumber daya manusia dan finansial yang harus di tingkatkan.	Sama-sama meneliti tentang upaya peningkatan ekspor	Menggunakan analisis data kuantitatif yaitu <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM).

Sumber : Diolah Peneliti , 2018

H. Kerangka Berfikir

Kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Pada penelitian ini, peneliti akan mengangkat teori dasar (*Grand Theory*) yang berkenaan dengan Administrasi publik sebagai pijakan dalam penulisan disertasi ini. Hal ini dikarenakan topik yang diteliti oleh peneliti berada dalam ranah Administrasi publik. Sebagai mana yang sudah peneliti paparkan pada latar belakang penelitian ini dan tinjauan pustaka serta penelitian terdahulu, maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini menggunakan peneliti menggunakan pendekatan *collaborative*. Saat ini banyak sarjana administrasi publik menjelaskan bahwa pemerintahan kolaboratif adalah paradigma baru untuk mengatur dalam sistem demokrasi (Frederickson 1991; Jun 2002; Kettl 2002) selain itu pemerintahan kolaboratif juga menyerang pusat konsep administrasi publik dan demokrasi yang lebih luas (Emerson et al, 2011). Lebih dari itu, Tata pemerintahan kolaboratif juga memiliki akar dalam praktik manajemen. Pada intinya, Kettl (2006) menjelaskan "keharusan kolaborasi" sebagai lintas batas.

Sejalan diatas, Emerson et al (2011) memandang Tata kelola kolaboratif secara luas sebagai proses dan struktur pengambilan keputusan kebijakan publik dan manajemen yang melibatkan orang-orang secara konstruktif lintas batas lembaga publik, tingkat pemerintahan, dan/atau publik, swasta dan lingkungan sipil untuk melaksanakan tujuan publik yang tidak bisa diselesaikan. Tata kelola kolaboratif menangkap berbagai bentuk tata kelola lintas batas yang lebih lengkap, meluas melampaui fokus konvensional pada manajer publik atau sektor

publik formal dalam setiap implementasi kebijakan yang dilakukan oleh pemerintah.

Emerson et al (2011) tidak membatasi tata kelola kolaboratif hanya ke pengaturan resmi, yang dimulai oleh negara, dan untuk keterlibatan antara pemerintah dan pemangku kepentingan non pemerintah. Emerson et al (2011) menggambarkan tata kelola kolaboratif sebagai “multipartner governance” yang dapat mencakup kemitraan di antara negara, sektor swasta, masyarakat sipil, dan masyarakat. Ini juga mencakup banyak kolaborasi berbasis masyarakat yang terlibat dalam manajemen sumber daya kolektif (yang sering mengundang partisipasi lembaga publik), serta struktur kolaboratif antar pemerintah. Emerson et al (2011) menjelaskan tentang tata kelola kolaboratif lebih luas dari pada apa yang biasa terlihat dalam literatur lainnya.

Konsep yang ditawarkan Emerson et al (2011) menggunakan dan menerapkan pengetahuan dan konsep dari berbagai bidang seperti administrasi publik, resolusi konflik, dan pengelolaan lingkungan untuk pemerintahan kolaboratif. Hal ini membuat kerangka tersebut berpotensi relevan bagi para peneliti dan praktisi yang bekerja di beberapa aplikasi dan pengaturan, seperti manajemen publik kolaboratif, pemerintahan multipartner, gabungan atau pemerintah jaringan, pengaturan sektoral hibrida, rejim pengelolaan bersama, tata kelola partisipatif, dan keterlibatan sipil, semua yang berbagi karakteristik umum dengan pemerintahan kolaboratif. Emerson et al (2011) dalam konsepnya juga mengintegrasikan banyak komponen tata kelola kolaboratif dari konteks sistem dan pemicu eksternal melalui dinamika kolaboratif yang terdiri dari tiga variabel

utama yaitu *Principled Engagement*, *Shared Motivation*, *Capacity for Joint Action* ke tindakan, dampak, dan adaptasi. Hal ini memungkinkan para ahli untuk mempelajari tata kelola kolaboratif secara keseluruhan, atau untuk fokus pada berbagai komponen dan atau elemennya, sambil memfasilitasi penelitian interdisipliner pada sistem multilevel yang kompleks, mengatur beberapa variabel ke dalam kerangka multilevel yang memungkinkan analisis lebih lanjut dari dinamika internal dan jalur kausal dari pemerintahan kolaboratif dan kinerjanya.

Tentunya konsep yang ditawarkan oleh Emerson et al (2011) dapat memaksimalkan implementasi kebijakan yang dibuat oleh pemerintah terlebih kebijakan tersebut yang memerlukan model kolaborasi termasuk di dalamnya adalah tentang peningkatan dan pengembangan ekspor. Hal ini menarik dilakukan karena kebijakan peningkatan dan pengembangan ekspor merupakan program prioritas nasional, namun belum mencapai hasil yang efektif khususnya di Provinsi Sulawesi Selatan.

Kinerja ekspor merupakan tanggung jawab bersama yang tidak bisa maksimal hanya dengan melibatkan satu sektor saja seperti hanya sektor pemerintah. Indonesia saat ini melalui arahan Presiden sedang memberikan perhatian yang besar dalam bidang peningkatan ekspor. Hal ini harus didukung oleh semua pemerintah daerah sebagai bagian dari kesatuan negara republik Indonesia, termasuk didalamnya adalah pemerintah Sulawesi Selatan. Dimana Provinsi Sulawesi selatan juga memberikan perhatian yang besar dalam kinerja ekspor, baik itu dalam peningkatan volume dan nilai nya dan meningkatkan negara tujuan ekspor.

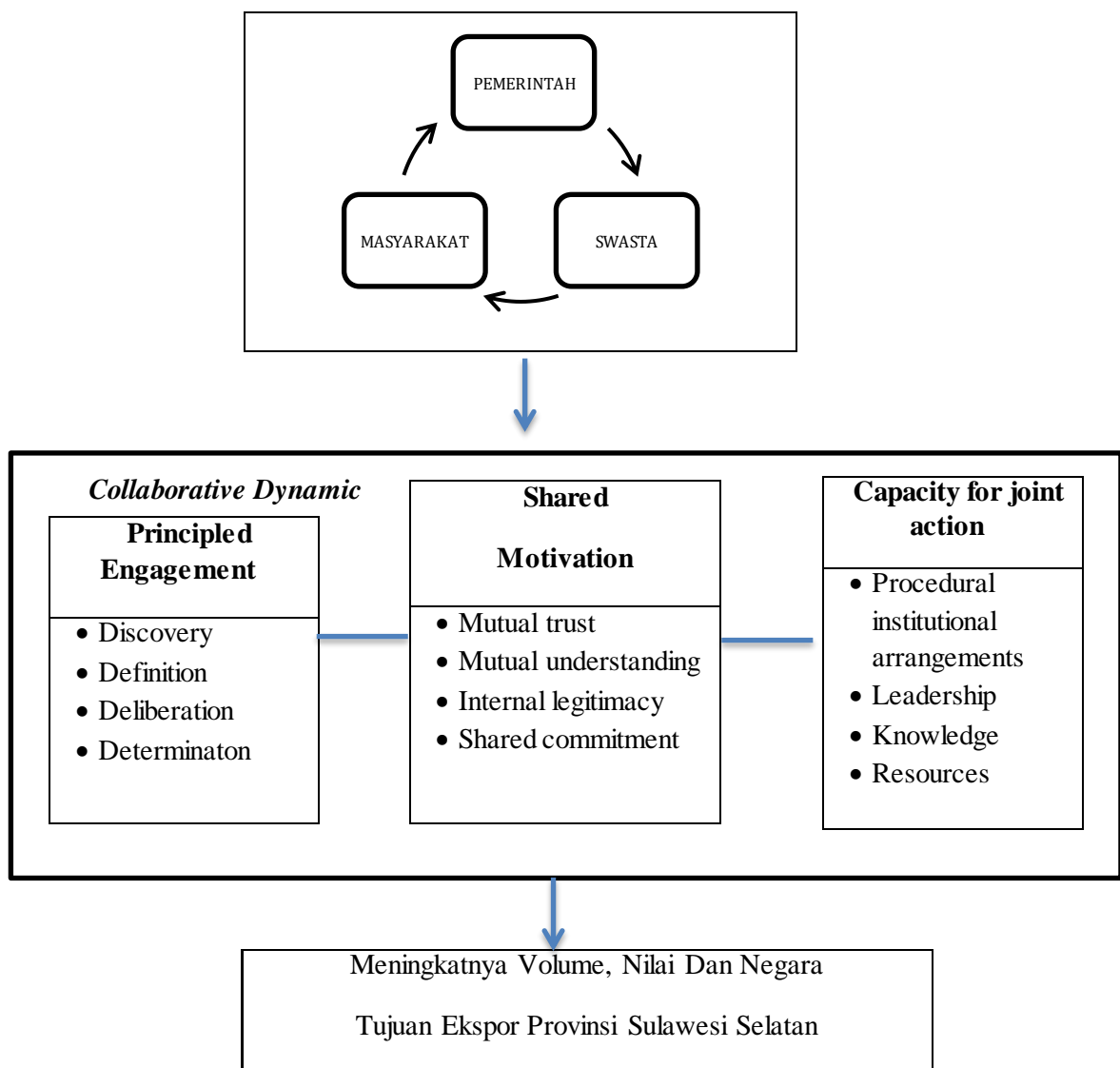
Tata kelola kolaboratif dalam upaya peningkatan dan pengembangan ekspor tidak bisa semata-mata ditentukan dan dimulai oleh sektor publik saja yang secara langsung melibatkan pemangku kepentingan non-negara dalam proses pengambilan keputusan kolektif yang formal, berorientasi konsensus, dan deliberative. Melainkan kadang kala pengaturan kolaboratifnya lainnya dimulai di sektor swasta atau sipil. Dengan demikian, pada penelitian ini Peneliti menggunakan pendekatan yang dilakukan oleh Emerson, Natabachi dan Balogh (2011) sebagai *grand theory*.

Peneliti melihat teori yang dikemukakan oleh Emerson et al (2011) sangat tepat dalam upaya mengimpelentasi kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah yang dimana kebijakan tersebut membutuhkan beberapa aktor dimana secara bersama-sama mengimpelentasi kebijakan tersebut dilakukan salah satunya adalah upaya peningkatan ekspor, karena untuk meningkatkan ekspor diperlukan beberapa aktor yang terlibat dalam implementasinya. Seperti yang diketahui Emerson et al (2011) tidak membatasi tata kelola kolaboratif hanya ke pengaturan resmi, yang dimulai oleh negara, dan untuk keterlibatan antara pemerintah dan pemangku kepentingan non pemerintah. .

Emerson et al 2011 menjelaskan terdapat tahapan dalam tata kelolah kolaboratif, salah satunya yaitu dinamika kolaboratif yang dipandang sebagai sebuah siklus atau interaksi yang berulang dimana terdapat tiga komponen yang saling berinteraksi dalam dinamika kolaboratif. Penelitian ini akan menganalisis bagaimana model *Colaborative dynamic* tersebut dalam implementasi kebijakan program peningkatan dan pengembangan ekspor di Provinsi Sulawesi Selatan.

Adapun tiga komponen dalam *Colaborative Dynamics* yaitu *Principled Engagement*, *Shared Motivation*, *Capacity for Joint Action* (Emerson et al, 2011). Untuk lebih jelasnya dan memberikan gambaran alur pikir penelitian, Berikut adalah gambar kerangka pikir dari penelitian ini

Gambar 2.2
Kerangka Pikir Penelitian



Sumber :Diolah dan Diadaptasi dari Emerson *Et Al*, 2018

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Hakekat dari suatu penelitian adalah suatu kegiatan yang mempunyai tujuan menemukan sesuatu atau memecahkan sesuatu dan mendapatkan jawaban terhadap suatu masalah. Untuk itu dalam proses tersebut, memerlukan suatu perumusan terhadap permasalahan yang akan diteliti kemudian menentukan metode yang tepat untuk memecahkan masalah yang telah dirumuskan tersebut sehingga lebih memudahkan dan mengarah pada sasaran dan tujuan penelitian.

Pada penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, hal tersebut disebabkan peneliti bermaksud untuk dapat memperoleh informasi yang mendalam tentang kebijakan Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan dan komunikasi Unit atau SKPD terkait pada proses implementasi kebijakan peningkatan ekspor di provinsi Sulawesi Selatan. Pendekatan tersebut sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Moleong (2005) bahwa metodologi kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Selain itu Miles *et al* (2014) menyatakan bahwa data kualitatif merupakan sumber dari deskripsi yang luas dan berlandaskan kokoh serta memuat tentang penjelasan proses-proses yang terjadi dalam lingkup pikiran orang-orang setempat, dan memperoleh yang banyak dan bermanfaat.

Dalam melakukan penelitian sesuai dengan fokus permasalahan yang diteliti dalam penelitian ini, yaitu yang berhubungan dengan ilmu social ekonomi,

maka metode yang digunakan dalam melakukan penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif. Penelitian deskriptif dapat diartikan sebagai prosedur pemecahan masalah yang diselidiki. Dengan menggunakan metode deskriptif peneliti dapat mengungkapkan keadaan yang riil atau berdasarkan fakta-fakta yang tampak sesuai dengan keadaan sebenarnya dilapangan.

Penelitian kualitatif menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Hal ini sejalan dengan apa yang diungkapkan oleh Moleong (2005:11), bahwa prosedur penelitian kualitatif menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata atau lisan dari orang atau perilaku yang diamati. Sedangkan Sarwono (2011) mengatakan bahwa penelitian kualitatif menekankan pada makna, penalaran, definisi suatu situasi tertentu, serta lebih banyak meneliti hal-hal yang berhubungan dengan kehidupan sehari-hari dan lebih mementingkan pada proses dibandingkan dengan hasil akhir. Oleh karena itu proses kegiatan dilapangan dapat berubah-ubah tergantung pola kondisi dan banyak gejala-gejala yang ditemukan dilapangan. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif diharapkan peneliti mampu menggambarkan secara utuh dan komprehensif fenomena yang diteliti, sebagaimana yang akan dijabarkan dalam fokus penelitian dan pada akhirnya dapat menjawab masalah yang telah dirumuskan, sehingga demikian tujuan dari penelitian ini dapat tercapai. Pertimbangan lain dalam penentuan pendekatan dalam penelitian ini adalah sebagaimana yang dinyatakan oleh AlWasih (2002:256), yaitu:

1. Penelitian kualitatif menyajikan bentuk yang menyeluruh (*holiztic*) dalam menganalisa suatu fenomena

2. Penelitian jenis ini lebih peka menangkap informasi kualitatif, dengan cara relatif tetap berusaha mempertahankan keutuhan dan objek, artinya data yang dikumpulkan dalam rangka studi kasus dipelajari sebagai keseluruhan yang terintegrasi.

B. Fokus penelitian

Dalam rangka menggambarkan fenomena secara utuh terhadap permasalahan dalam penelitian diperlukan informasi yang tepat dan data yang akurat sebagai upaya mencari jawaban permasalahan tersebut. Untuk mendukung hal tersebut, maka perlu adanya penetapan fokus penelitian. Penetapan fokus penelitian yang ditetapkan oleh peneliti memiliki 2 (dua) tujuan, sebagaimana disebutkan oleh Moleong (2005:62), bahwa pertama, penetapan fokus dapat membatasi studi. Jadi dalam hal ini fokus akan dapat membatasi bidang kajian tertentu. Kedua, untuk menentukan kriteria inklusi-esklusi atau memasukan-mengeluarkan suatu informasi yang diperoleh dilapangan.

Secara teoritis dalam sebuah penelitian memang diperlukan pemahaman secara baik dan tepat terhadap fenomena dalam konteks interaksi dengan berbagai bagian yang ada didalam ruang lingkup fenomena tersebut. Maka dengan Melalui bimbingan dan arahan suatu fokus, seorang peneliti akan tahu data mana yang perlu dimasukan kedalam sejumlah data yang sedang dikumpulkan, walaupun data tersebut mungkin menarik. Oleh karena itu, dengan penetapan fokus yang jelas, seorang peneliti dapat membuat keputusan yang tepat tentang data mana yang dikumpulkan dan data mana yang tidak perlu dimasukan atau dibuang.

Sebagaimana pendekatan dalam metode penelitian kualitatif yang fleksibel dengan pemahaman pola pikir bahwa segala sesuatu dalam penelitian ini ditentukan oleh hasil akhir pengumpulan data, analisis dan kesimpulan, namun untuk sampai pada hasil akhir, masih perlu adanya pembatasan ruang lingkup penelitian (fokus penelitian), dengan demikian fokus penelitian adalah :

1. *Principled Engagement* dalam peningkatan dan pengembangan ekspor di Provinsi Sulawesi Selatan meliputi *Discovery* (Penemuan), *definition* (definisi), *Deliberation* (musyawarah) dan *Determinations* (Menetapkan).
 - a). ***Discovery (Penemuan)*** indicator ini mengacu pada bagaimana pengungkapan kepentingan bersama pihak yang terkait secara individu dan bersama, kekhawatiran, dan nilai-nilai, serta identifikasi dan analisis informasi yang relevan dan signifikan serta implikasinya pada implementasi peningkatan dan pengembangan ekspor
 - b). ***Definition (definisi)*** indicator ini mencirikan upaya berkelanjutan pada pihak-pihak yang berkaitan dengan implementasi peningkatan dan pengembangan ekspor untuk membangun makna bersama dengan mengartikulasikan maksud dan tujuan bersama; menyetujui konsep dan terminologi yang akan digunakan peserta untuk mendeskripsikan, mendiskusikan masalah dan peluang, mengklarifikasi, menyesuaikan tugas dan harapan satu sama lain; dan menetapkan kriteria bersama yang dapat digunakan untuk menilai hasil dan alternative.
 - c). ***Deliberation (musyawarah)*** dimana adanya keterlibatan semua pihak dalam menyuarakan perspektifnya dan mendengarkan prespektif orang

lain sehingga mencapai kata mufakat, pada indikator semua putusan adalah kebaikan bersama sehingga musyawarah bukanlah agregasi dari kepentingan-kepentingan kelompok.

d). ***Determinations (Menetapkan)***. Pada indikator ini menetapkan akan maksud tujuan yang diinginkan seperti keputusan prosedural (menetapkan agenda, menundukkan diskusi, menugaskan grup kerja) dan penentuan substantif (mencapai kesepakatan tentang item tindakan atau rekomendasi akhir) dalam upaya implementasi peningkatan dan pengembangan ekspor

2. *Shared Motivation* dalam peningkatan dan pengembangan ekspor di Provinsi Sulawesi Selatan meliputi *Mutual trust Mutual* (pengembangan kepercayaan) *understanding* (saling pengertian), *Internal legitimacy* (legitimasi), dan *Shared commitment* (komitmen)

a). Fokus pertama dari motivasi bersama adalah ***Mutual trust Mutual (pengembangan kepercayaan)***. Kepercayaan bersama akan berkembang seiring dengan keterlibatan semua pihak terkait kolaborasi dalam implementasi peningkatan dan pengembangan ekspor di Sulawesi Selatan dengan mengenal satu sama lain dan saling membuktikan bahwa diri mereka dapat dipercaya, bertanggung jawab dan dapat diandalkan. Kepercayaan merupakan bagian penting dan mutlak dalam kemajuan kolaborasi dalam mengimplementasikan kebijakan.

- b). ***Mutual understanding (saling pengertian)*** fokusnya lebih ke arah pemahaman bersama yang dimaksud untuk membuat sesama pihak terkait saling mengerti dan menghargai posisi dan kepentingan stakeholder lain bahkan ketika stakeholder tersebut tidak sependapat
 - c). ***Internal Legitimasi (legitimasi)***, merupakan pengakuan yang berasal dari internal kolaborasi. Dalam hal ini aktor-aktor dalam berkolaborasi implementasi peningkatan dan pengembangan ekspor dituntut untuk dapat dipercaya, dan kredibel terhadap kepentingan bersama. Aktor-aktor kolaborasi harus menyadari bahwa ada rasa ketergantungan antar aktor yang akan menciptakan kolaborasi yang berkelanjutan.
 - d). ***Shared commitment (komitmen)*** adalah bagaimana semua pihak yang terlibat dalam implementasi peningkatan dan pengembangan ekspor pada proses kolaborasi mampu menghilangkan penghambat yang seringkali muncul karena perbedaan karakteristik dan kepentingan antar aktor.
3. *Capacity for Joint Action* dalam peningkatan dan pengembangan ekspor di Provinsi Sulawesi Selatan meliputi *Procedural institutional arrangements* (Pengaturan prosedural dan kelembagaan), *Leadership* (Kepemimpinan), *Knowledge* (pengetahuan), dan *Resources* (sumber daya)
- a. ***Procedural institutional arrangements (Pengaturan prosedural dan kelembagaan)***, adalah mencakup berbagai bagaimana prosedur dan protokol, serta struktur kolaborasi dibutuhkan dalam manajemen interaksi antar aktor dalam implementasi peningkatan dan

pengembangan ekspor di Sulawesi Selatan. Seperti perjanjian untuk menengahi aturan dasar, protokol-protokol dalam kegiatan, peraturan untuk membuat keputusan (*decision rules*), dan sebagainya yang mungkin dapat terbentuk termasuk desain instutisional yang legal/formal yang menjadi payung hukum berkolaborasi.

- b. **Leadership (Kepemimpinan)**, Bagaimana peran kepemimpinan selama proses kolaborasi sebagai pihak penginisiasi pertemuan, fasilitator dan mediator, representasi dari aktor, dan kolaborasi secara keseluruhan, pendistributor pengetahuan, mendorong penggunaan teknologi dalam kolaborasi, melakukan advokasi pada publik dan mengatasi konflik.
- c. **Knowledge (Pengetahuan)**, Pengetahuan adalah kombinasi dari informasi dengan memahami informasi itu dan menambah kapabilitas. Pengetahuan membawa pada tindakan, namun pengetahuan juga dapat menginformasi atau membingungkan. Yang lebih penting adalah bagaimana mendistribusikan pengetahuan dan para aktor memanfaatkannya, sehingga berguna bagi proses kolaborasi.
- d. **Resources (sumber daya)** Adanya pertukaran maupun penggabungan sumber daya merupakan salah satu keuntungan kolaborasi. Sumber daya adalah Bagaimana pendanaan finansial, pembagian waktu dan peran, dukungan teknis dan administratif pelaksanaan kegiatan, saling melakukan pendampingan, kebutuhan keahlian analisis kolaborasi, dan

implementor di lapangan, serta kebutuhan ahli untuk peningkatan dan pengembangan ekspor di Provinsi Sulawesi Selatan

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian yang dipilih sebagai tempat peneliti untuk memperoleh gambaran keadaan yang sebenarnya dari obyek yang akan diteliti sesuai dengan situs yang ada. Menurut Moleong (2005:86) dalam penentuan lapangan penelitian ialah dengan mengembangkan teori substantif, pergilah dan jajakilah lapangan untuk melihat apakah terdapat kesesuaian dengan kenyataan yang ada di lapangan. Di samping itu penentuan lokasi penelitian juga dapat memperhatikan aspek seperti daya jangkau penelitian dengan tempat tinggal, waktu yang tersedia, dukungan atau kemudahan memperoleh data di lapangan.

Berdasarkan judul yang diangkat dalam penelitian ini, maka yang menjadi lokasi penelitian adalah di provinsi Sulawesi Selatan. Adapun pertimbangan-pertimbangan yang diambil dalam penentuan, yaitu :

1. Potensi ekspor di Provinsi Sulawesi Selatan relatif cukup besar tapi belum di kembangkan secara optimal, serta melalui pengamatan awal menunjukkan bahwa masih terdapat permasalahan dalam pelaksanaan program peningkatan ekspor di Provinsi Sulawesi Selatan
2. Provinsi Sulawesi Selatan sebagai salah satu daerah dengan penyangga pertumbuhan ekonomi nasional khususnya di bagian timur Indonesia dan mempunyai peranan yang cukup penting dalam kontribusinya meningkatkan ekspor nasional.

3. Lokasi tersebut merupakan tempat dimana peneliti bertempat tinggal, sehingga mudah dijangkau dan dapat memudahkan proses penelitian.

Situs penelitian merupakan tempat dimana peneliti dapat menangkap keadaan sebenarnya dari objek yang diteliti, guna menambah dimensi terhadap pemahaman dan kredibilitas penelitian. Dengan demikian situs yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah Kantor Dinas Perdagangan Provinsi Sulawesi Selatan terutama pada bidang perdagangan luar negeri dan UPTD balai pusat pendidikan dan promosi ekspor. Kantor Dinas Perdagangan Provinsi Sulawesi Selatan dijadikan situs penelitian karena Dinas Perdagangan merupakan instansi yang mempunyai tugas dalam penyelenggaraan pemerintahan di bidang peningkatan ekspor daerah.

D. Sumber dan Jenis data

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Sehingga dalam penelitian kualitatif sumber datanya adalah bertumpu pada kata-kata dan tindakan yang diperoleh melalui pengumpulan data, baik wawancara, maupun pengamatan langsung dilapangan. Hal ini sejalan, seperti yang dijelaskan oleh Moleong (2005:157), bahwa sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Oleh karena itu yang termaksud sumber data dapat berupa seseorang/informan, peristiwa, dokumen (hal atau benda) yang dapat dijadikan sumber informasi yang diperlukan sesuai dengan fokus penelitian.

Penentuan informan dalam penelitian ini digunakan dengan teknik *purposive (puposive sampling)*. Artinya pemilihan informan sebagai sumber data

dengan pertimbangan tertentu. Penetapan informan secara purposive dengan pertimbangan “where all the cases belong the same group or have the same characteristic. This enable an in-depth and detailed investigation of a particular social phenomenon (Matthews dan Ross, 2010). Adapun informan dalam penelitian ini terdiri dari

1. Pihak Pemerintah : Dinas Perdagangan Sulawesi Selatan, Bea dan Cukai, dan Balai Karantina Perikanan
2. Pihak Swasta : Pelindo, Pebankan, SITC.
3. Pihak Masyarakat : Ketua Gabungan Ekspor Provinsi Sulawesi Selatan, Kadin, dan Eksportir

Selain itu, adapun jenis data yang digunakan dalam penelitian ini dibagi dalam dua bagian, yaitu: *Pertama*; Data Primer, merupakan data yang diperoleh langsung dari sumbernya (*resource person*), yaitu narasumber sebagai informan yang langsung berhubungan dengan fokus penelitian, baik berupa kata-kata dan tindakan orang-orang yang diamati atau di wawancarai. (Moleong, 2005: 157)

Selanjutnya, yang *Kedua*; Data Sekunder, yaitu data yang dikumpulkan dan diperoleh dari orang lain diluar penelitian. Data sekunder dapat berupa arsip-arsip atau dokumen-dokumen, serta petunjuk teknis atau pelaksanaan yang ditemukan dilapangan terkait dengan data yang dibutuhkan dalam pembahasan penelitian (Moleong, 2005: 157). Adapun data sekunder yang diperoleh oleh peneliti adalah:

1. Resntra Dinas Perdagangan Provinsi Sulawesi Selatan
2. Daftar besaran anggaran pembiayaan peningkatan ekspor di Provinsi Sulawesi Selatan
3. Profil Dinas Perdagangan Provinsi Sulawesi Selatan

E. Instrumen Penelitian

Pada penelitian dengan pendekatan kualitatif, peneliti adalah “*key instrument*” atau alat penelitian utama. Peneliti adalah yang mengadakan observasi atau wawancara dengan hanya menggunakan buku catatan. Peneliti (manusia) sebagai instrumen yang mampu membaca seluruh gejala alam (natural) sebagai obyek penelitian. Adapun syarat-syarat umum manusia sebagai instrumen adalah (Moleong,2005) :

1. Responsif, manusia sebagai instrumen responsif terhadap lingkungan dan terhadap pribadi-pribadi yang menciptakan lingkungan.
2. Dapat menyesuaikan diri
3. Menekankan keutuhan
4. Mendasarkan diri atas perluasan pengetahuan
5. Memproses data secepatnya
6. Memanfaatkan kesempatan untuk mengklarifikasi dan mengikhtisarkan
7. Memanfaatkan kesempatan untuk mencari respon yang tidak lazim.

Karena penelitian ini dilakukan pada setting alami, maka peneliti menentukan secara pasti apa yang diteliti dan dengan alat apa yang tepat untuk digunakan. Untuk penelitian ini instrumen disusun berdasarkan fokus penelitian

yang telah dikemukakan sebelumnya dengan menggunakan dan memilih alat penelitian sebagaimana disyaratkan dalam penelitian kualitatif.

F. Teknik Pengumpulan Data

Teknik-teknik dasar pengumpulan data yang banyak digunakan dalam penelitian kualitatif adalah wawancara mendalam, observasi, berperan serta, dan studi dokumentasi (Miles *et al*, 2014). Data kuantitatif merupakan sumber dari deskripsi yang luas dan mempunyai landasan yang kuat, serta membuat penjelasan tentang proses-proses yang terjadi dalam lingkungan setempat. Dengan data tersebut peneliti dapat mengikuti dan memahami alur peristiwa secara detail disetiap kronologisnya, peneliti dapat menilai sebab akibat dalam lingkup pikiran orang-orang setempat dan memperoleh penjelasan yang rinci dan bermanfaat. Selanjutnya data kualitatif dapat membimbing peneliti untuk memperoleh penemuan-penemuan yang tak diduga sebelumnya dan untuk membentuk kerangka teoritis baru, sehingga data tersebut membantu peneliti untuk melangkah lebih jauh dari praduga dan kerangka kerja awal penelitian.

Adapun Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi tahap-tahap sebagai berikut :

1. Tahap proses memasuki lokasi penelitian (*getting in*) legitimasi informal bersumber dari kemampuan menyeluruh peneliti untuk menyampaikan kehadiran tentang apa yang diterima dan dipercaya. Adanya tingkat kepercayaan yang tinggi oleh informan dilokasi penelitian dapat sangat membantu kelancaran proses penelitian dan keterbukaan untuk para informan memberikan data dan informasi yang diinginkan oleh peneliti

sebanyak mungkin dan komperhensif. Hal pertama yang dilakukan peneliti ketika memasuki lokasi penelitian, peneliti terlebih dahulu menggunakan pendekatan formal, yaitu dengan mendatangi kantor Dinas Perdagangan Provisini Sulawesi Selatan dengan memperlihatkan surat izin dari Program Pasca Sarjana Universitas Hasanuddin kepada Kepala Dinas Perdagangan Provisini Sulawesi Selatan , untuk selanjutnya mendapatkan arahan atau disposisi surat kepada bidang terkait yang ditugaskan untuk melaksanakan kebijakan peningkatan ekspor Provisini Sulawesi Selatan, dan dalam proses penyampaian surat tersebut kepada dinas dapa dijadikan informan kunci atau informan pembuka informasi penelitian, sehingga dapat dilakukan wawancara untuk mendaptkan informasi dan data tentang kebijakan pemerintah Sulawesi Selatan untuk peningkatan ekspor yang sedang dan telah dilakukan

2. Ketika berada di lokasi penelitian (*Getting Along*). Pada tahan ini peneliti setelah mendapatkan informasi pembuka dari informan awal, peneliti akan menelusuri informasi dan pengumpulan data selanjutnya. Pada tahap ini peneliti menjalin hubungan secara baik, melalui pendekatan secara persuafif dengan informan, guna mencari informasi yang dibutuhkan secara lengkap dan berupaya menangkap makna dari informasi dan pengamatan yang diperoleh.
3. Mengumpulkan data (*Logging The Data*).
 - a. Wawancara mendalam (*Interview Depth*). Teknik ini dilakukan untuk mendapatkan dan mengungkit informasi (data empiris) yang

berhubungan dengan sosialisasi, prosedur, sumber daya, dan peran aktor, serta faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan program peningkatan ekspor di provinsi Sulawesi Selatan. Dengan menggunakan wawancara mendalam sebagai pegangan, wawancara dilakukan baik secara terbuka dan terstruktur dan pertanyaan yang berfokus pada permasalahan, sehingga informasi yang dikumpulkan cukup lengkap dan mendalam. Untuk menghindari bias informasi, peneliti melengkapi dengan alat perekam dengan seizin informan, agar data dan informasi diperoleh seutuhnya.

- b. Observasi (Pengamatan). Observasi berperan serta digunakan untuk melengkapi dan menguji hasil wawancara yang diberikan oleh informan yang kemungkinan belum menyeluruh atau belum mampu menggambarkan segala macam situasi atau bahkan melenceng dari apa yang diharapkan. Dalam tahap ini peneliti terjun langsung ke tempat penelitian dengan mengadakan pengamatan langsung pada obyek yang diteliti, sehingga mendapatkan data-data yang faktual dari obyek tersebut terkait dengan program peningkatan ekspor di Provinsi Sulawesi Selatan
- c. Studi dokumentasi. Pada studi dokumentasi dalam penelitian ini adalah berkenaan dengan perolehan data yang berupa dokumen-dokumen tertulis. Penggunaan teknik pengumpulan data ini (studi dokumentasi) yaitu untuk melengkapi teknik wawancara mendalam dan observasi (pengamatan)

G. Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan sejak sebelum terjun ke lapangan, observasi, selama pelaksanaan penelitian di lapangan dan setelah selesai penelitian di lapangan. Analisis pada penelitian dilakukan sepanjang penelitian dan terus menerus dari awal penelitian hingga akhir penelitian (Nasution,2003). Data penelitian ini diperoleh dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan cara mengorganisasi data yang diperoleh kedalam sebuah kategori, menjabarkan data kedalam unit-unit, menganalisis data yang penting, menyusun atau menyajikan data yang sesuai dengan masalah penelitian dalam bentuk laporan dan membuat kesimpulan agar mudah untuk dipahami. Maka pada penelitian ini, Data dianalisis dengan menggunakan beberapa langkah sesuai teori Miles, Huberman dan Saldana (2014) yaitu menganalisis data dengan tiga langkah: kondensasi data (data condensation), menyajikan data (data display), dan menarik simpulan atau verifikasi (conclusion drawing and verification). Kondensasi data merujuk pada proses pemilihan (selecting), pengerucutan (focusing), penyederhanaan (simplifying), peringkasan (abstracting), dan transformasi data (transforming). Secara lebih terperinci, langkah-langkah sesuai teori Miles, Huberman dan Salda (2014) akan diterapkan sebagaimana berikut:

1. Kondensasi data (Data condensation)

Miles, Huberman dan Salda (2014) “*Data condensation refers to the process of selecting data, focusing, simplifying, abstracting, and transforming the data that appear in written-up field notes or transcriptions*”. Dalam kondensasi data merujuk kepada proses

menyeleksi, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksi dan mentransformasi data yang terdapat pada catatan lapangan maupun transkrip, kondensasi juga menyesuaikan seluruh data yang dijarah tanpa harus memilah (mengurangi) data. Adapun dalam penelitian ini kondensasi data diuraikan sebagai berikut.

a). *Selecting*

Menurut Miles, Huberman dan Salda (2014) peneliti harus bertindak selektif, yaitu menentukan dimensi-dimensi mana yang lebih penting, hubungan-hubungan mana yang mungkin lebih bermakna, dan sebagai konsekuensinya, informasi apa yang dapat dikumpulkan dan dianalisis. Informasi-informasi yang berhubungan dengan implementasi program peningkatan dan pengembangan ekspor Provinsi Sulawesi Selatan yang dikumpulkan pada tahapan ini. Peneliti mengumpulkan seluruh informasi tersebut untuk memperkuat penelitian.

b). *Focusing*

Miles, Huberman dan Salda (2014) menyatakan bahwa memfokuskan data merupakan bentuk praanalisis. Pada tahap ini, peneliti memfokuskan data yang berhubungan dengan rumusan masalah penelitian. Tahap ini merupakan kelanjutan dari tahap seleksi data. Peneliti hanya membatasi data yang berdasarkan rumusan masalah.

c). *Abstracting*

Abstraksi merupakan usaha membuat rangkuman yang inti, proses, dan pernyataan-pernyataan yang perlu dijaga sehingga tetap berada di

dalamnya. Pada tahap ini, data yang telah terkumpul dievaluasi, khususnya yang telah terkumpul dievaluasi, khususnya yang berkaitan dengan kualitas dan kecukupan data. Jika data yang menunjukkan implementasi program peningkatan dan pengembangan ekspor di Provinsi Sulawesi Selatan sudah dirasakan baik dan jumlah data sudah cukup, data tersebut digunakan untuk menjawab masalah yang diteliti.

d). Simplifying dan Transforming

Data dalam penelitian ini selanjutnya disederhanakan dan ditransformasikan dalam berbagai cara, yakni melalui seleksi yang ketat, melalui ringkasan atau uraian singkat, menggolongkan data dalam satu pola yang lebih luas, dan sebagainya. Untuk menyederhanakan data, peneliti menumpulkan data setiap proses dan konteks sosial dalam tabel

2. Penyajian Data (Data Display)

Penyajian data dilakukan setelah data selesai direduksi atau dirangkum. Penyajian data adalah sebuah pengorganisasian, penyatuan dari informasi yang memungkinkan penyimpulan dan aksi. Peneliti menyajikan data dalam bentuk uraian singkat, tabel, dan bagan yang menggambarkan Implementasi peningkatan dan pengembangan ekspor Provinsi Sulawesi Selatan. Penyajian data membantu dalam memahami apa yang terjadi dan untuk melakukan sesuatu, termasuk analisis yang lebih mendalam atau mengambil aksi berdasarkan pemahaman. Pada tahap ini data yang telah dipilah dan disisihkan diatur menurut kelompok data serta disusun sesuai

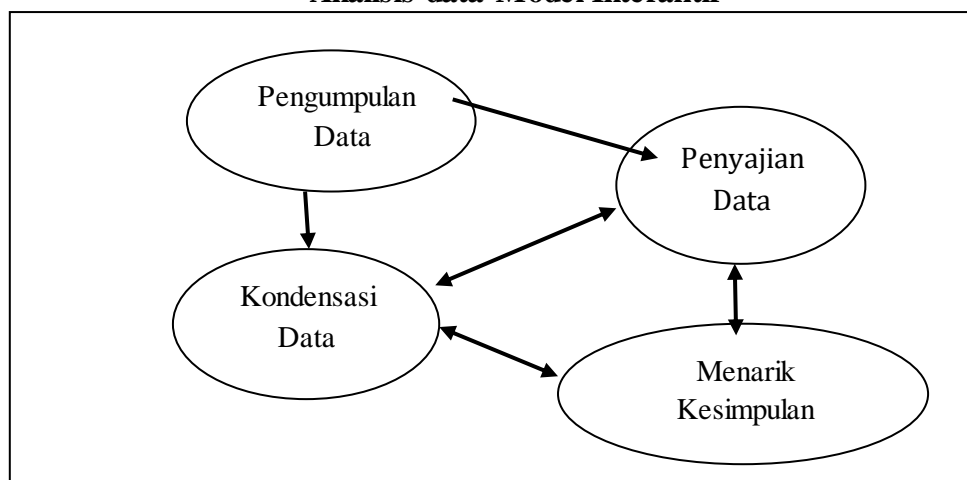
dengan kategori yang sejenis untuk ditampilkan selaras dengan permasalahan yang dihadapi. Hal ini untuk memudahkan bagi peneliti untuk melihat gambarnya secara menyeluruh atau bagian tertentu dari penelitian.

3. Menarik Kesimpulan (*Conclusion Drawing/Verification*)

Tahap terakhir dalam analisis data kualitatif model interaktif adalah menarik kesimpulan dari verifikasi. Berdasarkan data yang telah direduksi dan disajikan, peneliti membuat kesimpulan yang didukung dengan bukti yang kuat pada tahap pengumpulan data. Kesimpulan adalah jawaban dari rumusan masalah dan pertanyaan yang telah diungkapkan oleh peneliti sejak awal.

Adapun komponen-komponen analisa data model interaktif tersebut diatas dapat disajikan dalam bentuk skema sebagai berikut:

Gambar 3.1
Analisis data Model Interaktif



Sumber: Miles, Huberman dan Saldana (2014)

H. Keabsahan Data

Keabsahan data merupakan konsep yang sangat penting untuk memperoleh derajat keabsahan yang tinggi. Dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan 4 (empat) kriteria yang dapat digunakan untuk memeriksa keabsahan data, yaitu derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*) (Moleong, 2005:324). Untuk memeriksa keabsahan data hasil penelitian ini, akan dilakukan kegiatan sebagai berikut:

1. Derajat Kepercayaan (*Credibility*)

Peneliti melakukan antisipasi melalui langkah-langkah melakukan observasi secara terus menerus, melakukan triangulasi dengan menggunakan sumber dengan jalan membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara. Membandingkan apa yang dikatakan informan didepan umum, dengan apa yang dikatakannya secara pribadi. Membandingkan apa yang dikatakan informan tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakan sepanjang waktu. Membandingkan keadaan dan prespektif informan elit dengan berbagai pendapat hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang terkait dengan implementasi kebijakan mengenai program peningkatan ekspor provinsi Sulawesi Selatan.

2. Keteralihan (*Transferability*)

Keteralihan sebagai persoalan empiris bergantung pada kesamaan antara konteks pengirim dan penerima. Untuk membangun ketealihan dalam

penelitian ini dilakukan dengan cara “uraian rinci”. Dengan teknik ini peneliti akan melaporkan hasil penelitian seteliti dan secermat mungkin yang menggambarkan konteks tempat penelitian yang dilakukan dengan mengacu pada fokus penelitian. Uraian rinci ini akan terungkap segala sesuatu yang dibutuhkan pembaca agar dapat memahami temuan-temuan yang diperoleh peneliti.

3. Kebergantungan (*Dependability*)

Dependability adalah kriteria untuk menilai apakah proses penelitian bermutu atau tidak. Alat utama dalam penelitian ini adalah bergantung pada peneliti sendiri, sehingga kendala penelitian digantungkan kepada peneliti. Ketergantungan dilakukan untuk mengetahui, mengecek serta memastikan apakah hasil penelitian ini benar atau salah, peneliti berusaha mendiskusikannya dengan pembimbing secara bertahap mengenai konsep-konsep yang dihasilkan dilapangan. Setelah hasil penelitian dianggap benar, diadakan seminar tertutup dan terbuka dengan mengundang teman sejawat dan pembimbing

4. Kepastian (*Confimability*)

Yang dimaksud dengan kepastian, yaitu obyektifitas. Derajat ini juga dicapai melalui “*audit*” atau pemeriksaan yang cermat terhadap seluruh komponen dan proses penelitian serta hasil penelitian. . Pendekatan ini lebih menekankan kepada data yang diperoleh. Untuk memenuhi penelusuran atau pelacakan audit ini, peneliti akan menyiapkan bahan-bahan yang diperlukan seperti data bahan mentah (catatan lapangan dan

transkrip wawancara), hasil perekaman (dokumentasi), hasil analisis data (rangkuman dan konsep-konsep) dan catatan tentang proses penyelenggaraan penelitian. Ketika Sedang atau setelah melakukan audit (pemeriksaan) kemudian ditemukan beberapa perbedaan data berupa informasi, maka dilakukan konfirmasi data dengan sumber data yang lebih memungkinkan pada fokus penelitian yang sedang dikaji. Untuk maksud tersebut, maka peneliti mengkonsultasikan data temuan dilapangan dengan pembimbing selama berlangsungnya konsultasi penelitian ini, guna mendapatkan arahan dan menjamin keabsahan dan obyektifitas data.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Kondisi Geografis, Batas Wilayah, Luas Wilayah Provinsi Sulawesi Selatan

Pada abad ke XVI dan XVII ada tiga kerajaan besar yang berpengaruh luas di Sulawesi Selatan yaitu kerajaan Luwu, Gowa dan Bone, yang telah mencapai kejayaan pada masa tersebut. Setelah kemerdekaan, dikeluarkan UU Nomor 21 Tahun 1950 dimana Sulawesi Selatan menjadi provinsi Administratif Sulawesi dan selanjutnya pada tahun 1960 menjadi daerah otonom Sulawesi Selatan dan Tenggara berdasarkan UU Nomor 47 Tahun 1960. Selanjutnya berdasarkan UU Nomor 13 Tahun 1964 Pemisahan dilakukan dari daerah otonom Sulawesi Selatan dan Tenggara menjadi daerah otonom Sulawesi Selatan, kemudian terus disempurnakan dengan ditetapkannya UU No. 5 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Pemerintahan di Daerah.

Provinsi Sulawesi Selatan yang terletak di bagian selatan semenanjung Pulau Sulawesi, merupakan salah satu wilayah strategis di tengah-tengah kepulauan Indonesia dan sekaligus menjadi jembatan penghubung antara kawasan barat dan timur Indonesia, sehingga wilayah ini ditetapkan sebagai pintu gerbang Kawasan Timur Indonesia (KTI). Provinsi Sulawesi Selatan terletak antara 0⁰12' sampai dengan 8⁰ Lintang Selatan dan 116⁰48⁰ yang sampai dengan 122⁰36' Bujur Timur, Provinsi Sulawesi Selatan berbatasan dengan Provinsi Sulawesi Barat disebelah Utara dan Teluk Bone serta Provinsi Sulawesi Tenggara di sebelah

Timur serta sebelah Barat dan Timur masing-masing dengan Selat Makassar dan Laut Flores. Provinsi Sulawesi Selatan mempunyai luas wilayah 45.764,53 km persegi,

Provinsi Sulawesi selatan jika dilihat dari Gambaran Umum Demografis. Jumlah penduduk Sulawesi Selatan Tahun 2018 berjumlah 8.771.970 jiwa dengan 24 kabupaten/ kota yang terdapat di wilayah Sulawesi Selatan. Secara administratif, Provinsi Sulawesi Selatan terdiri atas 21 kabupaten dan 3 kota, yaitu Kota Palopo, Makassar, dan Parepare. Selatan adapun 24 kabupaten kota sebagai berikut :

Tabel 4.1
Kabupaten/Kota di Provinsi Sulawesi Selatan

No.	Kabupaten/Kota	No.	Kabupaten/Kota
1	Bantaeng	13	Palopo
2	Barru	14	Pangkep
3	Bone	15	Pare-Pare
4	Bulukumba	16	Pindrang
5	Endrekang	17	Selayar
6	Gowa	18	Sidrap
7	Jeneponto	19	Sinjai
8	Luwu	20	Soppeng
9	Luwu Timur	21	Takalar
10	Luwu Utara	22	Tana Toraja
11	Makassar	23	Toraja Utara
12	Maros	24	Wajo

Sumber : BPS (2019)

Seluruh kabupaten/ kota di Sulawesi Selatan terbagi dalam 310 kecamatan, dan 2.978 desa/ kelurahan. Dimana 8,71 persen atau 27 kecamatan berada di Kabupaten Bone. Demikian pula dengan jumlah desa/ kelurahan, 372 desa/ kelurahan atau 12,49 persen juga berada di Kabupaten Bone. Kabupaten

Luwu Utara merupakan kabupaten yang memiliki luas wilayah terbesar yakni sekitar 7.502,68 km² atau 16,40 persen dari luas wilayah Sulawesi Selatan, sementara itu kabupaten/ kota dengan luas wilayah terkecil adalah Kota Parepare dengan luas sekitar 99,33 km² atau kurang lebih 0,22 persen dari seluruh wilayah Sulawesi Selatan. Diantara kabupaten/ kota tersebut, Kabupaten Toraja Utara merupakan daerah otonom baru di daerah ini, yang merupakan pemekaran dari Kabupaten Tana Toraja. Kabupaten ini memiliki luas wilayah kurang lebih 1.151,47 km² atau 2,52 persen dari luas wilayah Sulawesi Selatan.

Jumlah pulau kecil berdasarkan hasil pemantauan Departemen Dalam negeri 2004 sebanyak 295 pulau yang diantaranya masih terdapat 105 pulau belum diberi nama. Dari total desa/kelurahan yang terdapat sekitar 16 persen yang berada di pesisir pantai, di dataran 53 persen, 27 persen berada di pegunungan atau lereng, dan sisanya di daerah aliran sungai. Lebih rinci lagi sekitar 5 persen adalah desa/kelurahan yang berada di ketinggian di atas seribu meter di atas permukaan laut.

Provinsi Sulawesi Selatan dialiri 67 aliran sungai, dimana sebahagian besar aliran sungai tersebut terdapat di Kabupaten Luwu yakni 25 aliran sungai. Sungai terpanjang di daerah ini yaitu Sungai Saddang dengan panjang kurang lebih 150 km dengan melalui 3 kabupaten yakni Kabupaten Tator, Enrekang dan Pinrang. Selain aliran sungai, daerah ini juga memiliki sejumlah danau yaitu Danau Tempe di Kabupaten Wajo dan Danau Sidenreng di Kabupaten Sidrap, serta Danau Matana dan Danau Towuti di Kabupaten Luwu. Disamping memiliki sejumlah sungai dan danau. Selain itu, daerah ini juga memiliki 7 buah gunung,

dimana Gunung Rantemario dengan ketinggian 3.470 m di atas permukaan laut merupakan yang tertinggi di daerah. Gunung ini berdiri tegak di perbatasan Kabupaten Enrekang dan Kabupaten Luwu.

Wilayah Sulawesi Selatan membentang mulai dari dataran rendah hingga dataran tinggi. Kondisi Kemiringan tanah 0 sampai 3 persen merupakan tanah yang relatif datar, 3 sampai 8 persen merupakan tanah relatif bergelombang, 8 sampai 45 persen merupakan tanah yang kemiringannya agak curam, lebih dari 45 persen tanahnya curam dan bergunung.

2. Kondisi Ekonomi (Potensi Unggulan Daerah)

Secara geografis, Provinsi Sulawesi Selatan dengan ibu kota Makassar memiliki posisi yang sangat strategis, karena terletak di tengah-tengah Kepulauan Indonesia. Tentunya dilihat secara ekonomis daerah ini memiliki keunggulan komparatif, dimana Selat Makassar telah menjadi salah satu jalur pelayaran internasional, disamping itu Kota Makassar telah pula ditetapkan sebagai pintu gerbang Kawasan Timur Indonesia (KTI).

Selain memiliki keunggulan dari letak geografis tersebut, Sulawesi Selatan juga memiliki keunggulan lain dilihat dari sisi etnik budaya, dimana masyarakat Sulawesi Selatan yang terdiri dari berbagai etnik budaya memiliki nilai-nilai luhur yang diangkat dari nilai tradisional dan budaya lokal, dan secara universal dapat dipadukan dengan cara pandang global. Nilai tersebut berfungsi sebagai rambu-rambu/koridor dalam pelaksanaan semua aktivitas pembangunan yang diselenggarakan oleh pemerintah maupun masyarakat. Setidaknya ada tiga etnis

besar yang mewarnai nilai-nilai luhur tersebut, yaitu etnis bugis, makassar, dan toraja, serta etnis mandar.

Untuk memperoleh hasil yang maksimal dari setiap keunggulan yang dimiliki dalam mewujudkan tujuan pembangunan, maka kemampuan untuk memadukan secara bijak antara potensi alam yang strategis dengan sumber daya manusia yang telah terbekali dengan nilai-nilai luhur di atas perlu dilakukan. Pengembangan potensi harus selalu direncanakan dengan sebaik mungkin dan dilaksanakan seefektif dan seefisien mungkin melalui berbagai aspek yang saling terkait, saling mempengaruhi dan secara keseluruhan dikelola seoptimal mungkin dan diharapkan bermuara pada meningkatnya kesejahteraan masyarakat.

Berdasarkan PP 26 Tahun 2008 tentang Rencana tata ruang wilayah nasional RTRWN, terdapat Kawasan Andalan yang berfungsi sebagai tempat aglomerasi pusat-pusat permukiman perkotaan, pusat kegiatan produksi dan atau pusat pengumpulan/pengolahan komoditas wilayahnya dan wilayah sekitarnya, dan kawasan yang memiliki sektor-sektor unggulan berdasarkan potensi sumber daya alam kawasan. Adapun kawasan andalan di wilayah provinsi Sulawesi Selatan adalah:

- a. Mamminasata dan sekitarnya (Makassar, Maros, Gowa, Takalar, Pangkep) dengan sektor unggulan pariwisata, pertanian, perikanan, industri umum, dan agro industri serta perdagangan.
- b. Palopo dan sekitarnya dengan sektor unggulan pariwisata, perkebunan, pertanian, dan perikanan.

- c. Bulukumba-Watampone dan sekitarnya dengan sektor unggulan pertanian, perkebunan, agroindustri, pariwisata, perikanan, dan perdagangan.
- d. Pare-pare dan sekitarnya dengan sekitarnya dengan sektor unggulan pertanian, perkebunan, perikanan, agroindustri, dan perdagangan.
- e. Kawasan Kapoposang dan sekitarnya dengan sektor unggulan perikanan dan pariwisata.
- f. Kawasan laut Teluk Bone dan sekitarnya dengan sekitarnya dengan sektor unggulan pertanian, pariwisata dan pertambangan.
- g. Kawasan laut Singkarang-Takabonerate dan sekitarnya dengan sektor unggulan perikanan dan pariwisata.
- h. Kawasan laut Selat Makassar dengan sektor unggulan perikanan dan pariwisata. Pada sektor pengembangan pertanian tanaman pangan, perkebunan, dan peternakan hewan besar, provinsi Sulawesi Selatan diarahkan pada pengembangan beberapa komoditas unggulan berupa Padi Sawah, Padi Ladang/Tadah Hujan, Jagung, Kakao, Kelapa Sawit, Kopi Robusta, Jambu Mete, Jarak, dan Sapi yang tersebar ke seluruh kabupaten kota yaitu : Kabupaten Bantaeng luar area 16.044,24 ha, Kabupaten Barru 1`8.195,73 ha, Kabupaten Bone 203.883,63 ha, Kabupaten Bulukumba 69.772,85 ha, Kabupaten Enrekang 16.525,21 ha, Jeneponto 39.238,05 ha, Luwu 66.279,81 ha, Luwu Timur 55.563,72 ha, Luwu Utara 124.095,96 ha, Kota Makassar 5.465,20 ha, Kabupaten Maros 48,593,69 ha, Kota Palopo 6.032,93 ha, Kabupaten Pangkep 30.352,96 ha, Kota Pare-pare 4.268,30 ha, Kabupaten Pinrang 76.445,75 ha, Kabupaten

Selayar 34.311,28 ha, Kabupaten Sidrap 91.266,84 ha, Kabupaten Sinjai 14.407,44 ha, Kabupaten Soppeng 50.520,92 ha, Kabupaten Takalar 39.663,68 ha, Kabupaten Tana Toraja 3.421,02 ha, Kabupaten Toraja Utara 1.857,66 ha, dan Kabupaten Wajo dengan luas area 183.907,44 ha.

Berdasarkan potensi sumber daya alam baik berupa komoditas pertanian maupun pertambangan dan posisi geografis wilayah Provinsi Sulawesi Selatan, serta mempertimbangkan pemerataan kesejahteraan antar wilayah dan antar lapisan masyarakat, maka selain kawasan industri besar juga diarahkan tumbuh dan berkembangnya kawasan-kawasan industri kecil di sentra-sentra produksi yang berorientasi ke pengembangan industri rakyat sebagai komunitas lokal. Kawasan industri pengolahan yang bersifat umum diarahkan pembangunannya terpadu dan berada di pusat kegiatan nasional serta pusat-pusat kegiatan wilayah yang mempunyai aksesibilitas pelabuhan laut tinggi seperti : Mamminasata, Bulukumba, Watampone, Pangkep, Barru, Parepare. Kawasan industri ini terutama diarahkan untuk mengolah barang-barang setengah jadi terutama hasil agro industri rakyat. Selain itu juga dibuka kesempatan pembangunan kawasan industri khusus yang mengolah bahan bakunya di sentra pertambangan seperti pabrik semen, marmer di Maros dan Pangkep, serta pabrik pengolahan nikel di Sorowako.

Kawasan perdagangan juga diarahkan tumbuh berkembang terpadu dengan perkembangan kawasan industri lokal di sentra-sentra produksi di seluruh wilayah Provinsi Sulawesi Selatan. Potensi sumber daya alam dan pertambangan sebagai bahan baku industri sangat menunjang tumbuh dan berkembangnya

industry khususnya kepada komoditas yang dapat memasuki pasar ekspor. Pada sektor pertanian pembangunan ekonomi sektor ini dibangun oleh mayoritas golongan ekonomi kecil dan menengah yang bercirikan ekonomi kerakyatan. Sulawesi Selatan merupakan salah satu lumbung padi di Indonesia.

Sulawesi Selatan juga mengembangkan tanaman jagung yang prospektif terutama untuk komoditas kakao, cengkeh, kelapa hibrida, kelapa biasa, kelapa sawit dan tebu. Selain itu komoditas yang penting lainnya adalah beras, perikanan, rumput laut, sapi, gula, dan lain-lainnya. Dimana komoditas yang dihasilkan oleh Provinsi Sulawesi Selatan sangat berpotensi untuk di ekspor ke berbagai Negara-negara. Berikut komoditas ekspor provinsi Sulawesi Selatan berdasarkan peringkat

Tabel 4.2
Sepuluh Besar Komoditas Unggulan
Provinsi Sulawesi Selatan

No	Komoditas
1	Nikel
2	Ikan dan Udang
3	Biji-Bijian Berminyak dan obat
4	Biji Coklat dan CoklatOlahan
5	Garam , Belerang, Kapur
6	Kayu, Barang dari Kayu
7	Gandum
8	Buah-buahan
9	Daging dan ikan Olahan
10	Lak, Getah dan damar

Sumber :Bea Cukai, Bank Indonesia (2019)

3. Visi dan Misi Provinsi Sulawesi Selatan

Pembangunan Sulawesi selatan merupakan gambaran kesuksesan yang ingin dicapai dalam kurun waktu lima tahun (2019-2023). Untuk mencapai

kesuksesan tersebut, sebagaimana telah dituangkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Provinsi Sulawesi Selatan yang merupakan gambaran, sikap mental dan cara pandang jauh ke depan mengenai organisasi sehingga organisasi tersebut tetap eksis, antisipatif dan inovatif. Berdasarkan kondisi dan tantangan yang akan dihadapi Sulawesi Selatan, serta dengan memperhitungkan modal dasar yang dimiliki, maka Visi Pembangunan Sulawesi Selatan Tahun adalah

**“SULAWESI SELATAN YANG INOVATIF, PRODUKTIF,
KOMPETITIF, INKLUSIF DAN BERKARAKTER”**

Pemerintah provinsi Sulawesi Selatan dalam upaya untuk mencapai visi pembangunan maka ditetapkanlah 5 (lima) misi pembangunan Provinsi Sulawesi Selatan:

- a. Pemerintahan yang bersih berorientasi Melayani, Inovatif dan Berkarakter
- b. Peningkatan Infrastruktur yang Berkualitas dan Aksesibel
- c. Pembangunan Pusat-Pusat Pertumbuhan Ekonomi Baru yang Produktif
- d. Pembangunan Manusia yang Kompetitif dan Inklusif
- e. Peningkatan Produktivitas dan Daya Saing Alam yang Berkelanjutan

Untuk mendukung visi dan misi pemerintah Sulawesi Selatan maka ditentukan-nya juga arah tujuan dan strategi pemerintah Sulawesi Selatan tahun 2019-2023 seperti:

- a. Mewujudkan birokrasi pemerintahan yang melayani secara efisien dan efektif yang berbasis informasi teknologi.
- b. Mewujudkan pembangunan infrastruktur yang terkoneksi dan inklusif.

- c. Menurunkan kesenjangan antar daerah, wilayah dan kesejahteraan masyarakat dengan menumbuhkan sumber ekonomi baru yang berbasis keunggulan wilayah serta pengembangan destinasi wisata unggulan Sulawesi Selatan.
- d. Mewujudkan sumberdaya manusia yang berkualitas dalam mendorong industri kreatif
- e. Mengelola sumberdaya alam Sulawesi Selatan secara optimal yang mampu mendukung daya saing ekonomi.

Selain itu pemerintah Sulawesi selatan juga menetapkan arah-arah kebijakan Aparatur Sipil Negara Yang Memiliki Kapasitas dan Keteladanan dalam Birokrasi Melayani Berbasis Teknologi Informasi, Infrastruktur yang Holistik, Terintegrasi, dan Inklusif, Pemerataan Pertumbuhan Ekonomi Berbasis Keunggulan Wilayah (Pewilayahan Komoditas Plus), Kualitas SDM yang Link and Match dengan Kebutuhan Pasar yang Mampu Mempercepat Peningkatan Kesejahteraan Masyarakat, Revitalisasi Petik – Olah – Jual Yang Didukung Teknologi.

Untuk mewujudkan visi dan misi pemerintah Sulawesi selatan juga membuat program unggulan yang akan di capai 5 tahun kedepan (2018-2023) seperti:

- Baruga pelayanan masyarakat.
- Pengelolaan pemerintahan yang bebas KKN.
- Pengelolaan anggaran yang transparan.
- Sistem kepegawaian berbasis meritokrasi.

- Manajemen berbasis kinerja.
- Perbaiki tata kelola aset dalam rangka peningkatan sumber-sumber pendapatan daerah.
- Pemberian insentif anggaran kepada kabupaten/kota yang memiliki program inovatif dan strategis.
- Sistem pelayanan satu loket.
- Pelaksanaan monitoring, evaluasi, dan akuntabilitas kinerja pembangunan yang efektif.
- Memprioritaskan pembangunan 1.500 km jalan provinsi.
- Mendorong pembangunan pelabuhan-pelabuhan ekspor, penumpang dan feeder untuk menunjang pusat-pusat pertumbuhan ekonomi dan mengembangkan interkoneksi pulau-pulau Sulawesi Selatan.
- Mengakselerasi pembangunan modal transportasi kereta api yang aksesibel.
- Membangun bandara baru dan meningkatkan kapasitas bandara yang sudah ada di pusat-pusat pertumbuhan ekonomi baru dan destinasi wisata unggulan Sulawesi Selatan.
- Membangun infrastruktur penyuplai energi, dengan perhatian khusus terhadap energy terbarukan.
- Membangun infrastruktur manajemen Sumber Daya Air (Waduk, Irigasi, Pengelolaan Air Bersih).

- Pemetaan wilayah pertumbuhan ekonomi baru dan pembangunan sumber data asset pertanian (Misal: lahan tidur, irigasi, lahan produksi) secara menyeluruh.
- Penguatan kerjasama antar daerah pusat-pusat pertumbuhan ekonomi.
- Pengembangan sektor unggulan ekonomi berbasis wilayah : pertanian, perkebunan, kehutanan, perikanan, kelautan, dan pariwisata.
- Peningkatan kapasitas dan kompetensi SDM petani dan nelayan yang menunjang sektor unggulan ekonomi dengan membangun lembaga riset pertanian dan perikanan sebagai pusat pengembangan produk unggulan Sulawesi Selatan.
- Peningkatan kesejahteraan petani dan nelayan khususnya yang kurang mampu melalui penyediaan micro-financing, penyediaan teknologi, pembangunan infrastruktur pertanian dan kelautan, serta pengembangan pasca panen (off farm) melalui peran serta koperasi.
- Pengembangan destinasi wisata unggulan Sulawesi Selatan berbasis wisata alam, budaya, dan buatan yang terkoneksi dengan wisata nasional dan internasional.
- Pencapaian LPM Sulawesi Selatan menjadi 10 besar di Indonesia.
- Pemberian gizi bagi ibu hamil dan menyusui pada periode emas (1000 hari pertama anak) bagi keluarga tidak mampu.
- Pembangunan Rumah Sakit Umum Regional dengan standar Layanan internasional yang tersebar di seluruh wilayah Sulawesi Selatan sebagai rumah sakit rujukan.

- Pemberian beasiswa pendidikan bagi dokter untuk mengambil pendidikan spesialis sebagai ujung tombak penguatan Rumah Sakit Regional Sulawesi Selatan.
- Pembangunan Sekolah-Sekolah Kejuruan baru dan revitalisasi Sekolah Kejuruan yang sesuai dengan potensi wilayah dan kebutuhan pasar.
- Membangun koordinasi untuk penguatan peran PAUD dan Sekolah Dasar dalam pembangunan karakter anak-anak dengan nilai nasionalisme, agama dan budaya Sulawesi Selatan.
- Meningkatkan koordinasi dengan lembaga terkait dalam menekan sekecil mungkin peredaran narkoba di Sulawesi Selatan.
- Pembangunan kepemudaan melalui pengembangan, pemberdayaan, dan kemandirian pemuda, khususnya di bidang olahraga dan seni serta industri kreatif.
- Pemberdayaan penyandang disabilitas secara berkelanjutan.
- Perbaikan tata kelola Sumber Daya Alam dengan memperhatikan daya dukung lahan.
- Peningkatan pengetahuan budidaya masyarakat untuk mengoptimalkan hasil budidaya dan hasil produksi.
- Diversifikasi produk dan peningkatan kualitas dan daya saing hasil sektor unggulan ekonomi.
- Perbaikan tata niaga dan perluasan pangsa pasar produk unggulan ekonomi.

4. Gambaran Umum Dinas Perdagangan Provinsi Sulawesi Selatan

a. Tugas dan Fungsi Dinas Perdagangan Provinsi Sulawesi Selatan

Dinas Perdagangan merupakan pecahan dari dinas perdagangan dan perindustrian Provinsi Sulawesi Selatan dibentuk pada tahun 2001 melalui keputusan nomer 7 Tahun 2001 tentang pembentukan organisasi dan tata kerja Dinas Perdagangan dan Perindustrian Provinsi Sulawesi Selatan. Tugas pokok Dinas Perdagangan Provinsi Sulawesi Selatan saat ini tetap merujuk berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan nomer 8 Tahun 2008 tentang organisasi tata kerja Dinas Perdagangan dan Perindustrian Provinsi Sulawesi Selatan. Namun, peraturan nomer 8 Tahun 2008 telah mengalami perubahan 14 Desember 2009 melalui Jo.Perda No 11 Tahun 2009. Sesuai dengan pada 115 peraturan daerah tersebut, maka tugas dan fungsi Dinas Perdagangan Provinsi Sulawesi Selatan adalah:

“Dinas Perdagangan Provinsi Sulawesi Selatan sebagaimana yang dimaksud dalam pasal 2 huruf I, mempunyai tugas menyelenggarakan urusan di bidang perdagangan berdasarkan asas desentralisasi, dekonsentrasi dan tugas pembantu di bidang perdagangan ”

Untuk menyelenggarakan tugas sebagaimana dimaksud dalam pasal 115, Dinas Perdagangan Provinsi Sulawesi Selatan mempunyai fungsi:

- Perumusan kebijakan teknis di bidang perdagangan meliputi bidang perdagangan dalam negeri, bidang perdagangan luar negeri, bidang promosi Perdagangan serta bidang perlindungan konsumen dan pengawasan barang beredar.

- Penyelenggaraan urusan pelayanan umum di bidang perdagangan meliputi bidang perdagangan dalam negeri, bidang perdagangan luar negeri, bidang promosi Perdagangan serta bidang perlindungan konsumen dan pengawasan barang beredar.
- Pembinaan dan penyelenggaraan tugas di bidang perdagangan meliputi bidang perdagangan dalam negeri, bidang perdagangan luar negeri, bidang promosi Perdagangan serta bidang perlindungan konsumen dan pengawasan barang beredar.
- Penyelenggaraan tugas lain yang diberikan gubernur sesuai tugas dan fungsinya

b. Visi, Misi, dan tujuan Dinas Perdagangan Provinsi Sulawesi Selatan

Sejalan dengan visi dan misi provinsi Sulawesi Selatan, maka dinas perdagangan sebagai salah satu OPD harus mendukung segala sesuatu yang ingin dicapai khususnya di bidang perdagangan. Bidang Perdagangan mempunyai peran penting dalam menstabilisasi jalannya pemerintahan yang baik. Saat ini , ada 7 (tujuh) isi strategis dalam bidang perdagangan yang ingin di maksimalkan kinerjanya, antara lain seperti 1.Harga Bahan Pokok Dan Barang Strategis Sering Berfluktuasi Akibat Pengaruh Supply Dan Distribusi Dari Daerah. 2.Pengaruh Krisis Ekonomi Global, Yang Berdampak Pada Ekspor Sulawesi Selatan. 3.Adanya Kesepakatan Bilateral, Regional Dan Multilateral Dibidang Perdagangan Internasional (Tarif, Fasilitas Bisnis, Investasi). 4. Kapasitas Produksi Masih Belum Optimal. 5. Diversifikasi Produk dan Negara Tujuan Ekspor. 6.

Ketergantungan Konsumen Terhadap Produk Impor. 7. Penerapan Tertib NIAGA di Tingkat Konsumen dan Kinerja BPSK.

Untuk menjawab isu-isu strategis bidang perdagangan maka Dinas Perdagangan membuat visi sebagai cita-cita yang ini dicapai. Adapun dari Dinas Perdagangan Provinsi Sulawesi Selatan yaitu

“TERWUJUDNYA PERDAGANGAN SULAWESI SELATAN YANG INOVATIF DAN BERDAYA SAING, SEBAGAI SIMPUL JEJARING PERDAGANGAN NASIONAL “

Dalam rangka mewujudkan Visi Dinas Perdagangan Provinsi Sulawesi Selatan maka di rumuskan lah misi Dinas Perdagangan Provinsi Sulawesi Selatan sebagai berikut:

- Meningkatkan efisiensi dan kelancaran distribusi perdagangan dalam negeri
- Meningkatkan ekspor, pengendalian impor dan membuka hubungan kerjasama perdagangan Internasional
- Meningkatkan perlindungan konsumen, pengawasan barang beredar , jasa dan tertib niaga
- Meningkatkan citra produk dan akses pasar dalam dan luar negeri 5. Mewujudkan standardisasi ukuran, produk dan jasa serta pengendalian mutu
- Meningkatkan kualitas dan kuantitas pelaku usaha yang berdaya saing
- Meningkatkan sumberdaya aparatur yang inovatif, profesional dan akuntabel

Selain visi dan misi dia atas juga terdapat fokus tentang apa-apa saja yang ingin diprioritaskan untuk mendukung visi dan misi yang telah ditetapkan di tahun 2019-2023. Adapun fokus Kinerja Dinas Perdagangan Provinsi Sulawesi Selatan yaitu:

- Peningkatan Ekspor Dan Pengendalian Impor
- Stabilisasi Bahan Pokok Dan Barang Strategis Dalam Rangka Pengendalian Inflasi
- Perlindungan Konsumen Pengawasan Dan Tertib Niaga 4
- Menginterkoneksi Promosi Dalam Dan Luar Negeri Terutama Citra Produk Sulawesi Selatan
- Penguatan Capacity Building SDM Aparatur Dan Pelaku Usaha 6
- Penguatan Kelembagaan Dinas Perdagangan
- Penguatan Sporting (PAD)

Dalam upaya mencapai visi dan misi organisasi diperlukan perumusan cara mencapai tujuan dan sasaran (strategi) yang disesuaikan dengan tugas pokok dan fungsi organisasi. Adapun strategi dasar yang di tempuh adalah Meningkatkan fasilitas dan pelayanan efisien, efektif, dan akuntabel di sektor sektor perdagangan guna mewujudkan perdagangan sebagai penggerak utama pembangunan ekonomi melalui pengembangan komeptisi inti daerah.

Untuk mendukung dan mewujudkan visi mis tujuan dan strategi maka perlu adanya pokok-pokok kebijakan. Pokok-pokok kebijakan tersebut antara lain:

- Peningkatan Kapasitas Kelembagaan Dinas Perdagangan Provinsi Sulawesi Selatan

- Penguatan Dan Stabilisasi Harga Bapok Dan Strategis Serta Distribusi Bapoktin, Logistik Dan SRG.
- Penguatan Dan Pengembangan Pasar Dalam Dan Luar Negeri, Promosi, Serta Citra Produk Sulsel
- Peningkatan Daya Saing Komoditi Dan Produk
- Penguatan Pengawasan Dan Perlindungan Konsumen Dan Produsen, Serta Tertib Niaga
- Peningkatan SDM Pelaku Usaha Yang Ber-orientasi Ekspor

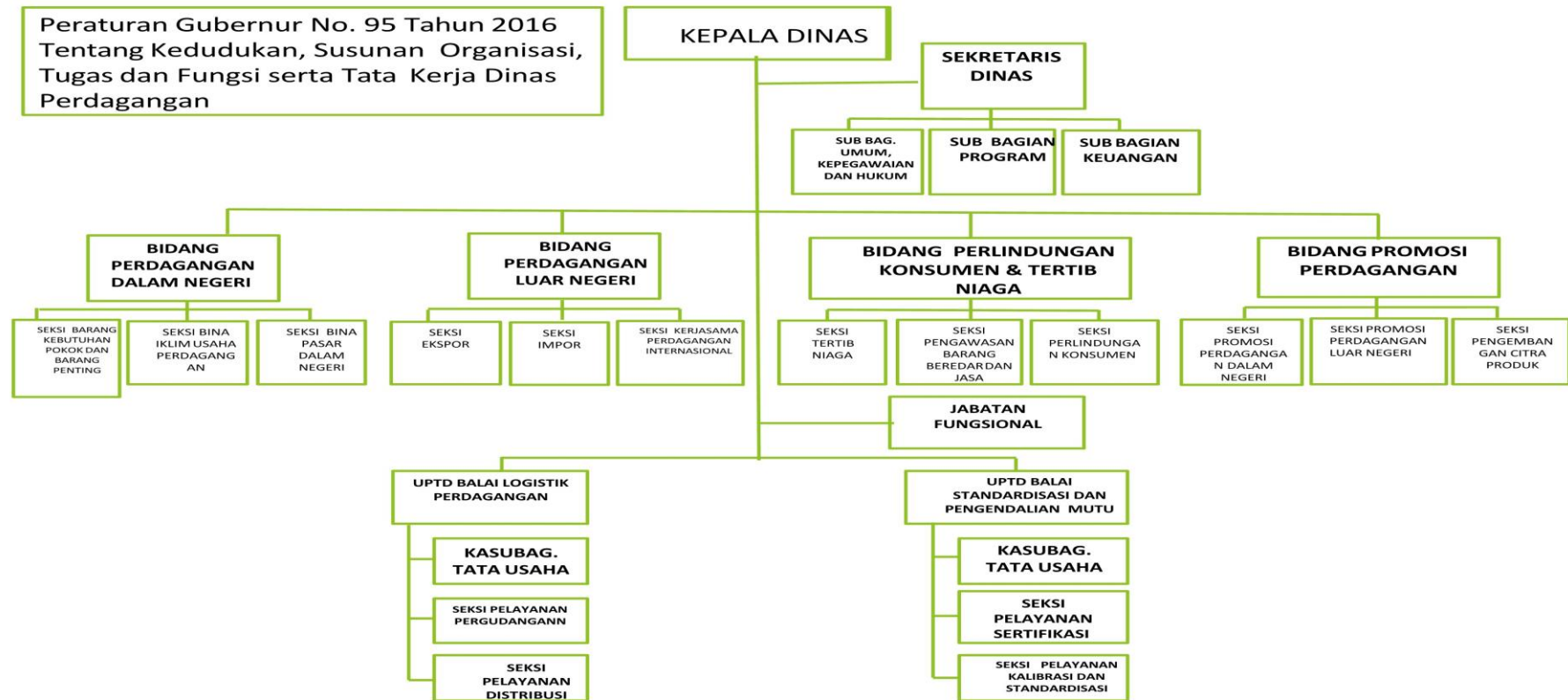
c. Kelembagaan Dinas Perdagangan Provinsi Sulawesi Selatan

Berdasarkan Peraturan Gubernur No. 95 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Perdagangan Provinsi Sulawesi Selatan, Dinas Perdagangan Provinsi Sulawesi Selatan dipimpin oleh 1(Satu) orang kepala dinas (Esalon IIa) dengan membawahi 5 (esalon IIIa/b) yakni 1(satu) orang sekretaris Dinas, 4 (Eman) orang kepala bidang dan 2 (enam) orang kepala UPTD. Ada pun susunan organisasi dan struktur Dinas Perdagangan Provinsi Sulawesi Selatan terdiri dari :

1. Kepala Dinas
2. Sekertariat, membawahi :
 - Sub bagian umum, kepegawaian dan hukum
 - Sub bagian program
 - Sub bagian keuangan
3. Bidang Perdagangan Dalam Negeri
 - Seksi barang kebutuhan pokok dan barang penting

- Seksi bina iklim usaha perdagangan
 - Seksi bina pasar dalam negeri
4. Bidang Perdagangan Luar Negeri
- Seksi ekspor
 - Seksi impor
 - Seksi kerja sama perdagangan internasional
5. Bidang Perlindungan Konsumen dan Tertib Niaga
- Seksi Tertib Niaga
 - Seksi pengawasan barang beredar dan jasa
 - Seksi perlindungan Konsumen
6. Bidang Promosi Perdagangan
- Seksi promosi perdagangan dalam negeri
 - Seksi promosi perdagangan luar negeri
 - Seksi pengembangan citra produk
7. UPTD Balai Logistik Perdagangan
- Kasubag. Tata usaha
 - Seksi pelayanan pergudangan
 - Seksi pelayanan distribusi
8. UPTD balai Standarisasi dan pengendalian Mutu
- Kasubag. Tata usaha
 - Seksi pelayanan sertifikasi
 - Seksi pelayanan kalibrasi dan standardisasi
9. Jabatan fungsional

Gambar 4.1
Struktur Organisasi Dinas Perdagangan Provinsi Sulawesi Selatan



Sumber : Dinas Perdagangan Provinsi Sulawesi Selatan(2019)

B. Penyelenggaran Kebijakan Peningkatan dan Pengembangan Ekspor Sulawesi Selatan

Pertumbuhan ekonomi sebagai prioritas sasaran pembangunan nasional dapat didorong melalui peningkatan konsumsi dalam negeri, peningkatan ekspor, dan peningkatan investasi. Merujuk pada hal tersebut, dapat dikatakan bahwa upaya peningkatan ekspor mempunyai peranan yang sangat strategis untuk dapat mendorong pertumbuhan ekonomi nasional, dimana harus ditopang bersama-sama dengan provinsi-provinsi yang ada di Indonesia. Termasuk Provinsi Sulawesi Selatan yang pada gilirannya berdampak pada kesejahteraan dan kemakmuran.

Pada Provinsi Sulawesi Selatan Pengembangan ekspor non migas, baik barang maupun jasa, pada dasarnya merupakan andalan jangka pendek bagi pemulihan ekonomi, dan merupakan prioritas jangka menengah hingga jangka panjang untuk terus memacu pertumbuhan ekonomi daerah, melalui meningkatkan perolehan devisa, perluasan lapangan kerja, serta pemanfaatan sumber daya dalam negeri. Dalam upaya peningkatan ekspor, kebijakan dan langkah-langkah yang ditempuh diprioritaskan untuk perluasan pasar ekspor ke pasar-pasar prospektif dengan mengintensifkan kegiatan promosi, peningkatan akses informasi kepada dunia usaha, pengembangan produk, pemberdayaan kelembagaan ekspor, penguatan kerja sama ekspor, dan peningkatan kapasitas pelaku ekspor dalam memasuki pasar global (Kemendag,2018). Perluasan pasar ekspor ini di tujukan terutama kepada produk unggulan daerah (Non Migas) yang mempunyai peluang yang cukup besar untuk memasuki pasar internasional.

Secara nasional Kinerja ekspor Indonesia periode 2015-2018 mengalami pertumbuhan positif, Hal ini menunjukkan membaiknya kinerja ekspor Indonesia seiring dengan membaiknya kondisi ekonomi global. Peningkatan kinerja ekspor pada periode 2014-2017 berdampak kepada membaiknya kondisi neraca perdagangan Indonesia. Pada 2015, neraca perdagangan Indonesia mengalami surplus sebesar US\$7,67 miliar. Surplus terus meningkat menjadi US\$9,53 miliar pada 2016 dan US\$11,88 miliar pada tahun 2017.

Awal tahun 2018, kinerja ekspor Indonesia terus menunjukkan pertumbuhan. Pada periode Januari-Maret 2018, nilai ekspor nonmigas Indonesia tercatat sebesar US\$40,21 miliar atau naik sebesar 9,53% dibandingkan dengan kinerja ekspor pada periode yang sama di 2017 yang sebesar US\$36,71 miliar. Selanjutnya kinerja ekspor pada periode Januari—September 2018 juga tercatat meningkat total nilainya dibandingkan periode Januari—September 2017 sebanyak 9,41 persen, dari 123,3 miliar dolar AS menjadi 134,9 miliar dolar AS. (BPS,2018).

Kondisi secara nasional menunjukkan tren positif, akan tetapi berbeda dengan provinsi kondisi yang ada di Sulawesi Selatan dimana nilai ekspor tahun 2017 sekitar US\$ 1.020.722.303,9 ini menurun dari tahun 2016 dimana nilai ekspor Provinsi Sulawesi Selatan sebesar US\$ 1.154.633.830,5, ini juga menurun di bandingkan tahun 2015 sebesar US\$ 1.409.098.919,3 dan nilai pada tahun 2015 juga menurun di bandingkan tahun 2014 sebesar US\$ 1.747.916.239,0 (BPS,2018).

Perubahan situasi dan kondisi perdagangan luar negeri yang mengarah kepada globalisasi sektor perdagangan mengakibatkan banyak daerah yang menghasilkan komoditi yang diminati pasar global termasuk Provinsi Sulawesi Selatan dihadapkan pada berbagai hambatan perdagangan internasional, dan sekaligus menjadi tantangan untuk dapat memanfaatkan peluang dalam era globalisasi tersebut. Hal lain yang ditimbulkan adalah kompetisi yang semakin ketat yang menuntut fasilitasi perdagangan luar negeri lebih efisien dan efektif; promosi ekspor yang tersinergi dan sistematis, serentak dan simultan; serta manuver diplomasi perdagangan dan intelijen bisnis yang tajam untuk mendobrak hambatan pasar, mengamankan akses pasar dan kebijakan industri dan perdagangan yang dilakukan oleh pemerintah

Dalam rangka peningkatan dan pengembangan ekspor di Provinsi Sulawesi Selatan, kebijakan dan langkah-langkah yang ditempuh Provinsi Sulawesi Selatan diprioritaskan pada upaya untuk perluasan pasar ekspor terutama ke pasar-pasar non tradisional (diversifikasi pasar) yang mempunyai perjanjian perdagangan luar negeri baik itu *Free Trade Agreement* (FTA) atau *Comprehensive Economic Partnership Agreement* (CEPA), dan dengan mengintensifkan promosi ekspor, peningkatan akses informasi kepada dunia usaha khususnya UKM, pengembangan kelembagaan ekspor, usaha-usaha peningkatan kemampuan dan profesionalisme dunia usaha khususnya UKM memasuki pasar global. Serta terbukanya akses tujuan pasar ekspor yang baru terutama direct call langsung dari Makassar (Sulawesi Selatan) ke Negara tujuan ekspor. Berikut

upaya- upaya yang dilakukan pemerintah provinsi Sulawesi Selatan melalui Dinas Perdagangan dalam upaya peningkatan dan pengembangan ekspor :

1. Pengembangan daya saing Produk Ekspor

Saat ini, dalam upaya melakukan diversifikasi produk ekspor, maka sejumlah program dan kegiatan yang bersifat simultan perlu terus dilakukan untuk meningkatkan kontribusi ekspor komoditas di luar 10 produk utama Provinsi Sulawesi Selatan terhadap total ekspor non-migas. Adapun kegiatan kegiatan yang telah dilakukan dalam beberapa tahun terakhir seperti Kegiatan *Designer Dispatch Servic*, Meningkatnya persaingan di pasar internasional mengharuskan para produsen di seluruh dunia untuk mampu menciptakan produk-produk unggulan dengan kualitas yang sesuai dengan standar global. Selain itu, produk tersebut juga diharapkan inovatif dan sesuai dengan tren dan selera konsumen yang sedang berlangsung, dimana tren dan selera tersebut tidak sama di setiap pasar. Apabila produk ekspor yang dihasilkan dari Provinsi Sulawesi Selatan bisa memenuhi hal-hal diatas, maka peluang untuk mendorong kinerja ekspor Indonesia akan semakin terbuka. Oleh karena itu, kegiatan ini adalah salah satu program unggulan Dinas Perdagangan yang bekerja sama dengan Dirjen PEN kementerian Perdagangan Republik Indonesia yang dalam realisasinya membutuhkan komitmen kuat dari berbagai pihak yang terlibat, yaitu Pemerintah Sulawesi Selatan, Ditjen PEN, UKM dan desainer. Adapun tujuan dari penyelenggaraan kegiatan ini antara lain untuk mempromosikan desain produk yang inovatif yang diambil dari

kearifan lokal Indonesia, mempromosikan desainer dan UKM Indonesia, mendukung kebutuhan UKM terhadap pengembangan produk yang berorientasi desain, memberikan pengalaman langsung di lapangan kepada desainer Indonesia dalam kaitan dengan pengembangan desain produk UKM, serta meningkatkan nilai tambah dan daya saing produk UKM

Selain itu Dinas Perdagangan juga melakukan Kegiatan Adaptasi Produk Kegiatan adaptasi produk merupakan kegiatan peningkatan daya saing produk Indonesia melalui transfer informasi dan pendampingan oleh tenaga ahli (dalam ataupun luar negeri), agar produk yang dihasilkan sesuai dengan permintaan dan selera konsumen, *trend produk, life style*, isu lingkungan, standardisasi dan persyaratan impor di negara tujuan ekspor. Untuk tenaga ahli luar negeri Pemerintah Sulawesi selatan melalui Dinas Perdagangan bekerja sama dengan narasumber yang berasal dari akademisi, asosiasi, pengusaha yang telah sukses hingga tenaga ahli dari Free Trade Agreement (FTA) Center Makassar. Tujuan penyelenggaraan kegiatan ini adalah agar produk-produk ekspor Indonesia dapat menyesuaikan dengan keinginan dan selera pasar tujuan ekspor.

Untuk pengembangan produk Ekspor agar mempunyai daya saing yang baik Dinas perdagangan Provinsi Sulawesi Selatan juga melakukan Pengembangan Merek (*Rebranding*) Kegiatan Pengembangan Merek merupakan salah satu upaya peningkatan daya saing produk melalui penguatan atau pengembangan merek UKM sehingga merek tersebut mampu meningkatkan nilai jual dan pemasaran produk. Program

pengembangan merek dilakukan terhadap pelaku usaha yang mempunyai potensi ekspor antara lain melalui perbaikan definisi merek, bentuk visual, serta bagaimana mengkomunikasikan merek kepada target pembeli sebagai upaya pengembangan pemasaran. Tujuan dari pelaksanaan Kegiatan Pengembangan Merek adalah untuk memberikan pemahaman kepada para pemangku kepentingan terhadap pentingnya pengembangan merek sebagai bagian dari upaya peningkatan daya saing dan nilai jual suatu produk. Selain itu, kegiatan ini juga dimaksudkan untuk membantu pelaku usaha membangun mereknya dalam bentuk penataan identitas merek (logo) dan aplikasinya dalam bentuk materi promosi dan kemasan produk. Hal ini sangat berguna bagi UKM atau IKM yang ingin menembus pasar Ekspor dengan kualitas yang baik.

Dinas perdagangan provinsi Sulawesi Selatan dalam rangka peningkatan ekspor juga melakukan Kegiatan Pengamatan Produk Ekspor di Negara Pesaing (*Product Intelligence*) merupakan salah satu upaya pengumpulan data dan informasi terkait dengan pengembangan produk ekspor yang dilakukan oleh negara pesaing. Hal ini merupakan salah satu upaya untuk mendapatkan rekomendasi strategi pengembangan produk ekspor khususnya di Provinsi Sulawesi Selatan agar dapat lebih diterima di pasar global.

2. Peningkatan Kerja sama Pengembangan Ekspor

Dalam mencapai tujuan peningkatan dan pengembangan ekspor yang menjadi prioritas Dinas Perdagangan diperlukan keterlibatan peran

dari pihak-pihak lain baik dalam maupun luar negeri dalam bentuk kerja sama dengan instansi pemerintah maupun swasta. Penyusunan Kerja sama ini dilakukan guna penyamaan tujuan yaitu meningkatkan kerja sama di bidang perdagangan, khususnya ekspor. Dinas Perdagangan telah melakukan kerja sama dengan beberapa pihak dan beberapa kegiatan yang menunjang peningkatan kerja sama pengembangan ekspor antara lain seperti yang disebutkan berikut ini.

- a) Kerjasama Dinas Perdagangan bersama gabungan pengusaha ekspor Indonesia Sulawesi Selatan dalam rangka akselerasi peningkatan dan pengembangan ekspor serta peningkatan kapasitas pelaku eksportir guna memenuhi kebutuhan sumber daya manusia yang berperan dalam menegosiasikan dengan mitra usaha dagangan di luar negeri
- b) Kerja sama dengan Askindo (Asosiasi komoditi kakao) didalam peningkatan daya saing komoditi kakao di pasar internasional sesuai dengan standar mutu internasional, sehingga komoditas tersebut dapat di terima dan tidak dikenakan proteksi terhadap kualitas mutu, hal ini dilakukan mengingat komoditi kakao merupakan salah satu komoditas unggulan Sulawesi selatan sehingga harus dilakukan upaya-upaya perbaikan yang mendukung pdaya saing ketika masuk ke berbagai negara tujuan ekspor.
- c) Kerja sama dengan ARLI (Asosiasi rumput laut Sulawesi Selatan) didalam peningkatan standar mutu komoditi yang akan di ekspor

- d) Kerjasama dengan KADIN Sulawesi Selatan. Hal ini dilakukan mengingat kadin merupakan induk dari para pelaku usaha termasuk Ekportir, kerjasama yang dilakukan berupa komitmen dalam membantu memfasilitasi dan mengadvokasi baik calon eksportir dan eksportir serta pelaksanaan misi dagang dan kontak bisnis dengan buyer internasional
- e) Kerjasama dengan perbankan dan OJK (otoritas jasa keuangan) guna percepatan akses pembiayaan kepada para pelaku eksportir dan calon eksportir.
- f) Kerjasama dinas dengan instansi terkait dalam mendukung percepatan ekspor melalui pelayanan yang cepat dan tepat sesuai dengan kewenangan masing-masing yang saling terintegrasi seperti masalah bea cukai, sertifikai di balai karantina hewan atau tumbuhan, selain itu kerjasama dengan Pelindo melalui pelayanan khususnya di port system.

Kegiatan Identifikasi Kebutuhan Kerja sama Pengembangan Ekspor diatas dilakukan dengan metode diskusi grup terbatas atau Focus Group Discussion (FGD). Kegiatan ini bertujuan untuk mencari dan mengumpulkan informasi serta hambatan dari para stakeholders di daerah dalam rangka meningkatkan daya saing dan pengembangan ekspor produk eskpor Sulawesi Selatan melalui mekanisme kerja sama. Kegiatan Identifikasi Kebutuhan Kerja sama Pengembangan Ekspor dilaksanakan dengan menggandeng sejumlah pihak terkait, baik dari pemerintah kabupaten/kota, asosiasi, serta pelaku usaha. Pada kegiatan tersebut

didiskusikan berbagai hal mengenai upaya peningkatan ekspor, termasuk tata cara ekspor, kendala dan alternatif solusi yang dapat dilakukan dalam pelaksanaan kegiatan ekspor, hingga sharing kisah sukses sejumlah eksportir dari setiap daerah.

3. Pengembangan Promosi dan Pencitraan

Untuk meningkatkan kinerja ekspor nonmigas Indonesia khususnya Provinsi Sulawesi Selatan, Dinas perdagangan melakukan kegiatan promosi ekspor dengan berpartisipasi aktif pada event pameran dan misi dagang baik berskala internasional, nasional, dan regional seperti di Belanda, Swiss. Provinsi Sulawesi Selatan melalui Dinas perdagangan dengan mengikutsertakan pelaku eksportir dalam mempromosikan komoditi produk unggulan Sulawesi Selatan di pasar internasional, selain melibatkan para pelaku ekspor Dinas juga melibatkan dinas dan instansi terkait di daerah (kabupaten/kota), asosiasi dan pihak swasta. Kegiatan ini (Pengembangan Promosi dan Pencitraan) dilakukan dalam Upaya peningkatan diversifikasi pasar untuk membuka peluang yang lebih besar bagi produk-produk ekspor Indonesia sekaligus mengurangi ketergantungan ekspor terhadap sejumlah negara tertentu.

Pada beberapa tahun terakhir, Dinas Perdagangan melaksanakan promosi dagang berupa partisipasi pada kegiatan pameran dagang baik dalam dan luar negeri, penyelenggaraan Trade Expo Indonesia (TEI) 2015,2016,2017 dan 2018 pengiriman misi dagang baik dalam negeri maupun luar negeri serta penerimaan misi pembelian. Kegiatan promosi

dagang yang dilaksanakan oleh Dinas Perdagangan dinilai telah cukup mendukung upaya peningkatan diversifikasi pasar terhadap komoditas produk yang ada di Sulawesi Selatan. Hal ini terlihat dari sejumlah kegiatan penandatanganan kerja sama antar pelaku usaha Indonesia dengan mitra dagangnya yang berkunjung pada TEI (dalam skema buying mission) dari berbagai negara, di antaranya Jepang, Amerika Serikat, Malaysia, dan China.

4. Pengembangan Pasar dan Informasi Ekspor

Pelayanan informasi yang diberikan oleh bidang perdagangan luar negeri terdiri dari permintaan hubungan dagang (*trade inquiry*) Tujuan pelayanan inquiries adalah guna memberikan layanan informasi hubungan dagang dari importir/calon pembeli luar negeri yang berminat dengan produk ekspor Indonesia serta melayani permintaan informasi dari eksportir dalam negeri, terkait dengan informasi pembeli dan promosi ekspor bagi produk masing-masing perusahaan yang meliputi potensi, segmen pasar, dan strategi pesaing, sehingga para pelaku ekspor khususnya yang ada di Provinsi Sulawesi Selatan dapat merumuskan strategi penetrasi pasar yang tepat. Perwujudan kegiatan ini adalah melalui penyediaan informasi pasar, baik berupa informasi ringkas pasar tujuan ekspor dan laporan analisis pengembangan pasar tujuan ekspor (*Market Brief* atau *Market Intelligence*) agar para calon eksportir dan ekportir dapat meminimalkan atau menghilangkan hambatan-hambatan yang mungkin akan dihadapi para dalam memasuki pasar tujuan ekspor tersebut.

Kegiatan *Market Brief* atau *Market Intelligence* di barengi dengan melakukan Pengamatan Produk Ekspor di Negara Pesaing Kegiatan Pengamatan Produk Ekspor di Negara Pesaing (*Product Intelligence*) untuk memberikan masukan informasi kepada eksportir maupun calon eksportir. Hal ini merupakan salah satu upaya pengumpulan data dan informasi terkait dengan pengembangan produk ekspor yang dilakukan oleh negara pesaing. Hal ini merupakan salah satu upaya untuk mendapatkan rekomendasi strategi pengembangan produk ekspor Indonesia agar dapat lebih diterima di pasar global. Tujuan dari pelaksanaan kegiatan *product intelligence* adalah melakukan pengamatan dan pengumpulan informasi strategis dan taktis terkait konfigurasi pengembangan produk pesaing di negara pengamatan. Analisa pengamatan meliputi strategi pengembangan produk, rantai nilai, regulasi terkait pengembangan produk secara global, segmentasi pasar, serta strategi promosi dan pemasaran produk.

Selain itu Dinas Perdagangan juga memberikan Layanan konsultasi bisnis hal ini mengajar Beberapa masyarakat datang ke Dinas Perdagangan untuk keperluan konsultasi bisnis. Mereka merupakan perusahaan eksportir dan calon eksportir berbagai jenis produk. Seluruh pengunjung berkeinginan untuk memasarkan produk ke pasar internasional, di samping keperluan tersebut, terdapat pula keinginan untuk mendapatkan informasi tentang pameran dagang dan informasi pasar untuk produk tertentu. Selain layanan pelayanan *inquiries*, Layanan pembeli luar negeri (*business*

matching) dan konsultasi bisnis, Dinas Perdagangan juga menyediakan area untuk memamerkan produk-produk ekspor unggulan Indonesia yang diproduksi oleh berbagai perusahaan.

Dinas Perdagangan juga melakukan Pelayanan permintaan hubungan dagang (*trade inquiry*) dan *business matching* mencakup layanan hubungan dagang yang diterima baik secara langsung maupun melalui kantor perwakilan RI (Atdag/ ITPC), kantor kedutaan besar negara asing dan permintaan dari pembeli secara individu serta layanan konsultasi bisnis kepada eksportir yang mengunjungi langsung Dinas Perdagangan.

5. Peningkatan Kualitas dan Kuantitas Pelaku Ekspor Indonesia melalui Kegiatan Pendidikan dan Pelatihan Ekspor

Sebagai upaya untuk meningkatkan pelaku ekspor Indonesia, Dinas Perdagangan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan ekspor. Kegiatan pelatihan dan pendidikan ekspor yang diadakan dikelompokkan ke dalam beberapa bidang pelatihan yaitu Perdagangan Internasional, Pengembangan Produk Pembiayaan dan Pembayaran Ekspor, Promosi/Komunikasi Ekspor, Strategi Pemasaran Ekspor, Manajemen Mutu dan Pemilihan Distribusi. Dalam menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan ekspor, Dinas Perdagangan menggunakan metode tatap muka di kelas, pembelajaran jarak jauh (*distance learning*) melalui video conference dan juga dengan melaksanakan kegiatan praktek. Praktek tersebut dilaksanakan di kelas melalui internet, simulasi ekspor, praktek di laboratorium dan observasi lapangan (kunjungan ke perusahaan/field

study). Hal ini dimaksudkan agar proses pendidikan dan pelatihan ekspor dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan para pelaku ekspor yang ada Di Provinsi Sulawesi Selatan.

Selain itu ada di berikan juga pelatihan agar mendapatkan HKI dari produk yang di buat. Hal ini perlu menjadi sangat penting karena erat kaitannya dengan perdagangan global di tingkat internasional. Perlindungan HKI sangat dibutuhkan dalam hubungan ekonomi internasional, khususnya dibidang perdagangan. HKI merupakan hak atas kekayaan yang timbul atau lahir karena kemampuan intelektual manusia di bidang ilmu pengetahuan, seni, sastra ataupun teknologi, yang dilahirkan atau diciptakan dengan pengorbanan tenaga, waktu dan pikiran. Oleh karena itu, karya yang dihasilkan memiliki nilai lebih dengan manfaat ekonomi yang tinggi, sehingga bagi dunia usaha karya-karya itu bisa menjadi aset perusahaan/industri.

HKI tidak hanya semata-mata masalah teknis hukum tapi juga menyangkut kepentingan ekonomi. Pelanggaran HKI dapat menimbulkan kerugian terhadap negara dalam penciptaan karya intelektual. Sejak berdirinya WTO, banyak kasus sengketa perdagangan yang diadukan karena melanggar ketentuan GATT/WTO. Kasus yang banyak dipersengketakan adalah masalah pembatasan impor, pelanggaran HKI, subsidi, diskriminasi pasar domestik dan diskriminasi standar barang. Negara-negara maju menggunakan kebijakan perdagangan yang bersifat anti persaingan dalam menghambat impor dan melakukan proteksi

domestik secara tidak wajar. Permasalahan HKI khususnya Hak Cipta menjadi salah satu alasan beberapa negara untuk menghambat ekspor produk Indonesia khususnya Sulawesi Selatan ke negara tujuan ekspor.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Pada saat ini, tata pemerintahan kolaboratif menjadi solusi utama dalam penelitian dan praktik Administrasi Publik. Ada banyak pengakuan luas tentang perlunya mengembangkan kolaboratif dalam pemerintahan, namun disisi lain pedoman yang jelas atau prosedur operasi standar sulit dipahami, mengakibatkan gagalnya kolaborasi tersebut (Stephnes&Morse:2012). Untuk itu, mendukung keberhasilan dalam kolaboratif, Pemerintahan kolaboratif biasanya melibatkan kemitraan antara lembaga publik dan dapat menggabungkan kemitraan antar-lembaga dan antar pemerintah juga (Ansel dan gas,2008; Emerson, Nabatchi, & Balogh, 2011).

Pada bagian diskrepsi hasil penelitian dan pembahasan ini, peneliti membagi 4 sub bahasan tentang bagaimana *Dynamics Collaborative* dalam Implementasi Program Peningkatan dan Pengembangan Ekspor Di Provinsi Sulawesi Selatan. Dinamika kolaborasi yang di jelaskan oleh Emerson;Nabatchi; Balogh (2011) dalam tulisan mereka *An Integrative Framework for Collaborative Governance*, merupakan fokus dari konsep *Collaborative Governance Regime* (CGR) yang mereka jelaskan. Emerson;Nabatchi; Balogh (2011) menekankan bahwa *Dynamics Collaborative* terfokus pada pada tiga komponene interaksi dari dinamika tersebut yaitu, *principled engagement, shared motivation, and capacity for joint action* dalam artian dalam *Dynamics Collaborative* ini baik tidaknya

dinamika ditentukan oleh tiga komponen tersebut yang di dalamnya terdapat berbagai elemen. Dinamika yang ada berbentuk siklus, dimana masing-masing komponen saling mempengaruhi (begitu juga elemen-elemennya, dan tidak dipungkiri bahwa elemen tersebut dapat mempengaruhi elemen lintas-komponen). adapun hasil uraian tentang penelitian dan pembahasan sebagai berikut:

1. *Principled Engagement*

Principled Engagement merupakan hal yang terjadi terus-menerus dalam kolaborasi. (Emerson Et al, 2011). *Principled Engagement* mengaktualisasikan bagaimana orang-orang dengan konten yang berbeda, relasional, dan tujuan identitas bekerja di masing-masing institusi, sektoral, atau batas yurisdiksi untuk memecahkan masalah, menyelesaikan konflik, atau menciptakan nilai (Cahn 1994; Cupach dan Canary 1997; Lulofs dan Cahn 2000). Beberapa hal seperti dialog tatap-muka, atau melalui perantara teknologi adalah cara untuk menggerakkan *Principled Engagement*. Di dalam komponen ini terdapat penegasan kembali tujuan bersama, pembentukan dan pengembangan prinsip-prinsip bersama, yang sering diungkap dalam berbagai perspektif aktor yang terlibat. Oleh karena itu, penyatuan prinsip merupakan salah satu inti dari *dynamic collaboration*. (Emerson, Nabatchi, & Balogh, 2011)

Keterlibatan untuk mematuhi prinsip-prinsip dasar yang diartikulasikan secara luas baik dalam praktik dan penelitian, termasuk wacana yang adil dan sipil, komunikasi yang terbuka dan inklusif, diimbangi dengan representasi semua relevan dan berbeda signifikan interest. (Innes and Booher 1999) dan diinformasikan oleh perspektif dan pengetahuan semua *stakholder* (lihat juga

Ansell dan Gash 2008; Carlson 2007; Henton et al. 2005; Leach 2006; O'Leary, Bingham, dan Gerard 2006; Susskind, McKernan, dan Thomas-Larmer 1999).

Proses keterlibatan kolaboratif telah dipelajari dari berbagai lensa pendisiplinan, dan pengamat mengidentifikasi banyak hasil positif dari keterlibatan yang berhasil di luar kualitas keseluruhan penentuan, seperti peningkatan kejelasan tentang isu-isu kunci dan kekhawatiran; manajemen perbedaan dan konflik yang efektif; meningkatkan kepercayaan dan saling menghormati yang dibangun di antara para pihak; peningkatan kapasitas sosial, operasional, dan pengambilan keputusan; integrasi yang lebih baik dari pengetahuan yang relevan ke dalam pertimbangan dan keputusan; dan legitimasi yang lebih besar di dalam dan di luar kolaborasi (Agranoff dan McGuire 2003; Bryson, Crosby, dan Stone 2006; Emerson dkk. 2009; Fung 2006; Leach dan Sabatier 2005; Milward dan Provan 2000).

Sebelum menentukan elemen dalam *Principled Engagement*, penting untuk mendiskusikan siapa saja stakeholder terkait, dalam peningkatan dan pengembangan ekspor ada beberapa stakeholder yang menjadi sinyal penting dalam proses *dynamic collaboration*, dari pemerintah adalah Dinas Perdagangan, Balai karantina hewan dan tumbuhan, dan Bea cukai, dari swasta adalah PT Pelindo 4 dan Perbankan yang membiayai ekspor dan masyarakat adalah pelaku usaha eksportir.

Karakteristik masing-masing aktor, merupakan elemen kunci yang mempengaruhi seberapa baik prinsip bersama berjalan. Langkah awal kritis adalah bagaimana pemerintah memilih aktor yang akan terlibat dalam kolaborasi.

Selanjutnya, setelah kolaborasi berkembang, penambahan aktor pun dimungkinkan. Kemudian barulah kegiatan penggerakan prinsip bersama terwujud dalam inerasi dari 3 elemen dasar dalam *Principled Engagement* dibentuk dan dipertahankan keberadaannya oleh proses interaktif dari pengungkapan serta pendefinisian, deliberasi, dan determinasi. Efektivitas penggerakan prinsip bersama ditentukan oleh kualitas masing-masing dan proses interaktif dari tiga hal tersebut (Arrozaq, 2017). Melalui proses interatif ini (*Principled Engagement*), mitra kolaborasi dalam peningkatan dan pengembangan ekspor di provinsi Sulawesi Selatan dapat mengembangkan rasa tujuan bersama dan teori aksi bersama untuk mencapai tujuan yang di tentukan. Teori aksi bersama ini mencakup pemahaman kelompok tentang ukuran masalah atau tantangan yang ditanganinya, serta ruang lingkup dan skala kegiatan atau intervensi yang dipilih kelompok (Koontz et al. 2004; Leach dan Pelkey 2001).

1. 1. Pengungkapan (*Discovery*) dan pendefinisian (*Definition*)

Proses mengungkap kepentingan, nilai-nilai aktor, serta upaya konstruksi kepentingan bersama. Pengungkapan dapat dianalisis dari mengapa aktor tersebut bergabung ke dalam kolaborasi dan kepentingan (keuntungan) aktor tersebut bergabung di dalam kolaborasi (Muqorrobin,2016; Arrozaaq,2017). Proses pengungkapan ini merupakan hal pertama yang akan sangat mempengaruhi apakah setiap aktor mendukung atau menolak terjadinya kolaborasi dalam peningkatan dan pengembangan ekspor di Provinsi Sulawesi Selatan

Pengungkapan atau *discovery* (Emerson et al, 2011) mengacu pada pengungkapan kepentingan individu dan bersama, kekhawatiran, dan nilai-nilai,

serta identifikasi dan analisis informasi yang relevan dan signifikan serta implikasinya. Pada awalnya, penemuan mungkin difokuskan pada mengidentifikasi kepentingan bersama; kemudian, ini dapat diamati dalam pencarian fakta bersama dan penyelidikan analitik lebih lanjut (Ehrmann dan Stinson 1999; Ozawa 1991) dan selanjutnya membangun makna bersama dengan mengartikulasikan tujuan dan tujuan bersama, mengklarifikasi dan menyesuaikan tugas dan harapan satu sama lain (definisi)

Aktor yang mempunyai kepentingan paling besar terhadap pencapaian tujuan kolaborasi peningkatan dan pengembangan ekspor adalah dari pemerintah yaitu Dinas Perdagangan Provinsi Sulawesi Selatan, hal ini dikarenakan memiliki tugas pokok dan fungsi yang di amanahkan didalam peraturan daerah Provinsi Sulawesi Selatan, mengakut hal-hal yang berkaitan dengan upaya kebijakan peningkatan ekspor yang juga merupakan program nasional yang di canangkan oleh Presiden untuk memberi sumbangan terbesar dalam pertumbuhan ekonomi. Untuk mencapai hal tersebut terkait dengan target ekspor maka diperlukan kolaborasi dan sinergitas antar instansi terkait dalam lingkup pemerintahan seperti balai karantina perikanan, dan bea cukai. Balai karantina baik hewan maupun tumbuhan berperan penting didalam upaya melakukan verifikasi dan sertifikasi terhadap produk yang di ekspor menyangkut keamanan produk tersebut mengingat Sulawesi Selatan Kontribusi ekspor terbesar selain Nikel adalah komoditas hasil perikanan dan kelautan termasuk di dalamnya juga hasil perkebunan. Sedangkan Bea cukai memberi andil didalam rangka pelayanan dokumen-dokumen ekspor termasuk impor seperti PEB (pemberitahuan ekspor barang). Ke-tiga institusi ini

memilik peran yang sangat strategis sebagai representasi pemerintah dalam peningkatan dan pengembangan ekspor di provinsi Sulawesi Selatan. Hal ini juga sesuai dengan hasil wawancara yang dilakukan dengan kepala Dinas Perdagangan Provinsi Sulawesi Selatan

“Pemerintah Pusat dan daerah mempunyai kepentingan yang besar dalam upaya peningkatan dan pengembangan ekspor hal ini dikarenakan ekspor menjadi program prioritas Presiden dalam menopang pertumbuhan ekonomi” (Kadis Perindag Sulsel, 28 februari 2019)

Selain pemerintah, aktor penting lainnya yang bergabung dan berinteraksi dalam kolaborasi adalah Sektor Swasta yaitu PT. Pelindo IV dan Perbankan dalam hal ini PT. Pelindo mempunyai kepentingan yang berkaitan dengan konkfititas distribusi perdagangan, selain itu mereka bertanggung jawab terhadap aktifitas bongkar muata kontainer hal ini mengakut *dewiling time* yang merupakan Target utama yang dibebani ke PT. Pelindo IV dari pemerintah pusat. Disisi yang lain sektro swasta dalam hal ini perbankan, juga memiliki alasan yang kuat untuk bergabung dalam kolaborasi meskipun sedikit berbeda yaitu fokusnya pada penyaluran kredit (pembukaan L/C), akan tetapi pada akhirnya juga sama yaitu upaya meningkatkan ekspor hal ini dikarenakan bank juga mempunyai target terkait dengan defisi hasil ekspor, mereka juga memberi akses LC (*letter of credit*) kepada pelaku ekspor dimana bank mendapatkan keuntungan dari hal tersebut. . Hal ini juga sesuai dengan hasil wawancara yang dilakukan dengan bagian pembiayaan ekspor pada bank EXIM Makassar

“Kami pihak perbankan juga diberi target juga untuk meningkatkan menyalurkan kredit kepada eskportir sehingga hal ini juga bisa mendatangkan kentungan bagi kami sebagai perbankan” (Kabag pembiayaan eskpor exim bank, 8 maret 2019)

Dalam kolaborasi pemerintah dan swasta memiliki peran penting dalam upaya peningkatan dan pengembangan ekspor di provinsi Sulawesi Selatan, akan tetapi harus juga melibatkan sektor masyarakat. Masyarakat disini adalah petani, nelayan, pengrajin dan UMKM dimana mereka sangat membutuhkan kolaborasi ini guna mendukung kemudahan terkait regulasi yang dikeluarkan oleh pemerintah, dukungan pembiayaan ,jaminan gagal bayar ketika terjadi masalah dengan buyer luar negeri dari perbankan serta akses konektifitas dan akses informasi dan akses pasar luar negeri dalam hal guna meningkatkan volume, nilai dan negara tujuan ekspor. Berikut hasil wawancara dengan salah satu pengrajin yang telah melakukan ekspor

“Kepentingan kami dalam kolaborasi adalah agar ketika ada masalah dengan proses ekspor keluar negeri maka kami gampang untuk menyampaikan permasalahan kami baik dalam aturan kebijakan yang dibuat dari pemerintah maupun permasalahan kami terhadap pembiayaan dari bank” (eksportir, 5 Maret 2019)

Secara umum keterlibatan pihak swasta dan masyarakat dapat di maknai sebagai hak warga negara untuk ikut terlibat dalam proses pengambilan keputusan pada setiap kebijakan yang ada mulai dari formulasi sampai pada evaluasinya. Masyarakat dan pihak swasta bukan sekedar penerima manfaat, melainkan harus lebih dari itu (subjek pembangunan). Upaya ini dilakukan (kolaborasi) agar pihak terkait selain pemerintah juga terlibat dalam *shared-information and shared-meaning* merumuskan tujuan, menentukan kebijakan, mengalokasikan sumber-sumber daya, mengoperasikan program sampai pada mendistribusi manfaat yang diperoleh. Namun, tidak dapat di pungkiri sifat dari sebagian besar peserta kolaborasi selalu memperhitungkan dan mengetahui faktor-

faktor apa saja yang menghasilkan keuntungan dalam kolaborasi. (Andranovich 1995; Chrislip dan Larson 1994; Gray 1989; Nelson dan Weschler 1998; Susskind dan Cruikshank 1987; Ansel and Gash 2008).

Keuntungan dalam berpartisipasi peserta kolaborasi yang diharapkan oleh para pemangku kepentingan, apakah proses kolaborasi menghasilkan sesuatu yang berarti, khususnya terhadap pengorbanan waktu dan energy yang dilakukan dalam kolaborasi. (Schneider et al 2003; Warnner, 2006). Keuntungan yang didapat dalam kolaborasi sebenarnya tergantung bagaimana partisipasi aktor yang terlibat dalam proses kolaborasi dan pada akhirnya jika keuntungan meningkat saat para pemangku kepentingan melihat hubungan langsung antara keterlibatan mereka dengan kenyaan yang ada dan kebijakan yang efektif (brown,2002). Pada akhirnya, kolaboratif yang dibangun antara pemerintah, swasta, masyarakat adalah kolaborasi dengan pertimbangan saling menguntungkan dan kesetaraan dalam pembagian peran. Jika kolaborasi dibangun berdasarkan saling menguntungkan maka dengan kerjasama semua kan bisa teratasi sehingga tidak ada yang merasa dirugikan dan mempermudah proses kolaborasi. Berikut hasil reduksi data dari wawancara yang dilakukan dalam dimensi Pengungkapan (Discovery) dan pendefinisian (Definition) dalam implementasi peningkatan dan pengembangan ekspor di Provinsi Sulawesi Selatan pada tabel di bawah ini:

Tabel. 4.3
Tanggapan Informan Pemerintah, Swasta Dan Masyarakat Tentang
Implementasi Kebijakan Peningkatan Dan Pengembangan Ekspor Di
Provinsi Sulawesi Selatan

Aktor Kolaborasi	Aspects (Pengungkapan/Discovery dan pendefinisian/Definition)
Pemerintah	Dari sisi pemerintah daerah dengan adanya kolaborasi ini penanganan dan penyelesaian sebagai prosedur terkait ekspor lebih efisien, efektif dan tepat sasaran dikarenakan kordinasi yang dilakukan terintegrasi baik, baik itu dengan instansi pemerintah terkait dalam hal <i>trade systemnya</i> maupun pihak swasta dan masyarakat (<i>agribisnis system</i>) dan pemerintah mempunyai kepentingan yang besar karena ekspor merupakan program prioritas nasional.
Swasta	Keuntungan yang kami dapat dalam kolaborasi adalah meningkatnya volume ekspor sehingga memberikan kontribusi terhadap pendapatan perusahaan kami dari segi pelayanan (<i>port system</i>) Keuntungan dalam kolaborasi pihak perbankan dapat Mendukung program pemerintah dalam peningkatan dan pengembangan ekspor, khususnya dari kemudahan pembiayaan kepada pelaku eskportir yang nanti akan memberikan provit bagi perusahaan sesuai, setra memperkuat cadangan devisa negara
Masyarakat	Kolaborasi ini memberikan kontribusi positif dalam kemudahan yang berikan oleh pemerintah dalam segi regulasi dan pelayanan seperti dokumen-dokumen ekspor dan efisiensi biaya logistik dan waktu, dan proses kemudahan pembiayaan bagi kami masyarakat selaku pelaku ekspor.

Sumber : Olahan Hasil Wawancara, 2019

Pada tabel 4.3 di atas terlihat secara umum tujuan kolaborasi mereka adalah sama yaitu agar terjadi peningkatan dan pengembangan ekspor di Sulawesi Selatan. Dari pemerintah akan melihat kolaborasi ini mempunyai keuntungan dalam peningkatan dan pengembangan ekspor yang berkontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi baik secara regional maupun nasional hal sesuai dengan

arahan nawacita. Begitu pun dengan pihak swasta dalam hal ini pelindo 4 dan perbankan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Adapun, mengapa masyarakat harus ikut dalam kolaborasi ini dan keuntungan kolaborasi bagi masyarakat yaitu karena masyarakat lah yang mempunyai produk yang dimana produk itu adalah komoditas yang nantinya akan di ekspor. Masyarakat (eksportir) dapat menikmati kemudahan-kemudahan dari regulasi pemerintah, pelayanan di port dan kemudahan akses pembiayaan yang nantinya akan meningkatkan nilai ekspor bagi masyarakat. Sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing aktor mempunyai kepentingan bersama sehingga bergadung dalam kolaborasi.

1. 2. Deliberasi

Secara umum kolaboratif muncul secara adaptif atau dengan sengaja diciptakan dengan sadar karena adanya konflik antar kelompok kepentingan yang bersifat laten dan sulit di redam dan upaya mencari cara baru untuk mencapai legitimasi (Ansel dan Gash, 2008). Banyak teori dalam literatur yang mencatatkan bahwa terjadinya konflik dalam kerjasama antar para pemangku kepentingan akan menghambat proses kolaborasi. Konflik akan memberikan keuntungan yang besar ketika jika di atasi secara positif sehingga memberikan dorongan yang kuat untuk dalam kolaboratif. Namun jika tidak dapat diatasi konflik akan memicu tidak saling percayanya antar peserta kolaborasi. sehingga dalam kolaboratif perlu adanya deliberation (Emerson et al, 2011)

Emerson et al (2011) menjelaskan Penekanan tidak hanya pada terbentuknya deliberasi, namun lebih kepada bagaimana “kualitas deliberasi” karena kolaborasi seringkali terjadi perbedaan pemikiran, perspektif, dan

kepentingan yang muncul setiap saat. Membangun deliberasi yang berkualitas, memerlukan keahlian advokasi, tidak harus pada semua individu, namun sebagian saja sudah cukup. Advokasi ini bersifat internal, artinya untuk mengarahkan kolaborasi, serta aktor agat tetap berjalan pada tujuan kolaborasi, menghasilkan resolusi konflik secara strategis dan efektif. Selain itu melakukan diskusi bersama. Seluruh aktor menyatakan bahwa diskusi yang berjalan terbuka, artinya terdapat dorongan untuk mengemukakan pendapat, terlihat dari presentasi masing-masing terhadap pencapaian kegiatan yang telah dilakukan (Muqorrobin,2016; Arrozaaq,2017).

Beberapa hal analisis deliberasi, secara implisit berusaha untuk mendapat jawaban mengenai keberanian para aktor untuk bertindak leluasa dalam kolaborasi, ada atau tidaknya tekanan dari pihak pemerintah sehingga membatasi tindakan kolaborasi, atau ada paksaan harus berbuat demikian. Adanya proses demokrasi delibratif, sehingga mampu membuat kolaborasi menjadi wadah untuk mengembangkan inovasi dan kreasi, baik dalam memunculkan ide, maupun dalam menghadapi praktek kegiatan kolaborasi di lapangan, yaitu apabila ditemukan permasalahan tak terduga, maka setiap aktor tidak takut akan bertindak kreatif, karena tidak ada tekanan untuk harus bertindak sesuai yang diperintahkan.

Secara teoritis kolaborasi dikelola oleh sebuah badan kerjasama, badan kerja sama merupakan suatu forum yang dilaksanakan suatu kerjasama yang anggotanya merupakan perwakilan yang dapat dipercaya untuk melakukan kerjasama. Objek kerjasama meliputi seluruh urusan yang menjadi tanggung jawab bersama. Penekanannya adalah forum tersebut secara resmi terorganisasi

melakukan pertemuan secara teratur, yang terdiri dari lembaga publik, swasta, termasuk masyarakat. yang secara langsung terlibat dalam pengambilan keputusan (Ansel dan Gash, 2008)

Pada implementasi peningkatan dan pengembangan ekspor di Sulawesi Selatan berbagai upaya sudah dilakukan salah satunya adalah Deliberasi dengan debat dan berdiskusi ketika mengambil keputusan bersama atau bisa dibilang dengan bermusyawarah. Hal ini terlihat dari forum-forum diskusi yang telah dilakukan, forum ini dilakukan salah satu untuk menyatukan persepsi dan cara pandang serta langkah-langkah percepatan peningkatan dan pengembangan ekspor. Selain itu hal-hal yang banyak di bahas adalah hambatan-hambatan ekspor melalui identifikasi potensi komoditas produk ekspor yang akan dikembangkan serta pasar ekspor yang selama ini tertujuh hanya kepada pasar tradisional. Serta meningkatkan kapasitas pelaku eksportir melalui dalam memahami regulasi dan ketentuan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan temuan empiris yang didapatkan adalah terdapat kelemahan dari deliberasi dalam kolaboratif khususnya dalam peningkatan dan pengembangan ekspor adalah bersifat temporer (sementara) dan sifatnya tidak mengikat sehingga diskusi yang dilakukan terkadang dirasakan belum maksimal untuk menjawab permasalahan yang ada. Selain itu ditemukan berdasarkan data absen yang ada diskusi hanya dilakukan minimal satu bulan sekali bahkan pernah dilakukan hanya sekali dalam satu bulan. Adapun permasalahan dalam deliberasi dari hasil wawancara yang kami lakukan dengan masyarakat dalam hal ini eksportir:

“...Satu permasalahan dalam diskusi yang kami lakukan di tahun 2017 meminta kepada pihak pemerintah untuk membuka akses ekspor langsung atau *direct call* ke negara amerika dan eropa hal ini lama untuk direspon padahal sifatnya sangat penting bagi kami” (eksportif, 5 Maret 2019)

Deliberasi bukanlah *‘the aggregation of interest’* sehingga membutuhkan pemeriksaan yang cermat terhadap masalah, mendengarkan perspektif orang lain, dan sampai pada penilaian publik tentang apa yang mewakili kebaikan bersama. (Roberts,2004). Sehingga pada kasus diatas memang pemerintah dan pihak swasta dalam hal ini PT. Pelindo harus segera dapat menjawab permasalahan yang ada dengan jujur dan beralasan dalam proses meningkatkan kualitas dari delibrasi itu sendiri. Berikut hasil reduksi data dari wawancara yang dilakukan dalam dimensi Deliberasi dalam implementasi peningkatan dan pengembangan ekspor di Provinsi Sulawesi Selatan pada tabel di bawah ini:

Tabel. 4.4
Tanggapan Informan Pemerintah, Swasta Dan Masyarakat Tentang Implementasi Kebijakan Peningkatan Dan Pengembangan Ekspor Di Provinsi Sulawesi Selatan

Aktor Kolaborasi	Aspects (Deliberasi)
Pemerintah	Dalam koaborasi pemerintah senantiasa membuka ruang diskusi untuk menerima masukan dan gagasan sebagai bagian dalam proses perbaikan dan pengambilan kebijakan guna mengefektifkan apa yang menjadi keinginan dan harapan yang ingin dicapai oleh pihak swasta maupun masyarakat.
Swasta	Forum diskusi yang di lakukan sudah cukup efektif namun masih terdapat perbedaan persepsi dari masing-masing pemangku kepentingan. Kami tidak bisa memaksakan sesuatu seperti mempercepat <i>dweling time</i> .
Masyarakat	Diskusi yang dilakukan sudah baik namun terkadang masih mengalami kendala baik seperti yang ikut dalam diskusi bukan aktor dalam pengambilan kebijakan sehingga diksusi cenderung kurang berkualitas.

Sumber : Olahan Hasil Wawancara, 2019

Dari tabel 4.4 diatas menjelaskan deliberasi pada kolaborasi peningkatan dan pengembangan ekspor telah terbentuk dengan baik dengan adanya diskusi bersama, seluruh aktor menyatakan cukup efektif artinya terdapat dorongan untuk melakukan pertukaran pendapat. Namun dengan adanya diskusi yang terkadang masih belum dapat menjawab semua masalah yang ada sehingga terkadang deliberasi yang dilakukan belum maksimal hal ini dikarenakan tidak adanya kontrol yang kuat dari pemimpin maupun sesama aktor kolaborasi karena memang tidak ada peraturan yang terkait untuk melakukan sanksi. Sebagai contoh laonnya berdasarkan hasil yang temuan lapangan yang di dapatkan melalui kolaborasi ini ekspor langsung ke Negara tujuan masih hanya ke china dan jepang saja, dalam artian masih sama seperti 2015 belum ada tambahan Negara tujuan lainnya (*direct call*). Ketika banyak stakeholder yang terlibat tidak memiliki keahlian dan kemampuan untuk terlibat dalam diskusi guna memecahkan masalah teknis, hal ini akan menjadi masalah dalam kualitas delibrasi (Gunton Dan Day 2003; Lasker Dan Weiss,2003; Waner,2006). Deliberasi sangatlah penting bagi *dynamic Collaboration* salah satunya adalah untuk menghindari adanya konflik kepentingan antara aktor yang terkait secara dominan sehingga perlu adanya kualitas delibrasi yang baik dengan advokasi yang baik.

1. 3. Determinasi

Di Fase yang terakhir dari *Principled Engagement* adalah *determination* (menetapkan). Emerson et al (2011) menjelaskan *determination* adalah Merupakan serangkaian tindakan penetapan bersama akan tujuan kolaborasi. Determinasi terdapat dua jenis, yaitu primer dan substantif. Determinasi primer lebih kepada

pembuatan keputusan prosedural, (teknis kolaborasi, penetapan agenda, jadwal pertemuan, kelompok kerja). Determinasi substantif lebih kepada pembentukan kesepakatan bersama, rekomendasi final tindakan kolaborasi ke depan.

Dalam kolaborasi yang sedang berlangsung, lebih banyak determinasi substantif yang dibuat secara terus-menerus, karena sifatnya lebih dibutuhkan. Sedangkan melihat dari praktisnya, determinasi dapat diwujudkan melalui pembentukan konsensus sebagai metode fundamental dalam pembentukan determinasi bersama. (Arrozaq, 2017).

Dari hasil observasi yang dilakukan menunjukkan Penetapan determinasi primer dalam kolaborasi peningkatan dan pengembangan ekspor melalui Sk gubernur tentang forum peningkatan ekspor pada tahun 2015 dari determinasi primer telah dapat mewadahi dan mengakumulasi teknis kolaborasi, penetapan agenda, dan kelompok kerja, namun masih belum adanya jadwal pertemuan antar sesama peserta kolaborasi yang sifatnya rutinitas dan wajib (terjadwal). Hal ini seperti yang diungkapkan oleh pihak pemerintah yaitu kepala dinas perdagangan

“... Kolaboratif yang kami lakukan bersama instansi pemerintah terkait, pelindo, perbankan dan para ekspor memang diatur dalam Sk Gubernur dalam upaya nilai dan volume ekspor bisa meningkatkan” (kepala Dinas perdagangan 28 februari 2019)

Selain itu beberapa permasalahan dalam determinasi primer adalah tidak mencantumkan secara detail tugas dan target kerja masing-masing hal ini menyebabkan tidak ada spesifikasi peran dan fungsi masing-masing aktor yang berujung pada ketidakcapaian target.

“Pembagian tugas dalam kolaborasi kami rasa terlalu umum sehingga terkadang kami melihat beberapa/sebagai pelaku ekspor terkadang masih sulit untuk berkordinasi ketika ada masalah (GM Terminal Peti Kemas, 3 Maret 2019)

Tentu ini menjadi masalah tersendiri sehingga memang dalam keputusan procedural harus dapat menetapkan agenda-agenda kedepan dan menjelaskan secara jelas tugas dari masing-masing aktor kolaborasi (Emerson, et al 2011). Penetapan determinasi substansif juga sudah dilakukan dalam kolaboratif peningkatan dan pengembangan ekspor di Sulawesi Selatan dari setiap pertemuan yang dilakukan. Pada tahap awal masih mencari model yang efektif terkait kolaborasi yang dilakukan, pertemuan selanjutnya terdapat kesepakatan penyatuan komitmen dan kepentingan peserta kolaborasi, dan akhirnya melakukan bimbingan teknis kepada peserta kolaborasi dalam upaya mencapai tujuan kolaborasi yaitu peningkatan dan pengembangan ekspor di Sulawesi Selatan baik itu dari sisi nilai, volume dan diversifikasi negara tujuan ekspor. Namun dari hasil observasi dalam implementasinya terkadang bias dan tidak lakukan secara terus menerus. Sehingga untuk menjawab ini dibutuhkan determinasi yang lebih kuat lagi dari para peserta kolaborasi yang selanjutnya untuk menciptakan dan memperkuat motivasi bersama dan membangun kapasitas yang di perlukan untuk kolaborasi (Emerson, 2011).

Adapun hasil reduksi data dari wawancara yang dilakukan dalam dimensi Determinasi dalam implementasi peningkatan dan pengembangan ekspor di Provinsi Sulawesi Selatan pada tabel 4.5.

Tabel. 4.5
Tanggapan Informan Pemerintah, Swasta Dan Masyarakat Tentang
Implementasi Kebijakan Peningkatan Dan Pengembangan Ekspor Di
Provinsi Sulawesi Selatan

Aktor Kolaborasi	Aspects (Determinasi)
Pemerintah	Dalam menetapkan tindakan di landasi oleh Sk gubernur yang menjadi dasar pelaksanaan kolaborasi di Provinsi Sulawesi Selatan, namun SK tersebut juga harus segera diperbarui sesuai dengan dinamika dan kebutuhan kondisi saat ini.
Swasta	Pembagian tugas yang diberikan belum secara detail sehingga hasil yang di harapkan seringkali belum maksimal, dan jadwal pertemuan masih bersifat temporeri
Masyarakat	Belum memberikan hasil sesuai harapan dikarenakan belum adanya target khusus yang ingin dicapai oleh masing-masing aktor dalam kolaborasi.

Sumber : Olahan Hasil Wawancara, 2019

Pada tabek 4.5 dibawah menjelaskan perlu adanya langka-langka perbaikan terkait dengan peran dan fungsi masing-masing secara jelas dan terkukur seperti menetapkan agenda, penjadwalan diskusi, membentuk tim kerja yang tetap dan jelas sesuai tupoksi, sehingga apa yang menjadi keinginan masing-masing aktor dapat terakomidir secara bersama guna menghasilkan sautu tindakan bersama akan tujuan kolaborasi. Tujuan Kolaborasi ini yaitu peningkatan dan pengembangan ekspor baik dari sisi volume, nilai, jenis komoditas dan negara tujuan yang menjadi rekomendasi final dari tindakan kolaborasi ini yang mestinya selalu di lakukan secara terus menerus (*determinasi subsantif*) dimana Pemerintah, swasta dan masyarakat sepakat langkah-langkah apa saja yang harus mereka lakukan ketika terjadi masalah baik itu masalah di trade system, port sytem, dan agribisnis system dalam upaya peningkatan dan pengembangan ekspor di provinsi Sulawesi Selatan.

Adapun matrix perbandingan teori dan hasil wawancara sebagai pada *Principled Engagement* sebagai berikut

Tabel.4.6
Matrix Perbandingan *Principled Engagement*

Indikator Teori	Hasil Wawancara Dan Temuan Dilapangan
<p>Discovery and Definition Mengacu Pengungkapan dan pendefinisian kepentingan individu dan bersama, kekhawatiran, dan nilai-nilai, serta identifikasi dan analisis informasi yang relevan mengapa ingin bergabung dalam kolaborasi</p>	<p>Terlihat kepentingan bersama semua aktor agar terjadinya peningkatan dan pembenangan ekspor, karena akan menguntungkan semua pihak</p>
<p>Delibrasi Menghindari adanya konflik kepentingan antara aktor yang terkait secara dominan sehingga perlu adanya kualitas delibrasi yang baik dengan advokasi yang baik.</p>	<p>Kolaborasi masih bersifat temporeti (sementara) dan sifatnya tidak mengikat sehingga diskusi yang dilakukan terkadang dirasakan belum maksimal untuk menjawab permasalahan yang ada.</p>
<p>Determination Merupakan serangkaian tindakan penetapan bersama akan tujuan kolaborasi</p>	<p>Perlu adanya langka-langka perbaikan terkait dengan peran dan fungsi masing-masing secara jelas dan terkukur seperti menetapkan agenda, penjadwalan diskusi, membentuk tim kerja yang tetap dan jelas sesuai tupoksi, sehingga apa yang menjadi keinginan masing-masing aktor dapat terakomidir secara bersama guna menghasilkan suatu tindakan bersama akan tujuan kolaborasi</p>

Sumber : Diolah,2020

Adapun Dari hasil pembahasan dia atas terkait *Principled Engagement* pada penelitian ini melalui Proposisi minor ke 1 yang dapat di rumuskan sebagai berikut

Principled Engagement dalam tahap kolaborasi dihasilkan dan ditopang oleh proses interaktif yaitu pengungkapan, delibrasi, dan deteminisai. Sehingga Efektivitas Principled Engagement sangat ditentukan oleh kualitas proses interaktif ini.

2. *Shared motivation*

Shared motivation atau motivasi bersama yang dikemukakan Emerson; Nabatchi; Balogh (2011) lebih mendalam dalam dinamika kolaborasi adalah untuk memperkuat *Principled Engagement* yang sama-sama merupakan konsep atau teori yang di tawarkan oleh Emerson et al (2011) tentang *dynamic collaboration* dimana *Principled Engagement* bersama dibentuk dan dipertahankan keberadaannya oleh proses interaktif dari pengungkapan, deliberasi, dan determinasi. Efektivitas *Principled Engagement* selanjutnya akan di maksimalkan oleh *share motivation* (Emerson et al, 2011)

Shared motivation atau motivasi bersama merupakan sebagai siklus penguatan diri yang terdiri dari empat elemen: saling percaya, pemahaman, legitimasi internal, dan komitmen. Motivasi bersama menyoroti unsur interpersonal dan relasional dari dinamika kolaboratif dan kadang-kadang disebut sebagai modal sosial (Colman 1988; Putnam 2000; Putnam, Leonardi, dan Nanetti 1993). Motivasi bersama juga memperkuat atau mempercepat proses keterlibatan yang berprinsip (Huxham dan Vangen 2005).

2. 1. *Mutual trust (Kepercayaan Bersama)*

Pengembangan kepercayaan, yang terjadi seiring waktu dimana para pihak bekerja bersama, saling mengenal, dan membuktikan satu sama lain bahwa mereka masuk akal, dapat diprediksi, dan dapat diandalkan (Fisher dan Brown 1989; Emerson et al, 2011). Kepercayaan telah lama diakui sebagai kerjasama (Huxham dan Vangen 2005; Koppenjan dan Klijn 2004; Leach dan Sabatier 2005; Ostrom 1998). Sebagai contoh dalam jaringan, misalnya, kepercayaan telah

ditemukan menjadi instrumen dalam mengurangi biaya transaksi, meningkatkan investasi dan stabilitas dalam hubungan, dan merangsang pembelajaran, pertukaran pengetahuan, dan inovasi (Koppenjan dan Klijn 2004). Pada banyak teori yang ada dalam literatur sangat menunjukkan bahwa proses kolaboratif bukan hanya tentang negosiasi tetapi juga tentang membangun kepercayaan di antara para pemangku kepentingan (Alexander, Comfort, dan Weiner 1998; Beierle dan Konisky 2001; Brinkerhoff 1999; Glasbergen dan Driessen 2005; Imperial 2005; Murdock, Wiessner, dan Sexton 2005; Short dan Winter 1999; Tett, Crowther, & O'Hara 2003; Vangen & Huxham 2003, Ansel dan Gash, 2008)

Membangun kepercayaan adalah proses yang cukup memakan waktu yang membutuhkan komitmen jangka panjang untuk mencapai kolaboratif. Membangun kepercayaan sering menjadi aspek yang paling menonjol dari proses kolaboratif awal dan bisa sangat sulit untuk menumbuhkannya (Murdock, Wiessner, dan Sexton 2005; Ansel dan Gash, 2008). Kepercayaan bersama terbentuk karena adanya hubungan masa lalu dari masing-masing aktor. Kepercayaan juga tumbuh seiring dengan interaksi yang ada. Namun, terkadang dari pembentukan kepercayaan bersama tidak merata pada seluruh aktor kolaborasi. sehingga menyebabkan kepercayaan belum terbentuk dengan baik. Kepercayaan yang tidak merata menyebabkan antagonisme sesama stakeholder, sehingga diperlukan lagi waktu untuk membangun kepercayaan kembali. Apabila tidak mampu membangun kepercayaan maka proses kolaborasi tidak mungkin bisa di lanjutkan (Ansel & Gash, 2008). Emerson *et al* (2011) menekankan bahwa kepercayaan menghasilkan hasil sebagai elemen penting awal dalam siklus

motivasi bersama, dimana kepercayaan menghasilkan saling pengertian, yang pada gilirannya menghasilkan legitimasi saling ketergantungan dan akhirnya komitmen.

Pada masalah peningkatan dan pengembangan Ekspor diperlukan kepercayaan bersama antara *stakeholder* yaitu pemerintah, swasta, masyarakat (pelaku ekspor) guna memaksimalkan kinerja ekspor Sulawesi Selatan dapat memberikan keuntungan bersama. Pemerintah selaku regulator atau yang mengurus tentang *trade system* memiliki kewajiban memperhatikan dan memastikan bahwa nilai dan volume ekspor harus naik dan menjamin prosesnya tidak berbelit-belit dan cepat. Swasta dalam hal ini PT pelindo dalam mengurus *port system* agar tidak menimbulkan masalah dalam bongkar muat barang, perbankan dalam mengurus kemudahan akses pembiayaan serta jaminan gagal bayar dari buyer dan masyarakat akan menaati regulasi yang ada dan dapat dengan mudah menikmati fasilitas yang ada dalam menjangkau proses ekspor.

Dari hasil observasi terdapat beberapa masalah yang dapat menurunkan dimensi kepercayaan antar aktor dalam kolaborasi peningkatan dan pengembangan ekspor di Sulawesi Selatan. Seperti Kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan seringkali tidak merepresentasi kepentingan pelaku eksportir di Sulawesi Selatan. Contohnya pemerintah mewajibkan bahwa ekspor boleh dilakukan ketika rumput laut sudah diolah, namun kondisi pelaku eksportir belum siap untuk mewujudkan hal tersebut. Dan nantinya akan berdampak terhadap menurunnya nilai komoditas rumput laut sebagai salah satu komoditas penyumbang ekspor terbesar. Di satu sisi kacang mente industrinya mengalami

kekurangan bahan baku akibat pemerintah memperbolehkan ekspor biji mente gelondongan tentu hal ini berdampak terdapat hilirisasi industri yang memiliki nilai tambah di pasar internasional. Masalah lainnya belum secara maksimal memberikan dan menyediakan pasar ekspor (Infomasi Pasar), disisi pelayanan terutama pelayanan di balai karantian pertanian dan perikanan, yang diraskan terlalu banyak mempersyaratkan aturan-aturan yang terkait regulasi pada penerapan mutu. Belum lagi pada prosedur di bea Cukai yang dirasakan masih sangat berbelit-belit. Lebih lanjut hasil observasi yang didapatkan dari masyarakat selaku eksportir juga memasalahkan masih sulitnya dalam hal mendapatkan pembiayaan khususnya terkait dengan pembiayaan ekspor, syarat yang di tetapkan cukup sulit dan tidak adanya rute kapal Makassar yang langsung ke nergara tujuan. Adapun hasil reduksi data dari wawancara yang dilakukan dalam dimensi kepercayaan besama dalam implementasi peningkatan dan pengembangan ekspor di Provinsi Sulawesi Selatan dapat dilihat pada tabel 4.7.

Pada tabel 4.7 di bawah terlihat dimensi kepercayaan meskipun upaya peningkatan dan pengembangan ekspor di Sulawesi Selatan sudah terlaksana saat ini karena ada kepercayaan dari aktor terkait dan sudah adanya hubungan yang terbentuk sudah lama, yaitu hubungan rekan kerja yang terkait dengan peningkatan ekspor meskipun tidak intens dan terbangun secara alami karena pada prinsipnya ekspor merupakan sesuatu yang harus dikerjakan secara bersenergi, akan tetapi juga harus perlu ditingkatkan lagi. Peran pemerintah dalam hal ini Dinas Perdagangan menjadi aktor yang sangat penting dalam membangun kepercayaan sebagai pemimpin kolaborasi. Pemimpin kolaborasi berperan dalam

melihat-melihat potensi dan manfaat yang ada agar mencapai saling percaya dalam kolaborasi. Pemerintah sebagai pemimpin kolaborasi harus dapat membangun kepercayaan bersama dengan swasta, masyarakat.

Tabel. 4.7
Tanggapan Informan Pemerintah, Swasta Dan Masyarakat Tentang Implementasi Kebijakan Peningkatan Dan Pengembangan Ekspor Di Provinsi Sulawesi Selatan

Aktor Kolaborasi	Aspects (Mutual trust/Kepercayaan Bersama)
Pemerintah	Pemerintah senantiasa bersinergi dengan swasta dan masyarakat yang selama ini sudah lama terbangun melalui komunikasi dan menyakinkan bahwa ekspor adalah sesuatu yang penting bagi Sulawesi Selatan dan memberikan multipayerefek dan keuntungan terhadap sektor terkait lainnya dan memberikan regulasi yang memudahkan
Swasta	Hubungan kerja sama dengan pemerintah dan masyarakat sudah berjalan dengan sangat lama sehingga saling percaya dan akan terus memperbaiki perangkat infrastruktur yang terintegrasi dan mempermudah akses pembiayaan
Masyarakat	Saling memberikan kepercayaan dengan aktor terkait dan Akan mentaati segala regulasi yang telah ditetapkan, namun tidak menghambat proses dan prosedur ekspor.

Sumber : Olahan Hasil Wawancara, 2019

Selanjutnya, Jika pemimpin tidak mampu berperan sebagai pendistribusi dalam membangun kepercayaan bersama maka akan berdampak pada bercerai berai kolaborasi yang telah di buat sehingga menghambat upaya peningkatan dan pengembangan ekspor di Sulawesi Selatan. Bukan hanya kepada aktor-aktor yang sepaham tetapi juga aktor-aktor yang tidak sepaham sehingga dapat mengantisipasi konflik yang ditakutkan akan terjadi terutama dalam hal menyatukan persepsi dan cara pandang terhadap berbagai masalah yang selama

ini menjadi keluhan yang berpotensi untuk menghilangkan dan merusak kepercayaan dalam kolaborasi. Hal ini harus segera diselesaikan sehingga dapat menimbulkan saling percaya yang lebih kuat untuk proses kolaborasi.

Pemerintah dalam hal ini Dinas perdagangan harus meyakinkan bahwa ketika nilai ekspor dan volume meningkat akan memberikan manfaat positif dari sisi profit perusahaan dalam hal ini meningkatnya frekuensi arus pengiriman barang (kontainer) di pelabuhan. Pemimpin Kolaborasi dalam hal ini juga meyakinkan kepada pihak swasta lainnya yaitu pihak perbankan dengan meningkatkan jumlah eksportir maka berpotensi akan meningkatkan akses pemberian kredit pembiayaan serta memperkuat cadangan devisa melalui hasil ekspor. Tentu hal ini harus menjadi perhatian mengingat kolaborasi yang dilakukan belum dapat menaikkan secara signifikan nilai dan volume ekspor Provinsi Sulawesi Selatan hanya di dominasi oleh satu produk utama yaitu Nikel. Ini terlihat dari nilai ekspor Provinsi Sulawesi Selatan yang hanya naik sebesar 270.520.385,5 USD dari tahun 2017 ke 2018 , adapun nilai Volumennya justru menurun 1,46% dari 596.406,17 Ton ke 587.683,94 (Data IPSKA,2019).

Pemimpin kolaborasi juga mendorong Pihak swasta juga memberikan kepercayaan terkait dengan produk-produk yang ditawarkan sesuai dengan keinginan pelaku eksportir. Melalui berbagai pelayanan di pelabuhan seperti proses bongkar muat dan pengiriman barang ekspor yang cepat, menyediakan kapal-kapal yang representatif dengan langsung ketujuan negara ekspor. Menjamin efisiensi dan efektifitas nilai dan waktu tempuh yang lebih cepat. Pihak swasta

lainnya dalam hal ini perbankan juga memberikan kemudahan dalam hal pembiayaan terhadap masyarakat dalam hal ini Eksporatif.

Untuk membangun kepercayaan antar aktor dalam kolaborasi ini memang membutuhkan waktu yang lama dan membutuhkan komitmen jangka panjang, terlebih meyakinkan para aktor dengan regulasi yang ada. Sehingga regulasi yang ada harus dapat memperhatikan, memastikan bahwa seluruh kebijakan yang dibuat memberi dampak yang positif kepada seluruh aktor tergabung didalam kolaborasi. sehingga kepercayaan akan terbangun dalam kolaborasi.

Ketika kepercayaan dalam kerjasama dapat diimplementasikan dengan baik oleh setiap *stakeholder* tentu akan melahirkan saling ketergantungan, dan komitmen. Sehingga jika tingkat kepercayaan antara *stakeholder* turun tingkat kepercayaannya maka rasa saling ketergantungan dan komitmen juga hilang.

Membangun kepercayaan memungkinkan individu atau kelompok untuk mengesampingkan urusan individu atau kelompok mereka demi memahami kepentingan, kebutuhan, nilai dan tujuan bersama. Hal ini membuat diperlukannya usaha terus-menerus dari interaksi untuk mengetahui (discover) satu sama lain, dan membuktikan kelayakan untuk dipercaya (Muqorrobin,2016)

2. 2. Mutual Understanding and internal Legitimation (Pemahaman Bersama dan legitimasi)

Saling percaya akan mendukung rasa Pemahaman bersama dan akan menimbulkan legitimasi (elemen dari *share motivation* yang dikemukakan Emerson et al). Pada tingkat interpersonal, kepercayaan memungkinkan orang untuk melihat dan kemudian menghargai perbedaan pada orang lain. Ini

memungkinkan orang untuk mengungkapkan diri kepada orang lain dan karenanya dilihat dan dihargai oleh mereka (Daniels and Walker 2001; Gray 1989). Saling pengertian bukan 'pemahaman bersama' seperti yang dibicarakan oleh Ansell dan Gash (2008) di mana para peserta menyetujui serangkaian nilai atau sasaran bersama; Sebaliknya, saling pengertian secara khusus mengacu pada kemampuan untuk memahami dan menghormati posisi dan minat orang lain bahkan ketika seseorang mungkin tidak setuju. Pemahaman bersama menuntut agar sesama aktor yang terkait dalam peningkatan dan pengembangan ekspor di Provinsi Sulawesi Selatan saling mengerti dan menghagai perbedaan terkait kebutuhan akan masing-masing antara pemerintah swasta dan masyarakat dalam kolaborasi.

Pada kolaborasi peningkatan dan pengembangan ekspor di Provinsi Sulawesi Selatan ditemukan dan didapatkan pemahaman bersama cukup dipengaruhi oleh kepercayaan bersama. kualitas interaksi interpersonal individu dan organisasi. Para aktor yang ada dalam kolaborasi mengetahui karakteristik dan keahlian aktor lain, hal ini menjadikan pemahaman yang baik diantara para aktor sehingga saling menghormati posisi yang ada dalam kolaborasi

Pemahaman bersama dilandasi oleh pentingnya meningkatkan ekspor Di Provinsi Sulawesi Selatan yang menjadi tujuan utama dari kolaborasi ini. Pada Sisi Pemerintah dalam upaya meningkatkan pemahaman bersama yakni memberikan kepastian didalam rangka pencapaian target ekspor dengan kebijakan yang tidak menghambat perizinan ekspor, memberikan advokasi dan konsultasi terhadap para eksportir. Pada pihak swasta dalam hal ini perbankkan pada akses

pembiayaan, pelindo dan Garuda juga paham terkait posisinya dengan mendukung program nasional terkait ekspor dengan memberikan kemudahan-kemudahan dan masyarakat dapat menjalankan semua regulasi yang ada guna peningkatan nilai dan volume ekspor, meskipun dari sisi regulasi tersebut masih yang ada masyarakat kurang setuju, adanya desakan-desakan dari pemerintah yang kurang menguntungkan akan tetapi hal ini dapat teratasi dengan kepercayaan bersama yang di berikan.

Selain itu, ada hubungan di masa lalu dan pengalaman baik melakukan kolaborasi di lapangan, membuat pemahaman bersama juga terbentuk baik diantara Dinas-Dinas Perdagangan dan intasnis permerinah yang lain seperti balai karantina hewan dan tumbuhan, Pelindo, Garuda, Pihak Perbankan, Kadin, dan Pelaku Eksportir. Namun pemahaman oleh faktor kesadaran perbedaan harus ditingkatkan lagi, sehingga terjadi keterbukaan dan membentuk pemahaman bersama yang tinggi, karena bagaimanapun semua aktor berkolaborasi harus berjalannya kolaborasi bersama-sama atau dapat di artikan keberhasilan ekspor merupakan keberhasilan bersama. Hal ini juga terlihat dari tingkat kepercayaan yang cukup merata pada aktor kolaborasi, sehingga hasil penelitian lebih melihat pada terbentuknya pemahaman bersama yang juga cukup merata pada kolaborasi, walaupun pada beberapa aktor satu dengan yang lain tingkat pemahaman bersama masih perlu ditingkatkan.

Selanjutnya saling pengertian Pada gilirannya, menghasilkan rasa validasi interpersonal dan legitimasi kognitif yang disebut sebagai legitimasi internal oleh Provan dan Milward (1995) dan sebagai komponen proses dalam Bryson, Crosby,

dan Stone (2006). Konfirmasi bahwa peserta dalam usaha kolektif dapat dipercaya dan kredibel, dengan kepentingan yang kompatibel dan saling bergantung, melegitimasi dan memotivasi kolaborasi yang sedang berlangsung. Norma-norma interpersonal informal kepercayaan dan timbal balik yang diskusikan memandu interaksi tersebut dan lebih memperkuat kepercayaan pada legitimasi dan kemanjuran dari dinamika kolaboratif. (Perry:2006, Emerson *et al*, 2011).

Implikasi dari kesalingtergantungan ini kadang-kadang bisa berlawanan dengan intuisi. Dengan demikian, para pemangku kepentingan yang sangat antagonis yang juga sangat bergantung satu sama lain dapat bergerak menuju proses kolaboratif yang sukses (Imperial 2005; Yaffee dan Wondolleck 2003). Reilly (2001) Dalam kolaborasi membangun legitimasi dan kesadaran saling ketergantungan sesama Peserta Kolaborasi sangat dibutuhkan. Aktor-aktor kolaborasi harus menyadari bahwa ada rasa ketergantungan antar aktor yang akan menciptakan kolaborasi yang berkelanjutan. Mamad & chahdi (2003) mengatakan saling ketergantungan berperan penting membangun para stakholder dalam mengembangkan hubungan kolaboratif. Para peserta atau para aktor kolaborasi harus percaya bahwa mereka berproses bersama-sama dan saling membutuhkan. Dalam proses kolaborasi para peserta kolaborasi harus dapat melegitimasi tentang semua yang telah di sepakati sesuai dengan yang ditetapkan. Sehingga dalam waktu yang sama para peserta/ aktor harus merasa saling bergantung secara positif yang terkait dengan tanggung jawab para peserta kolaborasi.

Ketergantungan memiliki dua komponen yaitu esensi dari hubungan dan kesulitan untuk mengganti mitra kolaborasi. Saling ketergantungan merupakan

prediksi mengenai terciptanya hubungan kerja sama antar organisasi (Ferrel et al, 2010). Semakin tergantungnya suatu aktor kepada pihak lain, maka akan melahirkan sebuah komitmen yang baik juga (Abbad *etal*,2013; Ryu *et al* 2009)

Dalam kolaborasi peningkatan dan pengembangan ekspor di provinsi Sulawesi Selatan legitimasi internal (Konfirmasi bahwa peserta dalam usaha kolektif dapat dipercaya dan kredibel, dengan kepentingan yang kompatibel dan saling bergantung) sangat di butuhkan. Para pihak terkait percaya bahwa mereka berproses bersamadan harus peduli sesama pihak terkait, bergantung secara positif dan terikat dalam kolaborasi dengan tanggung jawab yang sudah dibagi. Adapun legitimasi internal yang ditemukan dalam wawancara dari beberapa aktor dalam kolaborasi peningkatan dan pengembangan ekspor di Sulawesi Selatan menunjukkan sudah cukup baik. Disini pemerintah merasa bahwa dalam meningkatkan ekspor pemerintah tidak dapat melakukan secara sendiri namun perlu melibatkan aktor lain yaitu swasta (perbankan, penyedia *port* dan pelaku usaha (masyarakat) sehingga terjalin kolaborasi dan persepsi yang sama guna mewujudkan target dan sasaran peningkatan ekspor, disini lain legitimasi yang dirasakan pihak swasta juga sama, mengingat sasaran yang ingin dicapai oleh pihak swasta adalah pencapaian profit tanpa adanya kolaborasi yang baik maka akan dirasakan tidak optimal bahkan tidak dapat berjalan. Legitimasi pada masyarakat dalam kolaborasi juga menunjukkan cukup baik karena tanpa hadirnya pemerintah yang dapat memfasilitasi pihak swasta dan masyarakat maka tidak akan bisa berdampak positif khususnya dalam hal peningkatan dan pengembangan ekspor di Provinsi Sulawesi Selatan.

Berikut hasil reduksi data dari wawancara yang dilakukan dalam dimensi dalam *Mutual Uderstanding and internal Legitimation* implementasi peningkatan dan pengembangan ekspor di Provinsi Sulawesi Selatan pada tabel di bawah ini:

Tabel. 4.8
Tanggapan Informan Pemerintah, Swasta Dan Masyarakat Tentang Implementasi Kebijakan Peningkatan Dan Pengembangan Ekspor Di Provinsi Sulawesi Selatan

Aktor Kolaborasi	Aspects (Pemahaman Bersama dan legitimasi)
Pemerintah	Pemerintah berupaya membangun pemahaman bersama dengan melahirkan legitimasi internal yang baik masyarakat dan pihak swasta. Semua pihak saling ketergantungan dan membutuhkan dan tidak dapat berjalan sendiri untuk meningkatkan dan mengembangkan ekspor. Untuk kedepannya pemerintah bersama pihak terkait harus dapat lebih mengembangkan pemahaman bersama agar tercipta saling menghormati para aktor yang terlibat, agar proses kolaborasi dapat dipercaya dan kredibel untuk menciptakan saling ketergantungan untuk mencapai tujuan dalam kolaborasi yaitu meningkatnya volume dan Negara tujuan ekspor Sulawesi Selatan
Swasta	Pemahaman bersama untuk melahirkan ke yang dihasilkan cukup baik dengan adanya hubungan yang cukup lama terjalin antara pemerintah dan swasta, masyarakat dan pihak swasta, kami (pihak swasta) percaya dengan upaya untuk meningkatkan dan mengembangkan ekspor di Sulawesi Selatan. Swasta sangat tergantung oleh regulasi yang di buat pemerintah dan keberlangsungan usaha untuk mendapatkan profit juga bergantung dengan banyaknya kegiatan ekspor.
Masyarakat	Masyarakat meyakini dengan pemahaman bersama sangat penting dalam meningkatkan ekspor dan melahirkan legitimasi internal yang baik dengan saling memberikan informasi terkait dengan regulasi kebijakan dan informasi pasar ekspor yang terintegrasi antara pemerintah, swasta pelaku usaha Masyarakat sangat memahami dan menghormati posisi bahkan ketika ada beberapa regulasi yang menurut kami selaku pelaku ekspor cukup merugikan bahkan kami tidak setuju, seperti masih dirasakan seringnya terjadi perubahan dalam kebijakan.

Sumber : Olahan Hasil Wawancara, 2019

2.3. Membangun Komitmen Sesama Peserta Kolaborasi

Legitimasi internal, pemahaman bersama, dan kepercayaan bersama merupakan tiga elemen yang saling terkait erat satu sama lain dalam komponen motivasi bersama, sehingga untuk elemen selanjutnya, yaitu komitmen juga sedikit banyak dipengaruhi oleh kualitas tiga elemen ini.

Tingkat komitmen para pemangku kepentingan untuk kolaborasi merupakan variabel penting dalam menjelaskan keberhasilan atau kegagalan (Alexander, Comfort, dan Weiner, 1998; Gunton dan Day 2003; Margerum 2001; Tett, Crowther, dan O'Hara 2003; ansell dan gash 2008; emerson et a 2011). Dalam beberapa hasil penelitian kolaboratif Amerika dan Australia, Margerum (2002) menemukan bahwa komitmen peserta kolaborasi adalah faktor yang paling penting yang memfasilitasi kolaborasi. Komitmen yang lemah dari lembaga publik untuk berkolaborasi sering dilihat sebagai masalah khusus (Yaffee dan Wondolleck 2003). Komitmen Merupakan upaya kuat pelaksanaan kolaborasi dari aktor sehingga mampu menghilangkan berbagai hambatan- hambatan yang seringkali muncul karena perbedaan karakteristik dan kepentingan aktor.

Komitmen dari para peserta kolaborasi terkadang menimbulkan dilema yang sulit. Komitmen terhadap proses kolaboratif membutuhkan kesediaan untuk terus mematuhi hasil musyawarah, bahkan ketika para aktor harus pergi ke arah yang tidak sepenuhnya didukung oleh pemangku kepentingan. Secara tidak langsung mengharuskan mereka bergabung dengan stakeholder yang berbeda pandangan.

Komitmen bergantung pada kepercayaan bahwa pemangku kepentingan lain akan menghormati perspektif dan minat. Juga mudah untuk melihat bagaimana prosedur yang jelas, adil, dan transparan sangat penting untuk komitmen. Sebelum melakukan suatu proses yang dapat pergi ke arah yang tidak dapat diprediksi, para pemangku kepentingan harus merasa yakin bahwa prosedur musyawarah dan negosiasi memiliki integritas. (Ansel dan Gash, 2008).

Komitmen membuat para aktor berinteraksi lintas organisasi sehingga terbentuk komitmen bersama. Komitmen sangat memerlukan sikap saling percaya, legitimasi dan saling kertegantungan yang baik. Komitmen mengarahkan kepada tanggung jawab masing-masing para peserta kolaborasi untuk menjalankan kesepakatan dengan baik. Tentu komitmen yang di bangun adalah bagaimana meningkatkan dan mengembangkan ekspor baik itu dari segi volume, nilai dan negara tujuan di provinsi Sulawesi Selatan dengan bersama-sama aktor terkait baik swasta dan masyarakat secara bersama-sama.

Komitmen dibangun dengan memperjelas nilai keuntungan apa saja yang diperoleh dan mempresentasikan secara jelas kepada semua aktor dalam kolaborasi, tentang bagaimana tujuan yang dapat mengakomodir semua kepentingan. Adapun Komitmen dalam mencapai kesepakatan dalam program peningkatan dan pengembangan ekspor di Provinsi Sulawesi Selatan ditunjukkan pada setiap aktor yang terlibat utamanya pemerintah provinsi Sulawesi selatan dalam hal ini Dinas perdagangan menjadi aktor yang paling membutuhkan dan mempunyai peran utama dalam pencapaian target kinerja peningkatan dan pengembangan ekspor bersama dinas teknis terkait serta instansi terkait (bea

cukai, otoritas pelabuhan, karantina pertanian dan perikanan) komitmen yang dibangun selama ini sudah berjalan dengan baik, pemerintah sudah membangun sinergitas dan kolaborasi dengan tujuan utama yang sesuai dengan Rencana pembangunan jangka Menengah Daerah yang intinya ekspor menjadi pendorong utama pertumbuhan ekonomi sehingga peningkatan volume nilai, dan negara tujuan ekspor provinsi Sulawesi Selatan harus terimpelektasikan dengan tepat. Bentuk komitmen pemerintah dalam meningkatkan dan mengembangkan ekspor Provinsi Sulawesi Selatan yaitu membuat MOU didalam rangka percepatan pelayanan ekspor, mengadakan pertemuan-pertemuan ekspor dengan melibatkan aktor terkait. Hal ini dilakukan agar semua yang terlibat dalam kolaborasi dapat saling menguntungkan, bukan sekedar kegiatan seremonial biasa. Saat ini kegiatan ekspor mengalami efisiensi dan efektifitas dari 5 sampai 7 jam menjadi 5 menit dalam hal pelayanan ekspor yang terintegrasi, efisiensi biaya logistic yang menurun yang lebih murah dan waktu tempuh lebih efisien 50% dari waktu tempu. Selain itu komitmen bersama tertuang didalam keputusan gubernur tentang tim percepatan ekspor daerah.

Adapun bentuk komitmen yang dilakukan oleh pihak swasta dalam hal ini Pelindo 4 adalah selalu berkordinasi dengan pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan dalam memberikan informasi yang berkaitan dengan prosystem dengan juga melibatkan masyarakat (pelaku ekspor) salah satu bentuk komitmen dengan memberikan pelayanan terhadap kepastian shipping line proses bongkar muat sehingga tidak menimbulkan waktu tunggu yang lama, namun fasilitas yang diberikan belum sepenuhnya bisa dilakukan mengingat terkadang situasi bongkar

yang tidak menentu. Pihak swasta lain yang terlibat dalam kolaborasi adalah Perbankan adapun bentuk komitmennya dalam peningkatan dan pengembangan ekspor adalah memberikan Stimulus terkait dengan pembiayaan ekspor, namun dari hasil temuan penelitian menunjukkan masih perlu di tingkatkan khususnya padanya pelaku eksportir pemula.

Bentuk komitmen masyarakat yang terlibat dalam kolaborasi peningkatan dan pengembangan ekspor adalah mendukung sepenuhnya apa yang menjadi program prioritas pemerintah dalam upaya peningkatan dan pengembangan ekspor baik dari segi kebijakan dan regulasi. Komitmen dari masyarakat (pelaku ekspor) cukup tinggi terlihat dari aktifnya memberikan masukan dalam pertemuan-pertemuan (forum ekspor).

Berikut hasil reduksi data dari wawancara yang dilakukan dalam dimensi komitmen bersama dalam implementasi peningkatan dan pengembangan ekspor di Provinsi Sulawesi Selatan pada tabel 4.9. Jika dilihat dari tabel di atas bentuk komitmen aktor terkait dalam kolaborasi peningkatan dan pengembangan ekspor cukup tinggi, sehingga hal ini harus tetap di pertahankan, meskipun memang ada beberapa yang harus diperbaiki seperti komitmen pihak pelindo 4 yang harus menjamin proses bongkar muat dengan tepat waktu, komitmen perbankan memberikan akses pembiayaan kepada eksportir pemula, dan komitmen pemerintah sebagai pemimpin kolaborasi agar tetap konsisten menjaga tujuan bersama dalam peningkatan dan pengembangan ekspor Di provinsi Sulawesi Selatan mengingat dalam kolaborasi komitmen para aktor berbeda-beda,

bergantung pada small wins dan tingkat keselarasan program kolaborasi dengan program internal dan keyakinan pencapaian target.

Tabel. 4.9
Tanggapan Informan Pemerintah, Swasta Dan Masyarakat Tentang Implementasi Kebijakan Peningkatan Dan Pengembangan Ekspor Di Provinsi Sulawesi Selatan

Aktor Kolaborasi	Aspects (Komitmen)
Pemerintah	Komitmen pemerintah dalam peningkatan dan pengembangan ekspor sangatlah tinggi, bentuk komitmen adalah pelaku ekspor agar dapat melakukan kegiatan ekspor dengan efisien dan efektif, selain itu pemerintah senantiasa menggali nilai-nilai kemanfaatan bersama pada setiap aktor dalam proses kolaborasi.
Swasta	Komitmen swasta selalu berperan aktif dalam pertemuan-pertemuan ekspor menjamin proses bongkar muat dengan efisien dan cepat, dan dari pihak perbankan memberikan pelayanan jaminan pembiayaan dengan proses yang cepat
Masyarakat	Bentuk komitmen masyarakat adalah mendukung segala program pemerintah yang berkaitan dengan upaya peningkatan dan pengembangan ekspor di Provinsi Sulawesi Selatan, semua pihak terkait harus bersama-sama dan berperan aktif dalam mendukung ekspor di Provinsi Sulawesi Selatan

Sumber : Olahan Hasil Wawancara, 2019

Selanjutnya, Kepercayaan, legitimasi serta saling bergantung dan komitmen merupakan salah satu hal yang penting dalam dinamika kolaboratif. Adanya interaksi yang berkualitas membentuk kepercayaan bersama, sehingga tercipta pengakuan legitimasi dan saling bergantung, yang mempengaruhi komitmen bersama. Hal tersebut berkembang dan saling mempengaruhi, sehingga menciptakan *Shared motivation* bersama tetap berlangsung. *Shared motivation* yang dibagikan akan meningkatkan dan membantu mempertahankan keterlibatan

berprinsip dan sebaliknya. Pada akhirnya interaksi yang berulang dan berkualitas melalui keterlibatan berprinsip akan membantu menumbuhkan kepercayaan, saling pengertian, legitimasi internal, dan komitmen bersama, sehingga menghasilkan dan mempertahankan motivasi bersama dan Setelah dihasilkan, motivasi bersama yang dibagikan akan meningkatkan dan membantu mempertahankan keterlibatan berprinsip dan sebaliknya dalam 'siklus baik'. ” (Emerson , el al, 2011).

Adapun matrix perbandingan teori dan hasil wawancara sebagai pada *Shared motivation*, sebagai berikut

Tabel.4.10
Matrix Perbandingan *Shared Motivation*

Indikator Teori	Hasil Wawancara Dan Temuan Dilapangan
<i>Mutual trust</i> Pengembangan kepercayaan, yang terjadi seiring waktu dimana para pihak bekerja bersama, saling mengenal, dan membuktikan satu sama lain bahwa mereka masuk akal, dapat diprediksi, dan dapat diandalkan	Tercipta dari hubungan yang sudah lama terbentuk, namun terkadang Kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan ada beberapa yang masih belum merepresentasi kepentingan pelaku eksportir di Sulawesi Selatan.
Mutual Uderstanding and internal Legitimation Mengacu pada kemampuan untuk memahami dan menghormati posisi dan minat orang lain dan kesadaran saling ketergantungan sesama Peserta Kolaboasi sangat dibutuhkan.	Pemahaman bersama besar di pengaruhi oleh kualitas kepercayaan ,Ada hubungan di masa lalu dan pengalaman baik melakukan kolaborasi di lapangan Adanya keyakinan bahwa ekspor tidak dapat dilakukan dengan sendiri. Namun masih ada ketidak merataan pada kolaborasi yaitu beberapa aktor tidak mengakui kredibilitas aktor lain
Komitmen Upaya kuat pelaksanaan kolaborasi dari aktor sehingga mampu menghilangkan berbagai hambatan-hambatan yang seringkali muncul karena perbedaan karakteristik dan kepentingan aktor.	Komitmen telah terbentuk dan cukup baik, namun ada beberapa hal yang harus di perbaiki di masing-masing aktor baik pemerinah, swasta, dan masyarakat

Sumber : Diolah,2020

Adapun Proposisi minor ke 2 yang dapat di rumuskan sebagai berikut

“Interaksi yang efektif dan berkualitas melalui Principled Engagement dalam kolaborasi akan dapat membantu menumbuhkan saling kepercayaan, saling pengertian, legitimasi internal, dan komitmen bersama antara aktor yang ada dalam kolaborasi, sehingga hal ini dapat mempertahankan dan meningkatkan Shared Motivation. Selanjutnya Shared Motivation yang didapat akan meningkatkan dan membantu mempertahankan Principled Engagement dan sebaliknya (siklus balik)”

3. Capacity For Joint Action

Capacity for joint action dapat dilihat sebagai hasil antara siklus berinteraksi dari *Principled Engagement* dan *Shared motivation*, Namun, seiring dengan berkembangnya *capacity for joint action* itu juga dapat memperkuat atau meningkatkan *Principled Engagement* dan *Shared motivation* untuk bersinergi, memastikan tindakan dan dampak yang lebih efektif. Kolaborasi adalah untuk menghasilkan *outcome* yang diinginkan bersama yang tidak dapat dicapai secara individu atau oleh satu aktor saja. Hal ini dikarenakan, kolaborasi melibatkan aktivitas kooperatif untuk meningkatkan kapasitas diri dan orang lain dalam mencapai tujuan bersama. harus menghasilkan kapasitas baru bagi masing-masing aktor untuk bertindak bersama yang dilakukan dalam kurun waktu tertentu. Seringkali beberapa aktor kolaborasi tidak punya kapasitas untuk bertindak bersama, karena adanya perbedaan dan ketimpangan kekuatan. (Arrozaq,2017).

Meminjam dari definisi Saint-Onge dan Armstrong (2004, 17) kapabilitas untuk organisasi konduktif, emerson et al (2011) melihat kapasitas untuk tindakan bersama sebagai kumpulan unsur-unsur lintas fungsi yang bersatu untuk menciptakan potensi untuk mengambil tindakan efektif dan melayani sebagai

penghubung antara strategi dan kinerja. Kapasitas untuk melakukan tindakan bersama dikonseptualisasikan dalam kerangka yang merupakan kombinasi dari empat elemen penting diantaranya : prosedur dan kesepakatan institusi, kepemimpinan, pengetahuan dan sumber daya (Emerson et al, 2011). Elemen-elemen tersebut harus memadai dalam mencapai tujuan yang telah disepakati. Kapasitas untuk melakukan tindakan bersama seringkali dipandang sebagai hasil dari interaksi pergerakan prinsip bersama dan motivasi bersama. Namun perkembangan kapasitas untuk melakukan tindakan bersama juga dapat memperkuat motivasi bersama dan pergerakan prinsip bersama yang memastikan tindakan dan dampak kolaborasi yang lebih efektif. Selanjutnya, elemen-elemen tersebut dijelaskan dalam peningkatan dan pengembangan ekspor Provinsi Sulawesi Selatan, sebagai berikut:

3.1. Pengaturan Prosedural dan kelembagaan (Procedural/ Institutional Arrangements)

Kolaborasi merupakan proses kolektif dalam pembentukan sebuah kesatuan yang didasari oleh hubungan saling menguntungkan dan adanya kesamaan tujuan dari organisasi atau aktor terkait (peserta kolaborasi). Para peserta kolaborasi saling berinteraksi melalui negosiasi baik bersifat formal atau pun informal tentunya harus dalam suatu aturan yang disepakati bersama dan rasa saling percaya. Emerson et al ,2011 dalam tulisannya menjelelaskan aturan-aturan berkaitan dengan desain institusional yakni pada pada dimensi *Procedural and institutional arrangements*.

Procedural and institutional arrangements atau Pengaturan prosedural dan institusional mencakup berbagai protokol proses dan struktur organisasi yang diperlukan untuk mengelola interaksi berulang dari waktu ke waktu. Literatur resolusi konflik mengidentifikasi dimensi seperti perjanjian untuk memediasi aturan dasar, protokol operasi, aturan keputusan, dan sebagainya, tetapi ini tidak cukup untuk kolaborasi jangka panjang di mana norma informal harus dilengkapi dengan faktor desain kelembagaan yang lebih formal seperti statuta, undang-undang, peraturan, dan regulasi. Dengan kata lain, jaringan kolaboratif yang lebih besar, lebih kompleks, dan berumur panjang membutuhkan struktur dan protokol yang lebih eksplisit untuk administrasi dan manajemen pekerjaan (Milward dan Provan 2000, 2006; Emerson et al, 2011). Literatur sumber daya umum telah sangat berkontribusi terhadap pemahaman kita tentang pentingnya aturan, termasuk aturan konstitusional, meletakkan ruang lingkup dasar dan otoritas untuk usaha bersama, aturan pengambilan keputusan, dan prosedur operasi (Bingham 2009; Ostrom 1990). Ansel dan Gash (2008) juga menjelaskan protokol dasar dan aturan dasar untuk kolaborasi sangat penting dalam desain kelembagaan, yang sangat penting untuk legitimasi prosedural dari proses kolaboratif

Pengaturan prosedural dan institusional ini harus didefinisikan pada tingkat intraorganisasional seperti bagaimana satu kelompok atau organisasi akan mengatur dan mengelola dirinya sendiri dalam inisiatif kolaboratif dan pada tingkat antar organisasi seperti bagaimana kelompok organisasi akan mengatur dan mengelola bersama-sama dalam kolaborasi dan berintegrasi dengan otoritas pengambilan keputusan eksternal (Emerson et al, 2011). Secara umum, struktur

otoritas internal lembaga kolaboratif cenderung kurang hierarkis dan stabil, dan lebih kompleks dan cair, daripada yang ditemukan di birokrasi tradisional (Bryson, Crosby, dan Stone 2006; Huxham dan Vangen 2005). Struktur dan protokol semacam itu dapat bervariasi berdasarkan fungsinya, misalnya, mengambil bentuk jaringan informasi, perkembangan, penjangkauan, atau tindakan (Agranoff dan McGuire 2003), dan dengan bentuk, misalnya, dikelola sebagai sistem pengelolaan mandiri, oleh lembaga atau badan pemimpin yang ditunjuk, atau dengan penciptaan struktur pemerintahan baru (Milward dan Provan 2006).

Di dalam temuan lapangan terdapat pembentukan prosedur dan kesepakatan bersama, dalam bentuk formal, yaitu Keputusan gubernur tentang desk peningkatan dan Pengembangan ekspor dengan susunan keanggotaan yang meliputi pemerintah, swasta (Pelindo dan Perbankan) dan masyarakat sebagai eksportir. Sk Gubernur ini merujuk dari rencana pembangunan daerah Provinsi Sulawesi Selatan dimana salah satu program utama adalah peningkatan daya saing ekonomi daerah. Namun, Landasan Hukum dalam sk ini tidak terdapat aturan dan pelaksanaan kolaborasi berikut tugas masing-masing aktor didalamnya. Adapun hasil reduksi data dari wawancara yang dilakukan dalam dimensi *Procedural and institutional arrangements* atau Pengaturan prosedural dan institusional dalam implementasi peningkatan dan pengembangan ekspor di Provinsi Sulawesi Selatan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.11
Tanggapan Informan Pemerintah, Swasta Dan Masyarakat Tentang
Implementasi Kebijakan Peningkatan Dan Pengembangan Ekspor Di
Provinsi Sulawesi Selatan

Aktor Kolaborasi	Aspects (<i>Procedural and institutional arrangements/ Pengaturan prosedural dan institusional</i>)
Pemerintah	Perlu adanya kepastian tentang tugas dan fungsi dari masing-masing peserta kolaborasi yang ada dalam Sk desk peningkatan ekspor
Swasta	Dalam proses kolaborasi pihak swasta menjadi pendukung dalam menyediakan sarana dan prasarana, namun tidak tertuang dengan jelas sehingga perlu di perbaharui dengan mencantumkan uraian tugas masing masing secara jelas
Masyarakat	Kami pelaku ekspor belum memiliki peran yang cukup jelas dalam Sk tersebut, sehingga kami hanya sebatas memberikan saran dan masukan

Sumber : Olahan Hasil Wawancara, 2019

Berdasarkan hasil wawancara pada tabel 4.11 Di atas dapat dilihat menjalankan kolaborasi dalam peningkatan dan pengembangan ekspor Di provinsi Sulawesi Selatan sudah mempunyai dasar hukum yang sudah disepakati lewat Sk gubernur. Namun aturan main tidak dibuat secara legal dan pasti, sehingga tupoksi masing-masing peserta kolaborasi tidak tertuang secara rinci dan jelas apa yang menjadi tugas masing-masing peserta kolaborasi

Kolaborasi dapat berjalan jika seluruh yang terlibat tahu apa yang menjadi tujuan akhir dari kolaborasi dan tau bagaimana teknis pelaksanaan yang benar sesuai aturan yang ada. Aturan-aturan tersebut harus meliputi siap saja yang terlihat dalam kegiatan, bagaimana upaya meningkatkan kinerja ekspor, siapa yang bertanggung jawab terhadap *trade system, port system dan agribisnis system*.

Kesepakatan institusi pun selaras dengan apa yang di kemukakan oleh Emerson, Nabatchi, & Balogh (2011) yaitu adanya struktur jejaring, dan self-managing-system. Selain itu, aturan dasar yang jelas dan transparansi proses adalah fitur desain yang penting dalam kolaborasi (Busenberg 1999; Geoghegan dan Renard 2002; Glasbergen dan Driessen 2005; Gunton dan Day 2003; Imperial 2005; Murdock, Wiessner, dan Sexton 2005; Rogers et al. 1993). Keduanya dapat dipahami dalam hal legitimasi prosedural dan membangun kesepakatan bersama.

3.2. Kepemimpinan (*leadership*)

Pentingnya kepemimpinan dalam pemerintahan kolaboratif secara luas dikonfirmasi (Emerson et al :2011) Ansell dan Gash 2008; Bingham dan O'Leary 2008; Carlson 2007; Saint-Onge dan Armstrong 2004; Susskind dan Cruikshank 1987). Ada banyak teori dalam literature yang menempatkan kepemimpinan pada tempat yang sangat fundamental dalam kolaborasi. Kepemimpinan menjadi unsur penting dari tata kelola kolaboratif itu sendiri yang dapat menjadi penggerak eksternal dan memberikan hasil yang signifikan dari kolaborasi tentunya untuk mencapai tujuan bersama. Lebih lanjut, dalam kolaboratif menuntut dan memupuk banyak peluang dan peran untuk kepemimpinan (Agranoff dan McGuire 2003; Bryson, Crosby, dan Stone 2006). Ini termasuk peran kepemimpinan sponsor, penyelenggara, fasilitator / mediator, perwakilan dari organisasi atau konstituensi, penerjemah ilmu, teknolog, dan advokat publik, antara lain. (Emerson et al, 2011)

Kepemimpinan sangat penting di awal dimana gaya Kepemimpinan sangat penting untuk menetapkan dan mempertahankan aturan dasar yang jelas,

membangun kepercayaan, mendorong deliberasi atau mengatasi konflik (Arrozaq,2017), memperjuangkan penentuan kolaboratif hingga implementasi (Agranoff 2006; Bryson, Crosby, dan Stone 2006; Carlson 2007). dan menjelajahi keuntungan bersama. Hal yang sama di jelaskan oleh Vangen dan Huxham (2003) bahwa kepemimpinan penting untuk merangkul, memberdayakan, dan melibatkan para pemangku kepentingan dan kemudian memobilisasi mereka untuk memajukan kolaborasi. Chrislip dan Larson (1994) mendeskripsikan pemimpin kolaboratif sebagai pengawas proses (transformasi, pelayan, atau kepemimpinan fasilitatif) yang gaya kepemimpinannya ditandai oleh fokusnya pada mempromosikan dan menjaga proses, bukan pada pemimpin individu mengambil tindakan yang menentukan. Sehingga membuat posisi pemimpin harus berada di tengah dalam setiap keputusan yang di jadikan sebagai kebijakan (akan dibuat)

Ketika pemimpin berada di posisi tengah maka pemimpin sebagai penyangga dari konflik yang ada sehingga pemimpin kolaboratif harus memiliki keterampilan untuk (1) mempromosikan partisipasi yang luas dan aktif, (2) memastikan pengaruh dan kontrol yang luas, (3) memfasilitasi produktif dinamika kelompok, dan (4) memperluas ruang lingkup proses (Lasker dan Weiss 2001, 31) dengan demikian para pemimpin juga harus "memberikan suara yang berarti kepada para peserta" dan mendorong para peserta untuk saling mendengarkan, memberdayakan dan mewakili pemangku kepentingan yang lebih lemah dan Pemimpin harus merangsang kreativitas dengan pengetahuan dari beragam peserta sehingga kelompok dapat menciptakan ide dan pemahaman baru.

Seperti yang dijelaskan di atas pemimpin harus berada di tengah dimana dalam upaya membantu menghasilkan ‘keseimbangan kekuatan’ di antara para pemangku kepentingan yang mungkin ‘Kuat’ atau mendominasi. Sehingga menyebabkan hal yang terkadang terjadi dalam kolaborasi seperti insentif untuk berpartisipasi menurun, kekuasaan dan sumber daya terdistribusi asimetris (tidak merata), dan antagonisme tinggi, maka kepemimpinan menjadi semakin penting. Hal ini dapat menyebabkan Semakin banyak pemangku kepentingan saling tidak percaya satu sama lain, maka semakin banyak kepemimpinan harus berperan sebagai broker yang jujur. Namun pemimpin dalam Kolaborasi yang berhasil juga terkadang menggunakan banyak pemimpin, secara formal dan informal, dari pada bergantung pada satu pemimpin (Bradford 1998; Lasker dan Weiss 2003).

Dinas Perdagangan merupakan pemimpin dari kolaborasi ini dimana juga menjadi mediator dalam kolaborasi dimana tugasnya merangkul, memberdayakan, dan melibatkan para pemangku kepentingan dan kemudian membolisasi untuk menyukseskan kolaborasi ini. Selain itu dinas Perdagangan selaku Pemimpin dari kolaborasi dalam implementasi peningkatan dan pengembangan ekspor harus dapat dan telah memberikan advokasi dan diseminasi baik terhadap sesama instansi Pemerintah swasta dan masyarakat. Pemimpin kolaborasi juga telah melakukan inisiatif penjadwalan pertemuan rutin dengan bersama aktor terkait.

Untuk lebih lengkapnya, berdasarkan hasil observasi yang dilakukan dalam penelitian ini, peran pemimpin yang dijalankan seperti 1). Pengendalian dukungan telah dilakukan dengan baik dengan mengundang aktor-aktor dari kementerian terkait, gubernur dan bupati/walikota dan berkomunikasi dengan atase

perdagangan luar negeri. 2). Pemimpin kolaborasi juga selalu mengundang seluruh pemangku kepentingan yang berkaitan dengan ekspor baik itu sesama instansi pemerintah terkait, pelindo, perbankan, dan masyarakat dalam hal ini adalah eksportir, namun terdapat kesulitan dalam mengatur jadwal secara rutin.

3). Pemimpin menurut para peserta kolaborasi sudah berperan dengan baik seperti mudah untuk berkomunikasi dan ditemui, berkonsultasi dan mudah dimintai pertolongan jika ada kendala terkait ekspor seperti kendala ketika para pelaku ekspor kesulitan didalam menerjemahkan regulasi yang ada seperti regulasi standarisasi dan pengujian mutu komoditas ekspor, pemimpin kolaborasi juga selalu memberikan akses informasi yang berkaitan dengan pemanfaatan peluang pasar luar negeri serta berbagai perjanjian kerja sama yang dapat dimanfaatkan oleh masyarakat dalam hal ini sebagai eksportir.

Selain itu pemimpin kolaborasi telah mampu berperan sebagai representasi dari pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan dan juga sebagai kordinator kolaborasi terkait peningkatan dan pengembangan ekspor dimana hal tersebut sejalan rencana pembangunan jangka menengah daerah. Pemimpin juga sudah berusaha untuk melakukan penggunaan teknologi sebagai alat pendorong terjadinya peningkatan ekspor seperti saat ini sudah mulai diterapkannya SKA (Surat keterangan asal) yang berbasis online sehingga para pelaku ekspor bisa langsung mendapatkan manfaat dari preferensi tariff yang ditetapkan. Disisi lain pemimpin juga melakukan advokasi namun hanya sebatas memberikan perlindungan secara umum, sedangkan advokasi yang lebih lanjut belum dilakukan secara maksimal seperti menangani masalah-masalah yang berkaitan

dengan aturan internasional atau masalah yang terkadang muncul dalam forum-forum terbatas. Berikut hasil reduksi data dari wawancara yang dilakukan dalam dimensi Kepemimpinan atau *leadership* dalam implementasi peningkatan dan pengembangan ekspor di Provinsi Sulawesi Selatan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.12
Tanggapan Informan Pemerintah, Swasta Dan Masyarakat Tentang Implementasi Kebijakan Peningkatan Dan Pengembangan Ekspor Di Provinsi Sulawesi Selatan

Aktor Kolaborasi	Aspects (Kepemimpinan)
Pemerintah	Pemerintah sebagai pemimpin kolaborasi dan juga sebagai mediator/advokasi sudah menjembatani permasalahan permasalahan yang ada dengan berdiskusi dengan masyarakat dan pihak swasta dalam upaya program peningkatan dan pengembangan ekspor, akan tetapi memang kami akui intensitas pertemuan kami dengan pihak terkait masih perlu di tingkatkan.
Swasta	Peran pemimpin kolaborasi harus lebih di tingkatkan lagi mengingat persoalan ekspor merupakan program prioritas nasional dalam hal ini pertemuan-pertemuan forum ekspor yang dipimpin langsung oleh pemerintah, pihak swasta akan selalu terlebih dahulu berkomunikasi kepada pemerintah untuk menjawab permasalahan dari masyarakat
Masyarakat	Bagi masyarakat peran kepemimpinan dalam hal ini pemerintah sangat penting, terutama menjembatani permasalahan-permasalahan yang berhubungan pihak swasta seperti dalam hal pembiayaan ekspor, pasar ekspor, dan masalah port system.

Sumber : Olahan Hasil Wawancara, 2019

3.3. Pengetahuan (Knowledge)

Dalam kolaborasi membutuhkan agregasi, pemisahan, dan reassembly data dan informasi, serta generasi baru, pengetahuan bersama. Pengetahuan merupakan

elemen atau dimensi ketiga dari *Capacity for joint action*. Emerson Et al (2011) menganggap pengetahuan adalah Merupakan mata uang atau dari kolaborasi.

Pengetahuan adalah informasi yang dikombinasikan dengan pemahaman dan kemampuan aktor kolaborasi sehingga berguna dalam kolaborasi. Pengetahuan memandu tindakan, sedangkan informasi dan data hanya dapat menginformasikan atau membingungkan '(Groff dan Jones 2003) dengan kata lain Pengetahuan yang tidak didistribusikan dengan baik akan dapat membingungkan aktor kolaborasi, karena kerancuan informasi yang di dapat. Istilah "pengetahuan" dalam kerangka yang di jelaskan oleh Agranoff (2008) mengacu pada modal sosial dari pengetahuan bersama yang telah ditimbang, diproses, dan diintegrasikan dengan nilai-nilai dan penilaian semua peserta dan yang lebih penting adalah bagaimana mendistribusikan pengetahuan dan para aktor memanfaatkannya, sehingga berguna bagi proses kolaborasi.(emerson el al ,2011). Pengetahuan adalah apa saja yang dibutuhkan dan berusaha untuk disediakan dan di hasilkan bersama sehingga pengetahuan yang tidak lengkap maka harus diimbangi dan segera di tingkatkan dengan pengetahuan yang baru.

Pada kolaborasi, pengetahuan sebagian besar terdistribusikan pada pertemuan bersama. Di dalam pertemuan tersebut, terdapat penyampaian hasil-hasil capaian dari masing-masing aktor, kemudain diskusi dan pembuatan keputusan bersama yang merupakan pengetahuan penting dan dibutuhkan.

Aktor yang menjadi sumber pengetahuan dalam hal ini adalah pemerintah daerah melalui dinas perdagangan yang merupakan reperenstasi yang langsung dari pemerintah daerah. Sudah memberikan pengetahuan namum belum maksimal

mendistribusikan pengetahuan/informasi program dan kebijakan secara berkelanjutan kepada para aktor lainnya. Seperti belum memberikan informasi terkait peluang-peluang pasar di negara non tradisional, serta kesepakatan-kesepakatan perdagangan yang ada, regulasi yang terkait tentu hal ini menyebabkan terbatasnya pengetahuan yang dibagi kepada para peserta kolaborasi.

Disisi lain pendistribusian pengetahuan dalam kolaborasi juga sudah diberikan oleh aktor lainnya seperti Pelindo 4 berkaitan dengan konektivitas dan infrastruktur terkait proses bongkat muat barang ekspor, dan kapal yang representatif. Selain itu, pendistribusian pengetahuan terkait prioritas pembiayaan ekspor.

Dalam kolaborasi ini pendistribusian pengetahuan sudah dilakukan namun hal ini dirasakan belum berjalan secara efektif dikarenakan keterbatasan anggaran. Selain itu penugasan terhadap masing-masing aktor yang sering berganti-ganti dalam berbagai pertemuan yang menyebabkan pemahaman yang tidak berbeda-beda dan mengakibatkan tidak tersebarnya informasi secara menyeluruh. sehingga di butuhkan peran yang kuat oleh pemimpin kolaborasi dalam pendistribusi pengetahuan. pendistribusian pengetahuan dalam berbagai pertemuan sudah dilakukan namun memang perlu di tingkatkan lagi agar sampai kepada tingkat individu dan semua aktor terkait.

Berikut hasil reduksi data dari wawancara yang dilakukan dalam dimensi Pengetahuan dalam implementasi peningkatan dan pengembangan ekspor di Provinsi Sulawesi Selatan pada tabel di bawah ini

Tabel 4.13
Tanggapan Informan Pemerintah, Swasta Dan Masyarakat Tentang
Implementasi Kebijakan Peningkatan Dan Pengembangan Ekspor Di
Provinsi Sulawesi Selatan

Aktor Kolaborasi	Aspects (Pengetahuan)
Pemerintah	Pendistribusian pengetahuan sudah kami lakukan namun keterbatasan dalam hal anggaran untuk mengadakan pertemuan terkait informasi ekspor.
Swasta	Sudah kami sampaikan dalam berbagai pertemuan yang diinisiasi oleh pemerintah dalam hal ini Dinas perdagangan namun memang diperlukan keahlian dari pemimpin kolaborasi untuk mendistribusikan pengetahuan secara detail ke masyarakat.
Masyarakat	Pengetahuan yang kami dapat terkadang masih sedikit baik dari regulasi pemerintah maupun dalam hal konektivitas pelabuhan, namun disini lain kami selalu berupaya memberikan informasi terhadap komoditas yang kami miliki untuk di tidak lanjut agar dapat di ekspor

Sumber : Olahan Hasil Wawancara, 2019

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa masih perlunya lagi peningkatan pengetahuan informasi terkait peningkatan dan pengembangan ekspor di Sulawesi Selatan, Dinas perdagangan harus bertanggung jawab agar informasi dapat diterima secara detail kepada aktor terkait dalam kolaborasi. pengetahuan yang detail kepada semua aktor terkait adalah penting karena, saat pengetahuan menjadi semakin terspesialisasi maka permintaan untuk kolaborasi meningkat (Ansel dan Gash, 2008). Emerson et al (2011) dalam jurnalnya juga mengutip tentang pentingnya pengetahuan dari beberapa ahli yang sepakat dengan pentingnya pengetahuan dalam kolaborasi seperti Agranoff 2007, 2008; Cross dan Parker 2004 yang menulis secara eksplisit tentang pentingnya manajemen pengetahuan untuk kolaborasi di seluruh jaringan. Selain itu, Saint-Onge dan

Armstrong (2004) juga menjelaskan bahwa kemampuan untuk mentransmisikan pengetahuan berkualitas tinggi secara efektif di dalam dan di organisasi adalah inti dari komunikasi dalam organisasi dan jaringan kolaborasi.

3.4. Sumber daya (*Resources*)

Sumber daya adalah elemen terakhir dari kapasitas untuk aksi bersama. Salah satu manfaat dari kolaborasi adalah potensinya untuk berbagi dan memanfaatkan sumber daya yang terbatas (Thomson dan Perry 2006). Banyak peneliti melihat cara di mana sumber daya administratif dikompilasi dan dikonfigurasi sebagai hal penting untuk keberhasilan kolaborasi (Milward dan Provan 2000; Thomson dan Perry 2006).

Sumber daya yang biasa menjadi masalah fundamental biasanya adalah dukungan anggaran yang memadai, selain itu juga termasuk sumber daya lainnya yang dibutuhkan juga berperan untuk kolaborasi yang sukses (Lubell, Leach, dan Sabatier 2009) seperti Sumber daya yang mencakup, waktu, dukungan teknis dan logistik; bantuan administratif dan organisasi; keterampilan yang diperlukan untuk analisis atau implementasi; dan kebutuhan ahli. Disparitas sumber daya di antara para peserta kolaborasi yaitu bagaimana kemampuan unsur-unsur kolaborasi (pemimpin, aktor, dan individu) melakukan manajemen sumber daya biasanya sering disorot dalam pengaturan lintas budaya, di mana bahasa, adat istiadat, dan budaya dapat menghadirkan hambatan untuk kolaborasi (emerson et al, 2011). Melalui dinamika kolaboratif, sumber daya ini dapat dimanfaatkan dan didistribusikan kembali sebagai sumber daya bersama untuk mempengaruhi tujuan bersama dari dinamika kolaborasi. Kewajaran, legitimasi, dan kemakmuran

yang nyata dan nyata dari dinamika kolaborasi cukup bergantung pada seberapa baik perbedaan sumber daya ini dikelola.

Dalam hasil observasi lapangan yang dilakukan, ditemukan sumber daya pendanaan yang masih dirasakan masih sangat kurang. Ini terlihat dari proporsi anggaran yang tersedia untuk mendukung program peningkatan dan pengemabangan ekspor. Contoh anggaran yang ada hanya dialokasikan kegiatan-kegiatan yang bersifat rutinitas belum bersifat inovasi dan terobosan dan inovasi seperti promosi luar negeri, misi dagang, menyusun survey dan market intelegen hal ini sangat penting dilakukan mengingat ekspor merupakan penopang utama pertumbuhan ekonomi. Selain itu alokasi anggaran untuk melakukan pertemuan bersama yang sifatnya rutinitas untuk tujuan evaluasi terkait dengan kinerja ekspor dirasa masih sangat kurang. Jika dilihat dari alokasi anggaran yang ada pada Dinas Perdagangan khususnya bidang perdagangan luar negeri juga menunjukkan penurunan setiap tahunnya. Hal ini seharusnya diperlukan keseimbangan antara aktor terkait dalam hal pendanaan agar menghindari perbedaan kekuatan antar aktor. Akan tetapi proporsi anggaran antar aktor kolaborasi juga diperlukan secara proporsional sebagai bagian dari sistem yang dibangun untuk menginteraksikan seluruh kepentingan aktor yang berkaitan dengan proses kolaborasi.

Sumber daya dalam pembagian waktu dan peran dalam kolaborasi masih belum terstruktur dengan baik, ha ini terlihat dari berbagai instrumen yang dikeluarkan oleh pemerintah misalnya Sk gubernur yang belum menjelaskan secara detail peran dan fungsi masing-masing sehingga masing-masing aktor tidak

memiliki waktu yang cukup baik sebagai representasi dari bagaian penting dari kolaborasi.

Sumber daya dukungan teknis dan administrasi di dinamika kolaborasi menunjukkan pentingnya sumber daya manusia sebagai penopang utama bagian didalam struktur dan organisasi yang dimiliki. Namun hasil obeservasi menunjukkan sisi lemah dari tingkat kualifikasi pendidikan keterampilan serta pemahaman secara komperhensif terhadap berbagai kebijakan perdagangan luar negeri yang sifatnya dinamis dan resonsfif sehingga dibutuhkan peningkatan skil berupa pendidikan dan pelatihan ekspor, Selain itu, untuk Sumber daya kebutuhan analisis akan kolaborasi menunjukkan tidak ada pihak yang melakukan analisis secara khusus terhadap pelaksanaan kolaborasi. Saat ini seluruh aktor bertugas melakukan monitoring dan evaluasi, hal ini menyebabkan pengukuran capaian kolaborasi menghasilkan hasil yang berbeda-besa sehingga hasil yang ditetapkan belum merata.

Kolaborasi peningkar dan pengembangan ekspor belum melibatkan para ahli dalam kolaborasi. Hal ini tentu diperlukan untuk mendukung target sebagai mana yang diharapkan atau yang ditetapkan dalam RPJMD. Kebutuhan para ahli misalnya akademisi terkabit dengan *riset and devoloment* terkait komoditas ekspor, analisis pasar luar negeri, data potensi komoditas unggulan daerah, analisis kebijakan yang tepat dalam melakukan proses dinamika kolaborasi dan kajian-kajian lainnya dari para ahli sebgai referensi dalam pengambilan keputusan. Berikut hasil reduksi data dari wawancara yang dilakukan dalam

dimensi Sumber daya dalam implementasi peningkatan dan pengembangan ekspor di Provinsi Sulawesi Selatan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.14
Tanggapan Informan Pemerintah, Swasta Dan Masyarakat Tentang Implementasi Kebijakan Peningkatan Dan Pengembangan Ekspor Di Provinsi Sulawesi Selatan

Aktor Kolaborasi	Aspects (Sumber daya)
Pemerintah	Sumber daya yang ada saat ini belum sesuai dengan tuntutan dan dinamika yang berkembang, khususnya dukungan sumber daya pendanaan dan ketidakseimbangan sumber daya manusia dalam pembagaaian waktu dan peran
Swasta	Sumber daya yang dimiliki dalam kolaborasi masih sangat terbatas, sehingga kami menginginkan adanya perbaikan dan siap mendukung dan juga dalam kolaborasi Masih sulit membagi peran dan waktu antar aktor kolaborasi adapun sumber dana memang harus di tingkatkan
Masyarakat	Masyarakat (eksportir) mempunyai komoditas ekspor yang cukup banyak dan berpotensi untuk di ekspor, sehingga kami memerlukan sumber daya manusia yang profesional dari pemerintah dan swasta dalam mengelola informasi terkait dengan peluang ekspor dan konektivitas ekspor. sebaiknya peran para ahli khususnya dalam bidang tentang pasar luar negeri harus di tingkatkan.

Sumber : Olahan Hasil Wawancara, 2019

Ketidakseimbangan sumber daya sebenarnya sangat mengganggu upaya memaksimalkan hasil dari proses kolaborasi khususnya pada implementasi peningkatan dan pengembangan ekspor di Sulawesi Selatan, sehingga di butuhkan tingkat pemahaman lebih untuk bisa memberdayakan semua Sumber daya yang ada termasuk sumber dana finansial, waktu dan peran para aktor atau aktor lain dari kolaborasi secara maksimal. Selain itu dalam dalam kolaborasi harus

mengindari terjadinya Ketidak seimbangan sumber daya seperti tidak bersatunya para pemangku kepentingan aktor atau stakeholder karena terkadang dan selalu merasa berada lebih di banding yang lain. Hal ini harus segera di atas sehingga para aktor merasa dalam kolaborasi mampu mewakili kepentingan seluruh elemen yang terkait dan mampu menjadi aksi bersama. Adapun matrix perbandingan teori dan hasil wawancara sebagai pada *Shared motivation*, sebagai berikut

Tabel.4.15
Matrix Perbandingan *Capacity for Joint Action*

Indikator Teori	Hasil Wawancara Dan Temuan Dilapangan
Procedural/ Institutional Arrangements Meliputi aturan-aturan, protocol kegiatan, dan aturan membuat keputusan	Kolaborasi ini sudah dibuat dengan bentuk formal berdasarkan sk gubernur, namun aturan main tidak terlihat secara lebih legal dan pasti, hal ini menyebabkan tupoksi masing-masing aktor terkait tidak tertuang dengan ricih & jelas
Leadership Peran pemimpin selama proses kolaborasi adalah pihak yang menggali dukungan untuk kolaborasi, penginisiasi pertemuan, fasilitator dan mediator, representasi dari aktor, dan kolaborasi secara keseluruhan, pendistributor pengetahuan, mendorong penggunaan teknologi dalam kolaborasi, melakukan advokasi pada publik	Peran pemimpin yang telah dijalankan masih perlu beberapa peningkatan seperti memberikan advokasi terhadap masyarakat pelaku ekspor terkait masalah regulasi perjanjian perdagangan internasional. lebih tegas lagi untuk menjamin yang datang pada pertemuan adalah para aktor pemimpin sektor terkait menyusun jadwal pertemuan yang sesuai dengan tujuan kolaborasi
Knowledge Informasi yang dikombinasikan dengan pemahaman dan kemampuan aktor kolaborasi sehingga berguna dalam kolaborasi.	Pengetahuan sebagian besar terdistribusikan pada pertemuan bersama.. Namun, adanya fakta wakil-wakil aktor yang hadir dalam setiap pertemuan bersama seringkali berganti-ganti meyebabkan pemahaman akan informasi yang telah terdistribusi tidak dapat terjamin
Resources Sumber daya yang mencakup, waktu, dukungan teknis dan logistik; bantuan administratif dan organisasi; keterampilan yang diperlukan untuk analisis atau implementasi; dan kebutuhan ahli	sumber daya pendanaan yang masih rasakan masih sangat kurang. SDM menunjukkan sisi lemah dari tingkat kualifikasi pendidikan keterampilan , pemahaman secara komperhensif terhadap kebijakan perdagangan luar negeri yang sifatnya dinamis dan resonsfif, belum melibatkan para ahli dalam kolaborasi

Sumber : Diolah,2020

Adapun Proposisi Mirror 3 sesuai rumusan masalah pada penelitian ini yang dapat di rumuskan sebagai berikut

Principled Engagement dan Shared Motivation akan menstimulasi pengaturan procedural dan kesepakatan kelembagaan , kepemimpinan dalam kolaborasi, pengetahuan, dan sumber daya manusia, finansial serta waktu sehingga menghasilkan dan mempertahankan Capacity for Joint Action dalam kolaborasi yang telah di implementasikan dan sebaliknya (siklus balik)

Adapun Proposisi Mirror mayor yang dikembangkan dari hasil penelitian ini yang dimana didasarkan pada beberapa proporsi minordiatas mulai dari Proposisi Mirror 1, Proposisi Mirror 2 dan Proposisi Mirror 3 sesuai rumusan masalah pada penelitian ini, maka adapun Proposisi mayornya dapat dirumuskan dirumuskan sebagai berikut

Keberhasilan, Kualitas dan efektifnya dinamika kolaboratif pada implementasi peningkatan dan pengembangan ekspor bergantung pada proses interaksi produktif dan memperkuat tahapan kolaborasi di antara tiga indicator yaitu Principled Engagement, Shared Motivation dan Capacity for Joint Action dalam siklus balik.

4. Rekomendasi Model *Dynamic Collaborative Governance* Dalam Peningkatan Dan Pengembangan Ekspor Di Provinsi Sulawesi Selatan.

Dalam kaitannya dengan Administrasi Publik, *Dynamic Collaborative Governance* merupakan salah satu model strategi baru dari *Public Sector* (pemerintah) yang melibatkan berbagai stakeholders atau pemangku kepentingan secara bersama-sama di dalam sebuah forum dengan aparatur sipil Negara (ASN) untuk membuat suatu kebijakan yaitu keputusan bersama yang bertujuan untuk menyelesaikan masalah yang mungkin tidak dapat diselesaikan dan dihadapi sendirian oleh pemerintah itu sendiri. *Dynamic Collaborative Governance* juga merupakan salah satu tipe *governance*/tata pemerintahan dimana para aktor publik dan privat bekerja sama dengan cara khusus, menggunakan proses tertentu, untuk menetapkan hukum atau aturan untuk menentukan tindakan publik yang baik.

Ada banyak hal yang menguntungkan untuk melakukan Kolaborasi dalam tata kelola pemerintahan salah satunya sebagai respon kegagalan implementasi dan tingginya biaya dan politisasi regulasi. (Ansell and Gash, 2007:544). Lebih lanjut, *collaborative governance* muncul secara adaptif atau dengan sengaja diciptakan secara sadar karena alasan sebagai berikut: (1) Kompleksitas dan saling ketergantungan antar institusi (2) konflik antar kelompok kepentingan yang bersifat laten dan sulit diredam dan (3) upaya mencari cara-cara baru untuk mencapai legitimasi publik. Fragmentasi hukum dan pemecahan masalah yang sifatnya multi yuridiksi merupakan dua sumber utama atau symptom adanya kompleksitas institusi dan interdependensi. Konflik antar kelompok kepentingan yang bersifat laten dan sulit diredam seringkali merugikan berbagai pihak dan

memerlukan tenaga dan perhatian yang cukup besar. Sehingga tanpa melakukan *collaborative governance* dalam pemecahan masalah, konflik antar kelompok akan sulit diatasi, serta berbagai upaya telah dilakukan dan belum membuahkan hasil, maka kolaborasi bisa dilakukan sebagai upaya pemecahan. Dalam kolaborasi dibutuhkan pembangunan visi bersama (Fosler,2002), partisipasi yang tinggi dari masyarakat (Newman,2004; Kim, 2005) jaringan yang baik dan luas (Beaumont, 2010), sampai pada terwujudnya kemitraan atau Partnership yang tentunya saling menguntungkan antara aktor terkait (Munro, 2008), melibatkan berbagai kelompok kepentingan untuk secara aktif berpartisipasi dan mengambil keputusan secara berkeseluruhan untuk bisa disetujui bersama-sama (Sudarmo, 2011 :114 dalam Asri 2010). Beberapa perspektif tersebut merupakan upaya untuk meminimalkan kesenjangan dan melahirkan kolaborasi yang baik dan efektif dalam hal peningkatan dan pengembangan ekspor di Provinsi Sulawesi Selatan.

Secara teoritis model yang dikembangkan oleh Emerson et al (2011) menjelaskan Kerangka kerja untuk kolaborasi adalah integrasi dalam beberapa cara. Pertama, definisi kita tentang tata kelola kolaboratif lebih luas dari pada apa yang biasa terlihat dalam teori literatur dan kerangka kerja harus menggunakan dan menerapkan pengetahuan dan konsep dari berbagai bidang (seperti administrasi publik, resolusi konflik, dan pengelolaan lingkungan antara lain) untuk melakukan kolaborasi. Hal ini membuat kerangka mengindikasikan bahwa kolaborasi peningkatan dan pengembangan ekspor di Provinsi Sulawesi Selatan tersebut berpotensi relevan semua aktor yang terkait. Kedua, kerangka kerja mengintegrasikan banyak komponen tata kelola kolaboratif dari konteks sistem

dan pemicu eksternal melalui dinamika kolaboratif ke tindakan, dampak, dan adaptasi. Hal ini untuk fokus pada berbagai komponen dan / atau elemennya sambil memfasilitasi penelitian interdisipliner pada sistem multilevel yang kompleks dalam upaya peningkatan dan pengembangan ekspor di Provinsi Sulawesi Selatan yang dapat akhirnya akan mengatur beberapa variabel ke dalam kerangka multilevel, memungkinkan analisis lebih lanjut dari dinamika internal dan jalur kausal dari pemerintahan kolaboratif dan kinerjanya. Bersama-sama, atribut-atribut ini dapat memungkinkan aplikasi luas dari kerangka integratif lintas sektor, pengaturan, proses, masalah, dan waktu untuk meningkatkan dan mengembangkan ekspor di Provinsi Sulawesi Selatan.

Berdasarkan model *Collaborative Dynamics* oleh Kirk Emerson, Tina Nabatchi dan Stephen Balogh (2011) terdapat 3 variabel penting. Seperti yang sudah dikemukakan *Collaborative Dynamics* Menjadi Penggerak penting memberi energi atau mendorong pertemuan aktor terkait dengan mengurangi biaya formatif awal dari aksi kolektif dalam gerakan kolaborasi. Emerson et al menggambarkan *Collaborative Dynamic* sebagai “*cyclical Oriterativeinteractions*” bukan sebagai proses kolaboratif sebagai urutan linier dari langkah-langkah kognitif atau tahapan yang terjadi dari waktu ke waktu dari definisi masalah ke arah pengaturan dan implementasi (Daniels dan Walker 2001; Gray 1989; Selin dan Chavez 1995). *Collaborative Dynamics* (emerson et al , 2011) diwakili tiga komponen interaktif: keterlibatan berprinsip, motivasi bersama, dan kapasitas untuk tindakan bersama. Tiga komponen dinamika kolaboratif bekerja bersama dalam cara interaktif dan iteratif untuk menghasilkan tindakan kolaboratif atau

langkah-langkah yang diambil untuk melaksanakan tujuan bersama dalam peningkatan dan pengembangan ekspor Di Provinsi Sulawesi Selatan.

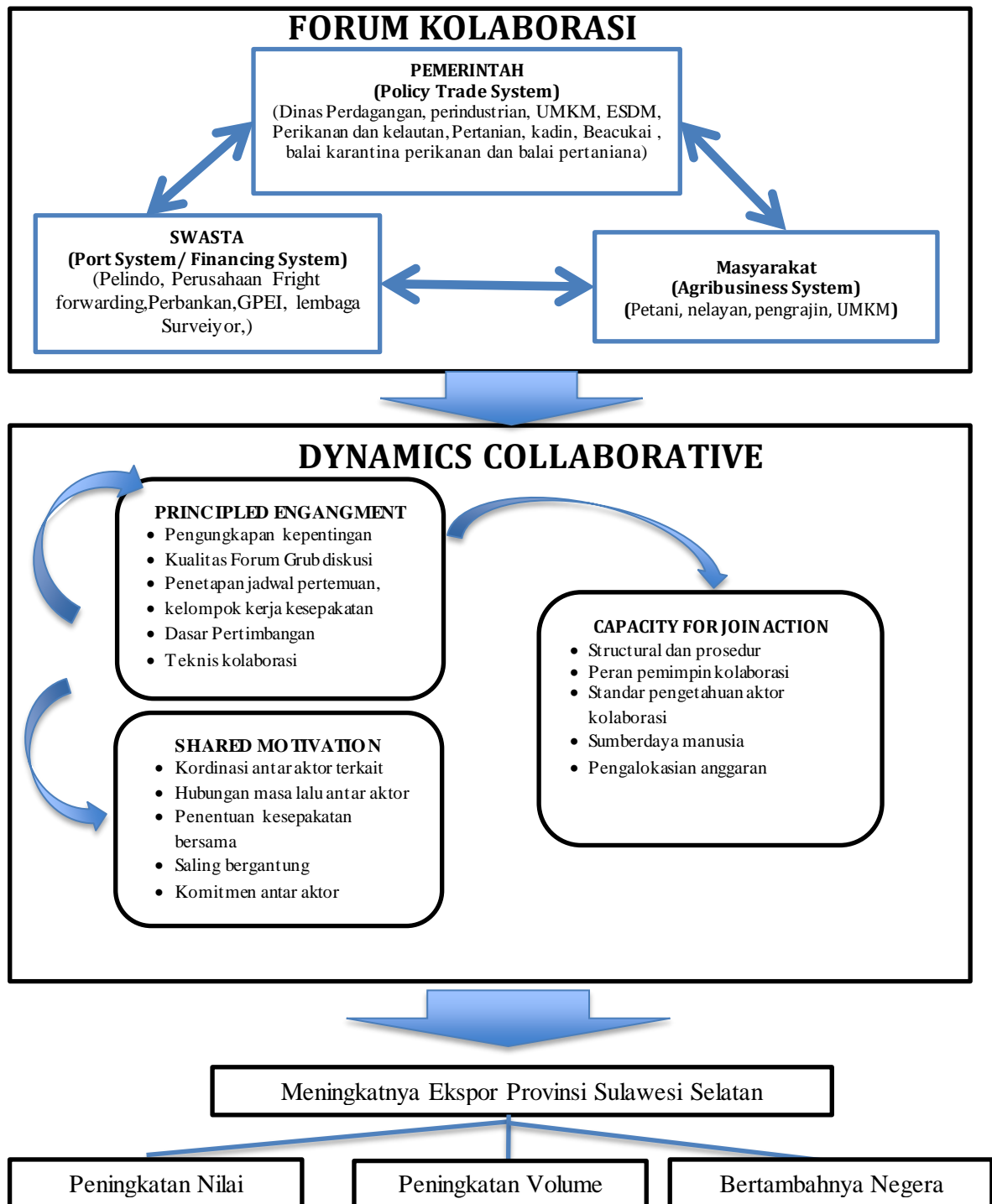
Tahapan awal dalam *Collaborative Dynamic* (emerson et al, 2011) adalah *Principled Engagement*. Variabel ini dihasilkan dan ditopang oleh proses integrative berupa pengungkapan kepentingan-kepentingan, nilai-nilai dari semua aktor yang terlibat untuk menkonstruksi secara tepat kebijakan. Penggerakan prinsip bersama dibentuk dan dipertahankan keberadaannya oleh proses interaktif dari pengungkapan, deliberasi, dan determinasi. Efektivitas penggerakan prinsip bersama ditentukan oleh kualitas masing-masing dan proses interaktif dari tiga hal tersebut. Adapun Hasil dari tahap pertama akan memperkuat tahapan ke dua dalam proses *Collaborative Dynamic* (emerson et al, 2011).

Tahapan ke dua dalam *Collaborative Dynamic* (emerson et al, 2011) adalah *Shared Motivation*. *Shared Motivation* lebih menekankan pada elemen interpersonal dan relasional dari dinamika kolaborasi yang kadang disebut sebagai modal sosial. Komponen ini diinisiasi oleh penggerakan prinsip bersama yang merupakan hasil jangka menengah. Namun menurut Huxham dan Vangen dalam Emerson et al (2011) motivasi bersama juga memperkuat dan meningkatkan proses penggerakan prinsip bersama. Emerson et al (2011) mengartikan motivasi bersama sebagai siklus penguatan diri yang terdiri dari beberapa elemen saling menguntungkan diantaranya *mutual trust/understanding*, *internal legitimacy* dan *commitment* Tahap kedua merupakan Interaksi yang berulang dan berkualitas melalui keterlibatan berprinsip akan membantu menumbuhkan kepercayaan/pengertian, legitimasi internal, dan komitmen bersama, sehingga

menghasilkan dan mempertahankan motivasi bersama (emerson et al, 2011), Kemudian Setelah dihasilkan, motivasi yang dibagikan akan meningkatkan dan membantu mempertahankan keterlibatan berprinsip dan sebaliknya dalam 'siklus baik'.

Adapun tahap ketiga yang akan menstimulis Procedural/ Institutional Arrangements, Leadership, Knowledge dan Resources yang merupakan tahapan ke ketiga dalam *Collaborative Dynamic (capacity for joint action)*. *Capacity for joint action* yang merupakan tahap ke tiga menitik beratkan agar aktor kolaborasi mempunyai kapasitas yang sama untuk bertindak bersama, dan menghilangkan perbedaan dan ketimpangan kekuatan secara individu atau oleh satu aktor saja. Sehingga dapat di simpulkan tingkat Kualitas proses *Collaborative Dynamic (emerson et al, 2011)* tergantung pada interaksi produktif dan memperkuat diri di antar keterlibatan berprinsip, motivasi bersama, dan kapasitas untuk tindakan bersama. Berdasarkan hasil temuan di lapangan tentang , seperti yang dijelaskan pada temuan hasil penelitian maka dapat diilustrasikan pada existing model sebagai berikut ini :

Gambar 4.2
Existing Model *Dynamic Colaboration* Dalam Implementasi Peningkatan Dan Pengembangan Ekspor Di Provinsi Sulawesi Selatan.



Sumber : Diolah (2020)

Berdasarkan pada gambar diatas , dapat dijelaskan bahwa model existing Dynamic Colaboration Dalam Implementasi Peningkatan Dan Pengembangan Ekspor Di Provinsi Sulawesi Selatan dijalankan oleh tiga aktor utama yaitu pemerintah, swasta dan masyarakat. Ketiga aktor tersebut akan mengerjakan komponen ada dalam kolaborasi dimana Terdiri dari 3 komponen utama yaitu yang pertama adalah principal aggrement tahapan pertama ini sangat mempengaruhi keberhasilan dari kolaborasi yang akan dilakukan. Pada komponen pertama ini meliputi pengungkapan. Pengungkapan dan pendefinisian dalam konsep *Collaborative Dynamic (emerson et al, 2011)* dilihat baik pada aktor kolaborasi, dan individu di dalamnya, dapat dianalisis dari kepentingan aktor tersebut bergabung di dalam kolaborasi. Analisis kemudian melihat dari seberapa besar dampak dan implikasi yang ditimbulkan, yaitu apakah terjadi perbedaan-perbedaan kepentingan yang menyebabkan para aktor bertindak sendiri-sendiri atau sebaliknya, sehingga mempengaruhi proses berkolaborasi. Namun, Emerson, Nabatchi, & Balogh (2011) menekankan pengungkapan pada level individu dan aktor, utamanya guna membangun pembentukan “shared-meaning” atau pengertian bersama secara terus-menerus. Inilah yang harus dilakukan oleh pemerintah dalam hal ini Dinas Perdagangan Provinsi Sualwesi selatan bersama-sama dengan aktor pemerintah lainnya hal ini dikarenakan pemerintah Sulawesi Selatan karena merupakan tugas yang telah di amanhkan dalam program kerja yang tertuang pada visi dan misi gubernur, namun pihak swata dan masyarakat sebagai pelaku ekspor juga mempunyai kepentingan dalam kolaborasi ini. selanjutnya proses pengungkapan ini menjadi hal yang harus diperhatikan agar

terciptanya pembagian peran yang saling menguntungkan dalam kolaborasi dan pencapaian tujuan bersama, menyetujui konsep dan terminologi yang akan digunakan dalam upaya peningkatan dan pengembangan ekspor di Provinsi Sulawesi Selatan serta untuk mendeskripsikan dan mendiskusikan masalah dan peluang; mengklarifikasi dan menyesuaikan tugas dan harapan satu sama lain; dan menetapkan kriteria bersama yang dapat digunakan untuk menilai informasi dan alternatif (Bentrup 2001; Pahl-Wostl 2007) dalam proses pengungkapan ini pemerintah harus dapat menjamin *trade system*-nya berjalan dengan baik, pihak swasta harus menjamin *port system* dan *finansial system* dengan baik dan para pelaku ekspor yaitu masyarakat menjamin pada level *agribisnis system*-nya.

Pengungkapan kepentingan aktor kolaborasi akan mempengaruhi proses kolaborasi yang harus yang di dalamnya terdapat deliberasi sebagai “*hall-mark of successful engagement*” atau tanda utama dari suksesnya penggerakan bersama (emesson et al, 2011). Pada tahap ini aktor terkait melakukan negosiasi untuk menghasilkan konsep kolaborasi yang tepat dengan semua aktor yang terlibat dan tentu harus terfokus pada tujuan yang telah di tetapkan oleh forum kolaborasi dalam upaya peningkatan dan pengembangan ekspor di Sulawesi Selatan, ini dilakukan untuk menghindari penolakan dan stagnasi karena adanya inefisiensi dan inefektifitas pada kebijakan yang di buat (Agranoff dan McGuire,2003). Pada penelitian di atas menunjukkan delibrasi yang dilakukan dalam kolaborasi peningkatan dan pengembangan ekspor di Sulawesi Selatan memang sudah berjalan dengan baik namun masih dibutuhkan peningkatan kualitas delibrasi sehingga dapat menjawab masalah yang ada.

Selanjutnya yang terakhir untuk melengkapi tujuan berperinsip atau dikenal dengan istilah *principled engagement* maka determinasi merupakan hal yang harus dilakukan secara maksimal. Dilihat dari hasil penelitian di atas faktor determinasi dalam kolaborasi peningkatan dan pengembangan ekspor di Provinsi Sulawesi selatan masih sekedar merujuk pada Sk gubernur namun memang tidak begitu detail terkait agenda rapat target yang detail dan item tidak masih sangat telalu umum. Pemerintah harus dapat memperbarui Sk kolaborasi dalam peningkatan dan pengembangan ekspor.

Delibrasi sebagai unsur yang penting dan mendasar dari kesuksesan keterlibatan berperinsip dalam literature yang lain delibrasi adalah inti dari proses memecah masalah dan hambatan lain untuk komunikasi yang mencegah eksplorasi keuntungan bersama sepihak (Bentrup 2001; Pahl-Wostl 2007). Delibrasi atau bermusyawarah atau dikenal dengan dialog tatap muka dalam teori ansel dan gash (2008) merupakan proses membangun kepercayaan, saling menghormati, berbagi pemahaman, dan komitmen terhadap proses (Gilliam et al. 2002; Lasker dan Weiss 2003; Plummer dan Fitzgibbon 2004; Schneider dkk. 2003; Tompkins dan Adger 2004 ; Warner 2006). Namun, Keberhasilan delibrasi yang diungkapkan oleh emerson et al (2011) harus ditekankan kepada kualitas delibrasinya yang terbentuk dari diskusi bersama, keterbukaan pendapat sehingga menyatakan ketidaksetujuan bahkan diskresi. Dilebrasai juga dapat menjadi jalan tengah ketika ketika ada permasalahan maka disini sangat diperlukan advokasi yang baik antara aktor terkait sehingga tidak terjadi “agregasi kepentingan”. Beberapa hal analisis delibrasi, secara implisit berusaha untuk mendapat jawaban

mengenai keberanian para aktor untuk bertindak leluasa dalam kolaborasi, ada atau tidaknya tekanan dari pihak pemerintah sehingga membatasi tindakan kolaborasi, atau ada paksaan harus berbuat demikian. Adanya proses demokrasi delibratif, sehingga mampu membuat kolaborasi menjadi wadah untuk mengembangkan inovasi dan kreasi, baik dalam memunculkan ide, maupun dalam menghadapi praktek kegiatan kolaborasi di lapangan, yaitu apabila ditemukan permasalahan tak terduga, maka setiap aktor tidak takut akan bertindak kreatif, karena tidak ada tekanan untuk harus bertindak sesuai yang diperintahkan. Selain itu pada tahap delibrasi yang baik akan dapat menjadikan aktor terkait dapat saling ketergantungan membuat kompleksitas masalah akan mudah untuk di pecahkan sehingga membuat para aktor mempunyai kesempatan untuk mengajukan keberatan terhadap keputusan yang telah di buat.

Emerson et al (2011) menjelaskan ada 2 hal dalam menetapkan tindakan yang di maksud (determinasi) yaitu determinasi primer yaitu beberapa keputusan prosedural (misalnya: agenda setting kolaborasi, menjadwalkan diskusi, membentuk kelompok kerja). Banyak kebijakan publik lahir dari proses yang tidak transparan dan bersifat elitis, ketika di dalam masyarakat muncul isu-isu yang perlu penanganan dari pemerintah maka kebijakan publik perlu dibuat. Konflik sering muncul dalam proses perumusan kebijakan publik. Untuk menentukan isu yang akan diangkat kedalam agenda pemerintah maka harus melalui proses pengagendaan kebijakan (agenda setting). Agenda setting merupakan proses yang sangat strategis dalam realitas kebijakn publik. Agenda setting menentukan kebijakan publik. Proses ini mempersoalkan kelayakan suatu

masalah untuk menjadi masalah publik. Dalam prosesnya terjadi pemaknaan masalah publik dan proiritas dalam agenda kebijakan dipertarungkan (Dunn, 2003; Islamy, 2009), selain itu menjadwalkan diskusi yang konsisten dengan membentuk kelompok kerja agar dapat kerja dengan tupoksi masing-masing. Hal ini yang harus diperhatikan dalam forum Kolaborasi peningkatan dan pengembangan eskpor, selain Derminasi Prosedural emersso At al (2011) juga menjelaskan Determinasi substantif: hasil produk kolaborasi (misalnya: pencapaian kesepakatan bersama, rekomendasi final tindakan kolaborasi). namun di sisi lain determinasi substantif sering dianggap sebagai salah satu output atau produk akhir kolaborasi atau resolusi konflik (Dukes 2004; Emerson dkk. 2009). Dalam konsep *dynamic Colaboration* yang di adaptasi oleh penulis, menjelaskan penentuan substantive harus dilakukan dari waktu ke waktu (terus menerus) ini terintegrasi dalam kerangka sebagai elemen pengulangan dalam keterlibatan berprinsip dengan kata lain dalam kolaborasi Peningkatan dan pengembangan ekspor Sulawesi Selatan harus memaksimalkan dan meng-*update* proses yang dilakukan proses pencapaian kesepakatan bersama dan tindakan-tindakan dalam kolaborasi peningkatan dan pengembangan ekspor di provinsisi Sulawesi Selatan.

Tahap selanjudnya yang diungkapkan oleh Emeerson *et al* (2011) dalam *dynamic Colaboration* adalah *share motivation* (motivasi bersama) dalam kolaborasi peningkatan dan pengembangan ekspor di provinsi Sulawesi selatan, tahap ini hampir sama yang di kemukakan oleh Ansel dan Gaash (2008). Seperti yang di kemukakan di atas Motivasi bersama menyoroti unsur interpersonal dan relasional dari dinamika kolaboratif dan kadang-kadang disebut sebagai modal

sosial (Colman 1988; Putnam 2000; Putnam, Leonardi, dan Nanetti 1993). Tahap ini tidak terlepas dari tahap awal yang diatas (keterlibatan berprinsip). kondisi awal yang sangat memengaruhi kemungkinan keberhasilan kemitraan dan penilaian apakah kolaborasi diperlukan/penting dan tepat. Kondisi awal harus dianalisis untuk menilai apakah kolaborasi benar-benar diperlukan dan layak (Carlson, 2007; Carpenter, 1999; Chrislip, 2002; Luke, 1998; Susskind & Thomas-Larmer, 1999).Setelah jelas bahwa kondisi mengharuskan kolaborasi dan bahwa potensi keberhasilan kolaboratif setidaknya agak menguntungkan, prosesnya bergerak dari penilaian ke inisiasis selanjurnya yaitu *share motivation* (motivasi bersama).

Ada beberapa masalah yang di temukan dalam tahap *share motivation* (motivasi bersama) ini seperti dalam *mutual trust* (kepercayaan bersama) para pelaku ekspor seringkali masing merasa kebijakan yang di buat masih belum mempresentasikan kemauan mereka, begitupun dengan kepercayaan mereka terhadap pihak swasta khususnya pemberi layanan akses finansial, yang terkesan sulit untuk di akses dengan berbagai persyaratan yang harus di penuhi, kemudian kepercayaan kepada pemerintah dalam hal ini pihak balai karantina mereka para eksportir beranggapan bahwa syarat yang diberikan cukup susah, namun disisi lain pihak balai merasa hal itu memang harus dilakukan karena memang sudah menjadi standar untuk melakukan perdagangan internasional. Hal-hal diatas tentu harus dapat di perbaiki untuk meningkatkan kualitas kolaborasi dan menyampingkan urusan individu atau kelompok sehingga tidak terjadi kesalah pahaman antara sesama aktor dalam kolaborasi, Kepercayaan antara aktor yang

harus berperan disini untuk agar memahami kepentingan, kebutuhan, nilai, dan kendala orang lain (Bardach 1998; Ring dan Van de Ven 1994; Thomson dan Perry 2006), membangun kepercayaan bersama merupakan hal yang mutlak untuk memajukan kolaborasi. Di teori yang lain didapatkan bahwa kepercayaan sangat berperan penting dalam mengurangi biaya transaksi, meningkatkan nilai investasi dan menjaga stabilitas dalam hubungan serta merangsang pembelajaran bersama, pertukaran pengetahuan dan inovasi (Koppenjan dan Klijn, 2004). Dalam semua kolaborasi termasuk dalam kolaborasi Peningkatan dan pengembangan ekspor di Provinsi Sulawesi Selatan membangun pemahaman bersama memang di butuhkan usaha yang terus menerus selain pada pertemuan formal maka perlu juga pemerintah melakukan pertemuan-pertemuan informal untuk mengetahui satu sama lain dan membuktikan kelayakan untuk di percaya dan membangun komunikasi yang efektif. Kepercayaan tidak dibangun dengan sesaat sehingga memang perlu di bangun jauh-jauh sebelumnya. Kepercayaan memungkinkan aktor yang tergabung dalam kolaborasi untuk melampaui kerangka acuan dan perspektif pribadi, kelembagaan, dan yurisdiksional (emerson at al, 2011).

Tahap selanjutnya adalah bagaimana menciptakan pemahaman bersama yang melahirkan legitimasi yang baik dalam kolaborasi. pada tahap ini peserta kolaborasi bukan hanya sekedar kondisi dimana semua aktor terkait dalam kolaborasi peningkatan dan pengembangan ekspor di Provinsi Sulawesi Selatan menyetujui tujuan-tujuan dan nilai-nilai yang telah disepakati bersama. Akan tetapi lebih ke arah pemahaman bersama yang dimaksud untuk membuat sesama stakeholder saling mengerti dan menghargai posisi dan kepentingan stakeholder

lain bahkan ketika stakeholder tersebut tidak sependapat. Pada tahap ini proses menciptakan pemahaman bersama harus lebih di tingkatkan lagi meskipun pemahaman bersama di temukan dalam penelitian ini terlihat memang dari hubungan masa lalu dan pengalaman kolaborasi yang baik di lapangan, akan tetapi memang masih ada yang harus di perbaiki seperti pemahaman bersama antara masyarakat dan pihak swasta terutama perbankan. Pelaku ekspor masih kurang “menghargai” keputusan yang telah ada pada masalah akses pembiayaan, begitu pun antara masyarakat dengan pemerintah dimana pelaku ekspor masih mengeluh dengan kebijakan yang berubah- ubah.

Hal tersebut akan secara otomatis mempengaruhi legitimasi internal sehingga mutual trust dan mutual understanding harus lebih di tingkatkan lagi. Legitimasi internal sebenarnya adalah untuk pengakuan yang berasal dari internal kolaborasi. Dalam hal ini aktor- aktor dalam berkolaborasi dituntut untuk dapat dipercaya, dan kredibel terhadap kepentingan bersama. Aktor-aktor kolaborasi harus menyadari bahwa ada rasa ketergantungan antar aktor yang akan menciptakan kolaborasi yang berkelanjutan (Emerson et al, 2011).

Dalam peningkatan ekspor di provinsi selatan harus di sadari bahwa setiap aktor terkait tidak dapat berjalan dengan sendiri, sebagai contoh perbankan tidak dapat mengelolah sendiri untuk menaikkan ekspor tanpa kebijakan dari pemerintah dan kerjasama dengan penyedia port system, begitupun penyedia port system tidak dapat berjalan sendiri tanpa ada dukungan dari pemerintah dan perbankan yang membantu masyarakat dalam hal ini eksportir untuk masalah pembiayaan. Legitimasi internal membutuhkan kondisi yang merata antara

sesama aktor, Konfirmasi bahwa semua aktor terkait dalam usaha kolektif dapat dipercaya dan kredibel, dengan kepentingan yang kompatibel dan saling bergantung, melegitimasi dan memotivasi kolaborasi yang sedang berlangsung. Dalam hal ini ada antara trade system, port system dan agribisnis system harus merata dan saling bergantung dapat di percaya secara kompatibel dengan tujuan kolaborasi yang di buat. Norma-norma interpersonal informal kepercayaan dan timbal balik akan memandu interaksi tersebut dan lebih memperkuat kepercayaan pada legitimasi dan kemanjuran dari dinamika kolaboratif (Thomson dan Perry,2006).

Mutual trust, mutual understanding dan internal legitimasi tidak bisa mempertahankan share motivation dalam siklus *dynamic collaboration* dalam upaya peningkatan dan pengembangan ekspor di Sulawesi Selatan tanpa adanya commitment. Komitmen sangat erat hubungannya dengan motivasi awal dalam kolaborasi untuk berpartisipasi. Komitmen adalah variabel yang penting pada kolaborasi yang sangat berpengaruh tentang berhasil atau gagalnya kolaborasi (Alexander, Comfort, dan Weiner, 1998; Gunton and Day 2003; Margerum 2001; Tett, Crowther, dan O'Hara 2003; ansel and gas, 2008; emerson et al , 2011)

Pada Penelitian ini bentuk komitmen dalam kolaborasi peningkatan dan pengembangan ekspor di Sulawesi Selatan sudah terlihat cukup baik namun tetap harus di tingkatkan mengingat komitmen adalah salah satu kunci keberhasilan dalam dinamika kolaborasi. Komitmen ditunjukkan melalui proses dan hasil, aktor yang terlibat dalam *Dyanamic collaboration* mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap proses yang sedang berjalan dan hasil yang telah

dicapai. Kepercayaan antar aktor terkait untuk mempunyai komitmen yang sama menjadi isu penting dalam pengaturan kewenangan sehingga semua pihak dapat saling memberikan dukungan. Kesamaan pemahaman bersama dan legitimasi internal dalam mewujudkan komitmen menjadi prasyarat penting agar proses kolaborasi dapat berjalan dengan baik.

Komitmen yang sangat terlihat cukup tinggi ditunjukkan oleh masyarakat (pelaku ekspor) meskipun menimbulkan dilemma yang cukup sulit akan tetapi bersedia mematuhi hasil kesepakatan (musyawarah) yang dilakukan dalam kolaborasi peningkatan dan pengembangan ekspor di Provinsi Sulawesi Selatan. Untuk menjaga komitmen dalam kolaborasi memang perlu dengan meningkatkan kepercayaan bersama (Ansel and Gash, 2008), sehingga dapat menciptakan prosedur yang jelas adil dan transparan merupakan hal yang wajib untuk meningkatkan komitmen dalam kolaborasi.

Berhasilnya elemen komitmen pada setiap aktor kolaborasi, dapat terlihat apakah ada kepentingan bersama yang telah bertemu, sehingga mempengaruhi keaktifan daripada aktor tersebut untuk berpartisipasi di dalam kolaborasi. Selain itu, adanya sikap optimis antara aktor terkait akan tercapainya tujuan kolaborasi harus tetap di jaga dan semangat untuk melakukan kegiatan kolaborasi karena ini adalah bentuk dari komitmen.

Rasa komitmen akan dapat di tingkatkan dengan meningkatkan keterlibatan para aktor dalam kolaborasi (Gilliam et al, 2020) termasuk dalamnya adalah *Mutual trust*, *mutual understanding*, dan *internal legitimasi* (emerson et al, 2011). Keterlibatan adalah Tahap ke tiga atau fase ke tiga dari siklus interaktif

dalam *dynamic colaboration* yang diadaptasi pada penelitian ini. keterlibatan yang di maksud adalah *capacity for joint action* atau dikenal dengan kapasitas untuk melakukan tindakan bersama yang memang pada dasarnya adalah siklus intergaktif antara *Principled engangment* dan *share motivation* (Emerson et al , 2011) dalam peningkatan dan pengembangan ekspor di provinsi Sulawesi Selatan.

Seperti yang di ketahui pada diatas kolaborasi dilakukan agar mempermudah mencapai tujuan yang diinginkan secara bersama dan sulit atau bahkan tidak dapat dilakukan secara individu atau datu aktor saja untuk menghasilkan outcome yang maksimal. Hal ini menjelaskan bawah perlunya kapasitas untuk melakukan tindakan bersama (*capacity for joint action*). Dalam penelitian ini ada 4 elemen yang di kombinasikan untuk di konseptualisasikan sebagai kumpulan unsur-unsur lintas fungsi yang bersatu untuk menciptakan potensi untuk mengambil tidakan efektif dan melayani sebagai penghubung antara strategi dan kinerja.

Emerson et al (2011) menjelaskan *capacity for joint action* di dukung oleh yang pertama adalah Prosedur dan kesepakatan insitusi (procedural and insitutional arrangements), seperti yang dijelaskan sebelumnya, ini mencakup berbagai prosedur dan protokol, serta struktur kolaborasi dibutuhkan dalam manajemen interaksi antar aktor. Namun jika dilihat dari hasil temuan pada penelitian kolaborasi untuk peningkatan dan pengembangan eskpor Di provinsi Sulawesi Selatan menunjukkan masih perlu di tingkatkan lagi, hal ini terlihat dari pembentukan kolaborasi hanya berlandaskan dari Sk Gubernur yang lalu padahal ekspor merupakan salah satu program strategis dari visi dan misi gubernur , hal

lain di temukan bahwa dalam Sk tersebut masih tidak dapat aturan dan pelaksanaann kolaborasi secara detail terhadap tugas masing-masing aktor terkait. Hal ini masih belum selaras dengan dituangkan oleh beberapa teori yang disepakati sehingga memang perlu ada tidak lanjut kedepannya untuk mempertahankan kolaborasi khususnya dalam upaya peningkatan dan pengembangan ekspor di Sulawesi Selatan. dengan demikian untuk membuat jaringan kolaboratif yang lebih besar, lebih kompleks, dan berumur panjang maka dibutuhkan struktur dan protokol yang lebih eksplisit untuk administrasi dan manajemen kerja (Milward dan Provan 2006).

Kolaborasi harus dilengkapi dengan faktor desain institusional yang lebih formal jelas Struktur kolaborasi yang baik dalam kolaborasi peningkatan dan pengembangan ekspor di Provinsi Sulawesi Selatan memang harus fleksibel dan tidak hirarki seperti yang dikatakan emerson et al (2011). namun peraturan masih merupakan hal penting yang dibutuhkan. Seperti, dimensi-dimensi dari kesepakatan bersama adalah aturan-aturan umum (*ground rules*), protokol-protokol dalam kegiatan (*operating protocol*), peraturan untuk membuat keputusan (*decision rules*), dan sebagainya yang mungkin dapat terbentuk.

Struktur dan protokol tersebut dapat bervariasi berdasarkan fungsi, misalnya, mengambil bentuk jaringan informasi, pengembangan, penjangkauan, atau tindakan (Agranoff dan McGuire 2003). Hal ini tentu sesuai dengan porsinya masing-masing seperti Pemerintah akan bertanggung jawab pada Trade systemnya, pihak swasta harus menjamin *port system* dan *finansial system* dengan baik dan para pelaku ekspor yaitu masyarakat menjamin pada level *agribisnis system*-nya.

Struktur ini nanti akan membentuk jejaring, dengan variasi yang berbeda, biasanya pilihan umum yang digunakan adalah “self-managing system” dengan kepemimpinan dari aktor pemerintah, atau membuat struktur yang benar-benar baru.

Unsur kedua dalam *capacity for joint action* adalah kepemimpinan, kepemimpinan dalam kolaborasi harus dilihat sebagai unsur yang penting dalam setiap kegiatan kolaborasi untuk menyatukan para pemangku kepentingan dan mengajak mereka untuk terlibat satu sama lain dalam semangat kolaboratif (Chrislip dan Larson 1994; Ozawa 1993; Pine, Warsh, dan Maluccio 1998; Reilly 2001; Susskind dan Cruikshank 1987), selain itu berperan sebagai advokasi dan mediasi. Pemimpin harus menjadi Broker yang jujur (Warner, 2006). Dalam penelitian ini memang terlihat faktor kepemimpinan Dinas Perdagangan ini sudah cukup baik, meskipun memang juga masih perlu beberapa peningkatan seperti memberikan advokasi terhadap masyarakat pelaku ekspor terkait masalah regulasi perjanjian perdagangan internasional. Pemimpin kolaborasi harus lebih tegas lagi untuk menjamin yang datang pada pertemuan adalah para aktor pemimpin sektor terkait masing-masing hal ini di perlukan agar lebih direktif untuk menyusun jadwal pertemuan yang sesuai dengan tujuan kolaborasi. Vangen dan Huxham (2003) berpendapat bahwa untuk mendorong kolaborasi ke depan, para pemimpin harus sering campur tangan dengan cara yang lebih direktif untuk membentuk agenda. selain itu memang kepemimpinan kolaboratif yang efektif selalu menekankan bahwa kepemimpinan kolaboratif yang efektif cenderung membutuhkan waktu, sumber daya, dan keterampilan (Vangen dan Huxham,

2000). Tentu hal ini lah yang menjadi masalah yang menjadi temuan penelitian ini dalam upaya kolaborasi dan peningkatan dan pengembangan ekspor di Provisni Sulawesi Selatan.

Seperti yang dikemukakan diatas dalam *dynamic collaboration* memang segala elemen saling melakukan interaksi timbal balik saling mempengaruhi termasuk pada elemen-elemen yang ada di dalam *capacity for joint action*. Elemen kepemimpinan yang efektif sangat membutuhkan sumber daya dan keterampilan atau pengetahuan yang cukup untuk menggerakkan proses kolaborasi, sehingga dalam *dynamic collaboration* yang di jelaskan oleh emerson et al (2011) dua elemen terakhir dalam *capacity for joint action* adalah pengetahuan (*knowlagde*) dan Sumber daya (*resource*).

Pengetahuan dalam kolaborasi diibaratkan seperti mata uang dalam kolaborasi. Pengetahuan berbeda dengan informasi karena pengetahuan merupakan pemandu dalam tindakan sedangkan informasi dan data hanya sekedar info semata dan mungkin dapat membingungkan (Groff dan Jones 2003). Pengetahuan adalah informasi yang dipadukan dengan kemampuan dan pemahaman (emerson Et al, 2011). Pengetahuan dalam kolaborasi peningkatan dan pengembangan ekspor di Provisni Sulawesi Selatan di dapatkan atau disitribusi pada saat pertemuan bersama yang di lakukan. Pada pertemuan biasanya tersampaikan hasil-hasil dan kendala yang ada yang akan melahirkan kebijakan berikutnya (keputusan bersama) yang merupakan pengetahuan yang penting dan di butuhkan oleh semua yang terkait dalam kolaborasi peningkatan dan pengembangan ekspor di Provinsi Sulawesi Selatan. Disisi lain yang perlu di

perhatikan dan menjadi rekomendasi adalah Dinas perdagangan Provinsi Sulawesi Selatan sebagai aktor yang menjadi sumber pengetahuan harus dapat semaksimal mungkin dapat menjelaskan segala bentuk masalah yang ada dalam perjanjian perdagangan Internasional terkait kesepakatan-kesepakatan yang telah ada dan regulasi yang terkait aparat pada dinas perdagangan harus dapat berkomunikasi dengan baik terutama dengan berbahasa Inggris agar dapat memahami dengan baik skema perjanjian yang telah disepakati sehingga dapat mendistribusikan kepada eksportir. Begitupun aktor yang lain seperti pelindo sebagai penyedia Port system dan perbankan yang menyediakan finansial systemnya seperti memberikan pengetahuan tentang skema-skema pembiayaan yang dapat diakses oleh para eksportir.

Pendistribusian pengetahuan memang terlihat kendala salah satunya masing-masing aktor terkait yang dikirim sering berganti-ganti dalam berbagai pertemuan sehingga pemahaman pengetahuan yang distribusikan tidak maksimal. Sehingga, seperti yang sudah dijelaskan di atas memang perlu ketegasan dari pemimpin kolaborasi untuk menentukan wakil aktor dari beberapa pihak terkait yang akan diberikan pengetahuan untuk mendukung peningkatan dan pengembangan ekspor di Provinsi Sulawesi Selatan. Kunci utama sampainya pendistribusian pengetahuan sebenarnya terletak pada intensitas pertemuan sehingga hal ini harus di tingkatkan untuk peningkatan pendistribusian pengetahuan akan tetapi hal ini dalam penelitian yang ditemukan terdapat kendala sumberdaya finansial untuk melakukannya sehingga ini juga yang harus diperhatikan agar kolaborasi ini dapat berjalan dengan baik sesuai dengan tujuan

kolaborasi dalam peningkatan dan pengembangan ekspor di Provinsi Sulawesi Selatan.

Untuk melengkapi dalam variabel *capacity for joint action* dalam *Dyanamic Colaboration* maka emerson et al (2011) memasukkan Sumber daya (*resource*) untuk melengkapinya. Dengan kolaborasi maka sumberdaya yang langka akan dapat di maksimalkan potensinya (Thomson dan Perry, 2006). Menurut teori De Seve dalam Sudarmo (2011) salah satu ukuran keberhasilan konsep kolaborasi adalah Access to resources (akses terhadap sumberdaya) dimana ketersediaan sumber daya keuangan, teknis, manusia, dan sumber daya lainnya yang diperlukan untuk mencapai tujuan network. Suatu program ataupun kegiatan dapat berjalan ketika di didukung oleh sumberdaya yaitu terutama ketersediaan keuangan dan manusia. Permasalahan pada sumberdaya adalah masalah yang umum dicatat dalam pemerintahan kolaboratif (Gray 1989; Short dan Winter 1999; Susskind dan Cruikshank 1987; Tett, Crowther, dan O'Hara 2003; Warner 2006).

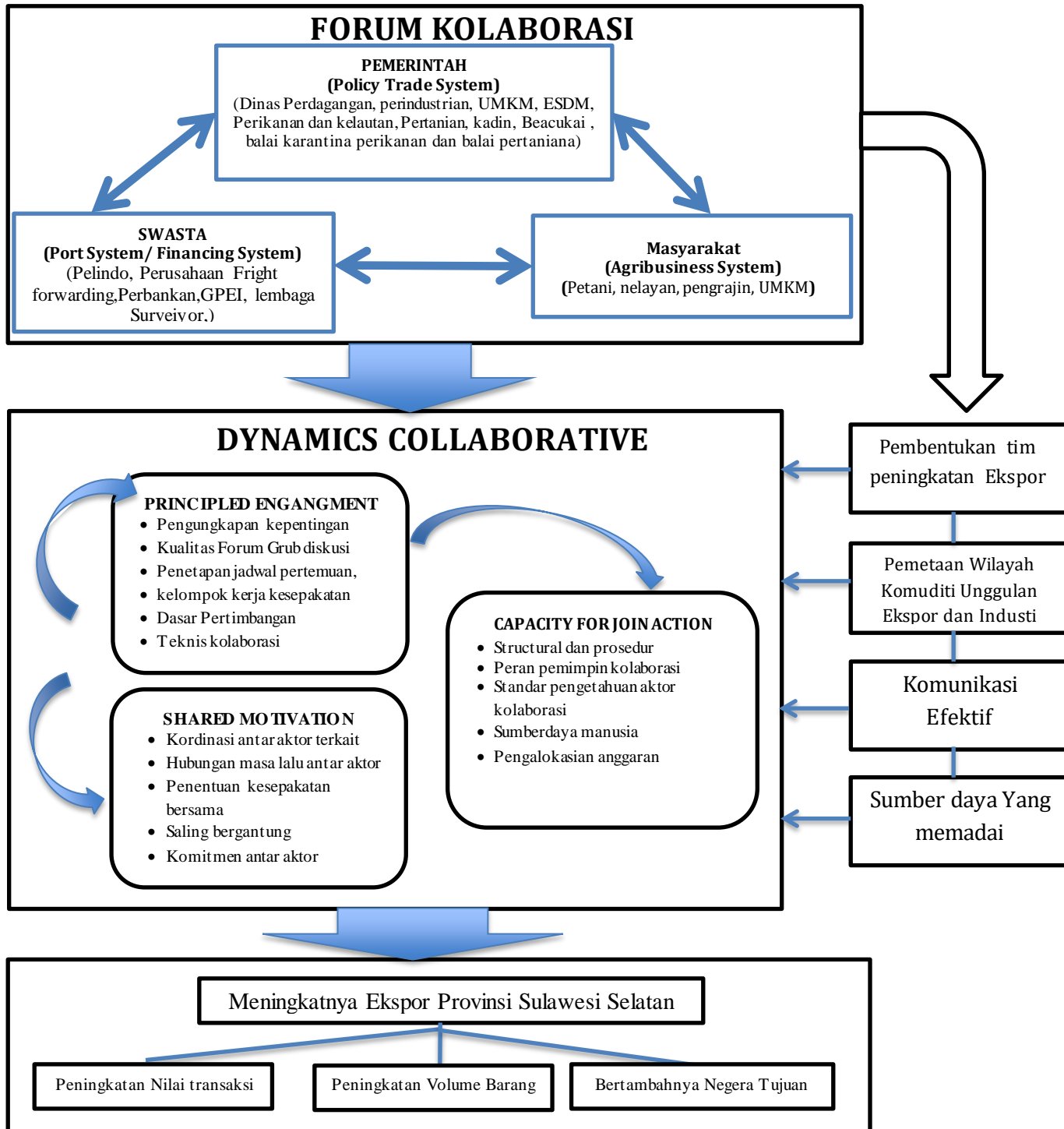
Hasil penelitian yang di dapatkan menunjukkan ada tiga hal terkait sumberdaya yang belum maksimal bahkan bisa dikatakan sangat kurang yaitu sumberdaya finansial, sumber daya waktu, dan sumberdaya manusianya itu sendiri. Ketiga hal ini sebenarnya harus dapat bersenergi dan terdistribusi dengan merata dengan baik untuk menciptakan kolaborasi yang baik. Anggaran untuk peningkatan dan pengembangan ekspor harus di perbesar dalam postur APBD karena merupakan salah satu program prioritas pemerintah daerah bahkan program prioritas nasional, begitupun dengan sumberdaya manusianya itu sendiri

terutama dari pihak pemerintah harus lebih kompeten serta berinovasi dalam memberikan informasi seperti menyusun market integritas, peningkatan kemampuan bahasa asing, menambah aparatur yang mengurus tentang kegiatan ekspor, memberikan pendampingan pelatihan pada UMK-UMK yang berpotensi untuk mengekspor dengan menghadirkan para ahli di bidang ekspor Sumber daya dalam kolaborasi harus merata sehingga tidak terjadi dispartitas yang nantinya akan menghambat proses kolaborasi.

Dynamic collaboration dalam peningkatan dan pengembangan ekspor di provinsi Sulawesi Selatan akan menjadi baik atau tidak baik tergantung dari interaksi produktif berupa siklus antara keterlibatan berprinsip, motivasi bersama, dan kapasitas untuk tindakan bersama yang saling mempengaruhi. Sehingga tindakan-tindakan dalam kolaborasi akan sangat dibutuhkan dalam memperkuat proses dalam kolaborasi, tindakan yang efektif nantinya dapat dilakukan dengan perumusan tujuan yang jelas (Donahue,2004), sehingga tidak akan menyulitkan dalam melakukan proses kolaborasi. Tindakan yang akan dilakukan tersebut nantinya akan menghasilkan dampak yang akan menghasilkan feedbacks untuk di adaptasi oleh semua aktor terkait dalam upaya peningkatan dan pengembangan ekspor di Provinsi Sulawesi Selatan dalam siklus *dynamic collaboration*.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat di rekomendasikan model *Dynamic Collaboration* dalam peningkatan dan pengembangan ekspor di provinsi Sulawesi Selatan. Adapun rekomendasi model ini merupakan adaptasi atau merupakan hasil modifikasi dari model siklus *dynamic Collaboration* Kirk Emerson, Tina Nabatchi, Stephen Balogh (2011) sebagai berikut ini :

Gambar 4.3
Rekomendasi Model *Dynamic Collaboration* Dalam Implementasi Peningkatan Dan Pengembangan Ekspor Di Provinsi Sulawesi Selatan.



Sumber : Diolah (2019)

Jika dilihat pada gambar 4.2 Existing Model *Dynamic Colaboration* Dalam Implementasi Peningkatan Dan Pengembangan Ekspor Di Provinsi Sulawesi Selatan berdasarkan hasil penelitian, terdapat perbedaan dengan rekomendasi Model *Dynamic Colaboration* Dalam Implementasi Peningkatan dan Pengembangan Ekspor Di Provinsi Sulawesi Selatan (gambar 4.3), Kondisi tersebut berimplikasi pada perlunya perbaikan dan pembenahan sebagai rekomendasi Model *Dynamic Colaboration* Dalam Implementasi Peningkatan Dan Pengembangan Ekspor Di Provinsi Sulawesi Selatan, yang dapat dilakukan melalui tahapan dan langka-langka sebagai berikut:

1) Pembentukan Pembentukan Tim Peningkatan Ekspor

Hal ini dimaksudkan sebagai wadah intraksi antara semua aktor terkait baik pemerintah, swasta, dan masyarakat. Pentingnya tim ini adalah untuk melakukan strategi dalam peningkatan ekspor meliputi kebijakan seperti menerjemhkan regulasi dengan baik, tim ini juuga melakukan penelaan berkaitan dengan potensi komoditas unggulan eskpor Sulawesi Selatan yang ada saat ini, maupun sektor-sektor potensi lainnya yang berpotensi berorientasi ekspor dan akses pasar hal ini dipenting mengingat pasar luar negeri mempunyai karakteristik dimasing-masing negara tujuan ekspor sesuai dengan market survei dan market intelegen melalui kordinasi antara tim peningkatan ekspor dengan atase Perdagangan di luar negeri maupun ITPC serta kementrian perdagangan. Maka sudah seharusnya pemerintah daerah dalam upaya peningkatan dan pengembangan ekspor membuat tim peningkatan ekspor yang akan fokus terhadap capaian ekspor daerah

2) Pemetaan Wilayah Komuditi Unggulan Ekspor Dan Industri

Saat ini ekspor belum terkordinasi dan cenderung tidak memiliki pemetaan sesuai dengan potensi daerah masing-masing. Hal ini dikarenakan kabupaten dan kota belum memaknai bahwa komoditas-komoditas unggulan tersebut memiliki nilai dan potensi pasar yang menjanjikan. Untuk itu para aktor kolaborasi dalam hal ini pemerintah harus dapat melakukan pemetaan agar pengembangan komoditas yang berorientasi ekspor tersebut dapat ditingkatkan volumenya dan kualitasnya (mutu). Selain itu pemerintah juga harus mendorong hilirisasi industri secara tepat sesuai komoditi dimasing-masing daerah yang telah dipetakan tersebut. Hal ini perlu mengingat selama ini belum ada pemetaan berkaitan dengan pengembangan industri yang berorientasi ekspor.

3) Komunikasi Efektif

Sistem komunikasi formal yang dilakukan belum dapat menjangkau semua aktor yang terlibat sehingga informasi tentang implementasi peningkatan dan pengembangan ekspor belum optimal. Kondisi ini berdampak pada kurang maksimalnya program ini. Oleh karena itu, diperlukan komunikasi efektif lainnya yang sifatnya non formal sesuai dengan karakteristik dan pengetahuan aktor terkait dalam hal ini masyarakat (petani, nelayan, pengrajin, UMKM) sehingga informasi yang akan diberikan bisa dipahami dengan akurat dan valid. Demikian pula komunikasi antar dinas perdagangan dan instansi dan dinas kabupaten kota terkait dalam upaya

peningkatan ekspor yang selama ini tidak efektif, terutama dalam hal peningkatan produksi dan kualitas komoditas unggulan ekspor

4) Sumber daya Yang memadai

Sumber daya dimaksud meliputi Sumber daya manusia yang saat ini sangat terbatas dengan tingkat pengetahuan, keahlian dan kerampilan yang terbatas, hal ini perlu menjadi perhatian kedepan agar aparatur dapat bekerja secara profesional, demikian pula dengan sarana dan prasarana meliputi informasi yang berbasis teknologi saat ini. Ada pula alokasi anggaran yang relatif kecil dan terjadi penurunan yang signifikan setiap tahunnya untuk membiayai implementasi program peningkatan dan pengembangan ekspor di Provinsi Sulawesi Selatan menyebabkan tujuan dari program pemerintah terkait ekspor ini belum maksimal. Tentu hal ini harus menjadi perhatian kedepan dalam kolaborasi ini.

Apabila hal-hal tersebut dilakukan dalam kolaborasi pada implementasi program peningkatan dan pengembangan ekspor di Provinsi Sulawesi Selatan, maka dapat diasumsikan bahwa kolaborasi dalam implementasi program peningkatan dan pengembangan ekspor di Provinsi Sulawesi Selatan akan berhasil dengan baik. Demikian pula hambatan-hambatan yang timbul dapat di minimalisir atau bahkan dapat di hilangkan. Sehingga dengan demikian tujuan implementasi program peningkatan dan pengembangan ekspor di Provinsi Sulawesi Selatan dapat tercapat dengan optimal yaitu Meningkatnya Ekspor Provinsi Sulawesi Selatan baik itu dari segi Peningkatan Nilai transaksi kemudian Peningkatan terhadap Volume Barang sampai kepada bertambahnya Negara Tujuan ekspor.

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI PENELITIAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan dan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya pada bab 4, maka dapat disimpulkan bahwa proses *dynamic Colaboration* dalam implemntasi peningkatan dan pengembangan ekspor di Provinsi Sulawesi Selatan masih belum efektif. Hal ini dapat terlihat dari hasil penelitian berdasarkan 3 rumusan masalah pada penelitian berdasarkan 3 komponen *dynamic collaboration* dari emerson el at (2011), sebagai berikut :

1. *Principled Engagement*

Pada komponen ini terdapat 3 indikator , pada proses pengungkapan terlihat tujuan dari semua aktor yang ikut dalam forum kolaorasi ini selaras dengan tujuan utama kolaborasi yaitu meningkatkan dan mengembangkan ekspor di Provinsi Sulawesi Selatan baik secara nilai, volume sampai kepada negara tujuan ekspor. Meskipun sudah berjalan dengan baik, namun tetap perlu di meningkatkan tahap *discovery* (pengungkapan) ini . hal yang terpenting adalah dalam pengungkapan ini bahwa ekspor tidak akan bisa berjalan dengan maksiamal tanpa adanya trade system, port system, finansial sytem dan agribisnis system yang baik. Pada tahap delibrasi secara umum hal ini sudah terbentuk dengan baik juga namun pelaku ekspor (masyarakat) meminta agar kualitas delibrasi ini lebih di tingkatkan lagi sehingga apa yang menjadi keinginan dari pelaku ekspor dapat terealisasi dengan baik dan tepat. Pada tahap deteminisasi

yang merupakan serangkaian tindakan penerapan bersama akan tujuan kolaborasi pada implementasi kebijakan peningkatan dan pengembangan ekspor di Provinsi Sulawesi Selatan dapat disimpulkan belum berjalan dengan cukup baik, hal ini terlihat dari determinasi primer yaitu belum ada teknis kolaborasi yang baku, penetapan agenda rapat yang terjadwal juga belum di maksimalkan, meskipun sudah ada pembagian tugas pada masing-masing aktor namun belum spesifik, pada determinasi substantif yang merupakan hasil produk kolaborasi belum juga bisa dikatakan baik karena belum di buat secara terus menerus. Sehingga dari 3 indikator tersebut diatas pada *Principled Engagement* dapat di simpulkan sudah berjalan akan tetapi belum maksimal dan harus diperbaiki dan ditingkatkan lagi.

2. *Shared Motivation*

Pada komponen ini terdapat beberapa indikator, pada proses mutual trust (kepercayaan bersama) memang terlihat tumbuh dengan berjalannya waktu karena sering adanya interaksi oleh masing-masing aktor terkait dan terlihat pula pembentukan kepercayaan bersama berasal dari adanya hubungan masa lalu yang telah di bangun dari masing-masing aktor. Secara keseluruhan kepercayaan bersama sudah terlihat merata pada masing-masing aktor terkait. Oleh karena itu hal ini perlu dijaga. Selanjutnya pemahaman bersama pada forum kolaborasi ini sudah terlihat dengan baik salah satunya dampak dari kualitas kepercayaan bersama yang terbentuk dengan baik dan persamaan tujuan kolaborasi yang telah di

bentuk. Begitupun dengan legitimasi internal yang merupakan Konfirmasi bahwa aktor terkait dalam usaha kolektif dapat dipercaya dan kredibel, dengan kepentingan yang kompatibel dan saling bergantung, melegitimasi dan memotivasi kolaborasi yang sedang berlangsung sudah berjalan dengan baik semua aktor sadar bahwa untuk meningkatkan ekspor harus dilakukan secara bersama-sama, masing-masing aktor saling menghargai kredibilitas aktor lainnya, meskipun memang ada yang perlu di perbaiki terkait keluhan masyarakat dalam hal ini pelaku ekspor yang menganggap bahwa beberapa regulasi dan kebijakan dirasakan sering terjadi perubahan. Terakhir dari komponen *Shared Motivation* yaitu komitmen secara keseluruhan dari forum kolaborasi ini sudah terbentuk, meskipun pada pihak swasta untuk kedepannya harus dapat meningkatkan komitmen tentang kesepakatan penjaminan proses bongkar muat yang tepat waktu di pelabuhan dan komitmen pada kemudahan akses pembiayaan. Sehingga dari beberapa indikator tersebut diatas pada *Shared Motivation* dapat di simpulkan sudah berjalan dengan baik dan perlu di pertahankan atau di tingkatkan lagi.

3. *Capacity for Joint Action*

Pada komponen ini terdapat empat indikator. Pertama pada pengaturan procedural dan kesepakatan kelembagaan pada kolaborasi ini sudah dibuat dengan bentuk formal berdasarkan sk gubernur, namun aturan main tidak terlihat secara lebih legal dan pasti, hal ini menyebabkan tupoksi masing-masing aktor terkait tidak tertuang dengan ricih dan jelas. Kedua adalah

kepemimpinan, pemimpin kolaborasi telah melakukan beberapa peranannya, akan tetapi seperti yang diketahui masih banyak yang perlu di tingkatkan dari hasil penelitian yang diperoleh, seperti pemimpin masih belum maksimal melakukan advokasi ketika ada permasalahan terutama antara pelaku ekspor dan pihak perbankan, tidak mampu melakukan pertemuan rutin secara terjadwal dan menjamin peserta yang datang adalah orang yang memang tepat untuk mewakili dalam forum kolaborasi, mengelolah kualitas delibrasi dengan maksimal, namun disisi lain pemimpin sudah maksimal dalam mendorong pemanfaatan IT dalam proses yang berkaitan dengan perizinan ekspor dan pengendalian dukungan pada semua aktor terkait juga sudah cukup baik. Ketiga adalah pengetahuan yang sudah terbentuk namun memang belum maksimal salah satu kendala adalah distribusi informasi yang biasanya tidak sampai dengan baik hal ini dikarenakan aktor-aktor yang hadir dalam beberapa pertemuan sering berganti-ganti hal ini menyebabkan pemahaman akan informasi yang di berikan tidak tejamin pendistribusiannya, khusus pada pemerintah pengetahuan tentang informasi regulasi-regulasi, peluang pasar terkait ekspor harus dapat lebih ditingaktkan lagi mengingat hal ini sangat amat penting dan informasi tentang kepelabuhanan (port system) dan akses pembiayaan dinilai masih harus di tingkatkan juga. Terakhir adalah sumber daya , Sumber daya pada kolaborasi ini di nilai masih belum sesuai terutama dalam sumber daya manusia yang di rasa masih sangat jauh dari tingkat kesesuaian, seperti sumber daya untuk kebutuhan

analisis secara khusus terhadap pelaksanaan kolaborasi yang menyebabkan hasil yang diperoleh masih berbeda-beda dan belum merata, sumber daya tenaga teknis dan administrasi terlihat masih belum baik dari segi pemahaman secara komperhensif terkait pasar dan regulasi ekspor, begitupun dengan sumber daya finansial yang menjadi hal yang sangat penting dan menjadi penentu pelaksanaan dan pencapaian program peningkatan dan pengembangan ekspor di provinsi Sulawesi Selatan dan keberlangsungan forum kolaborasi ini, hal ini terlihat dari kecilnya anggaran yang di alokasikan dalam upaya peningkatan ekspor, bahkan anggaran yang di berikan masih hanya sebatas yang dialokasikan kepada kegiatan-kegiatan yang bersifat rutinitas dan belum bersifat terbosan dalam inovasi. Begitupun dalam sumber daya pembagian waktu dan peran yang masih belum terstruktur dengan baik, dikarenakan dalam Sk gubernur belum menjelaskan secara detail peran dan fungsi masing-masing aktor. Sehingga dari tiga komponen *dynamic collaboration*, komponen *Capacity for Joint Action* dapat dikatakan paling perlu menjadi perhatian, diperbaiki dan harus tingkatan lagi meskipun secara umum sudah berjalan.

B. Implikasi Penelitian

Berdasarkan Kesimpulan Hasil Penelitan di atas, Ada implikasi penelitian yang dapat di uraikan. Implikasi pada penelitian ini kiranya akan dapat menjadi perhatian untuk perbaikan konsep *dynamic Colaboration* kedepannya khususnya

pada program-program kolaborasi secara umum atau apa saja yang memiliki kesamaan karakteristik.

1. Implikasi Teoritis

Seperti yang diketahui secara luas pengembangan ilmu pengetahuan saat ini mengalami perkembangan yang cukup pesat, termasuk ilmu administrasi publik di dalamnya. Bahkan Tata pemerintahan kolaboratif menjadi motif utama dalam penelitian dan praktik administrasi publik. Ada pengakuan luas tentang perlunya mengembangkan pemimpin untuk pemerintahan kolaboratif (Morse dan Staphens, 2012). Saat ini administrasi publik tidak dapat berjalan dengan sendirinya untuk mengatasi segala keinginan masyarakat. Bahkan ketika pemerintah hanya mengajak pihak masyarakat saja dalam mengimplementasi kebijakan-kebijakan yang ada dalam rangka mensejahterakan masyarakat tidaklah cukup. Sehingga pemerintah juga harus mengajak pihak lainnya dalam hal ini Swasta. Proses ini lah yang di sebut kolaborasi.

Istilah kolaborasi memang sebenarnya sudah sering di gunakan oleh beberapa ahli sejak dulu dalam istilah yang berbeda-beda namun dengan pengertian yang kurang lebih sama maknanya, seperti *collaboration*, *collaborative democracy*, *collaborative governance*, *management participatory* akan tetapi pengertiannya kurang lebih sama dimana dalam sistem pengelolaan pemerintah harus melibatkan atau adanya upaya bersama antara stakeholders dan non-state untuk mengatasi masalah yang rumit kemudian mengambil keputusan bersama dan

mengimplementasikannya bersama-sama. Namun dalam tulisannya Emerson et al (2011) memakai kata *Dynamic collaboration*. Emerson tidak melihat proses collaboration sebagai urutan linier dari langkah-langkah kognitif atau tahapan yang terjadi dari waktu ke waktu dari definisi masalah ke arah pengaturan dan implementasi. Sebaliknya, Emerson et al (2011) melihat tahapan-tahapan dalam dinamika kolaboratif sebagai interaksi yang berulang atau berulang yang terfokus pada tiga komponen interaksi dari dinamika kolaboratif: *Principled Engagement*, *Shared Motivation* dan *Capacity for Joint Action*.

Penelitian ini telah memberikan kontribusi penting pada pengembangan ilmu administrasi publik, khususnya dari aspek pengembangan konsep *collaboration* (Kirk Emerson, Tina Nabatchi, Stephen Balogh, 2011). Pada penelitian ini ditemukan adanya beberapa hambatan yang mempengaruhi tercapainya tujuan dan sasaran kebijakan dalam implementasi program peningkatan dan pengembangan ekspor di provinsi Sulawesi Selatan. Adapun, Implikasi Teori dalam menunjang khasana ilmu administrasi publik dapat dilihat dari hasil penelitian sebagai berikut :

- a. Pada *Principled Engagement* perlu di terapkan secara maksimal dalam kolaborasi, karena *Principled Engagement* menjadi salah satu yang penting dalam menunjang keberhasilan dalam implementasi kebijakan kolaborasi. Dengan *Principled Engagement* orang-orang dengan konten yang berbeda, relasional, dan tujuan identitas bekerja di

masing-masing institusi, sektoral, atau batas yurisdiksi dapat memecahkan masalah, menyelesaikan konflik, atau menciptakan nilai (Cahn 1994; Cupach dan Canary 1997; Lulofs dan Cahn 2000). Proses ini dimulai dengan pengungkapan yang harus menjadi kepentingan kolaborasi dimana akan berdampak pada proses selanjutnya yaitu kualitas delibrasi yang dibangun dengan control yang cukup pemimpin kolaborasi, selanjutnya penetapan jadwal agenda pertemuan, pembagian tugas yang jelas pada masing-masing aktor kolaborasi. tentu hal ini akan mampu meningkatkan pencapaian tujuan kolaborasi (Emerson *et al*, 2011).

- b. Penelitian ini juga telah membuktikan bahwa *shared Motivation* dalam kolaborasi menjadi hal yang penting dalam pencapaian tujuan kolaborasi. *shared Motivation* merupakan siklus penguatan diri yang terdiri dari empat elemen dimana dimensi pertama yaitu kepercayaan bersama akan menghasilkan saling pengertian, yang pada gilirannya menghasilkan legitimasi dan menghasilkan komitmen baik dalam proses kolaborasi (Emerson *et al*, 2011).
- c. Untuk mendukung siklus pada *dynamic collaboration* selain *Principled Engagement* dan *shared Motivation* maka di butuhkan juga adanya pengaturan procedural dan kelembagaan pada proses kolaborasi peran kepemimpinan, pengetahuan yang merupakan informasi yang dikombinasikan dengan pemahaman dan kemampuan aktor kolaborasi dan sumberdaya baik manusia maupun finansial

(Emerson *et al* ,2011). Ke empat elemen ini tergabung pada *Capacity for Joint Action* yang di perlukan untuk memaksimalkan siklus kolaborasi dimana kumpulan unsur-unsur lintas fungsi yang bersatu untuk menciptakan potensi untuk mengambil tindakan efektif dan melayani sebagai penghubung antara strategi dan kinerja (Saint-Onge and Armstrongs, 2004:19).

Proses dan tahapan *dynamic collaboration* dalam implemntasi peningkatan dan pengembangan ekspor di Provinsi Sulawesi Selatan belum bisa dikatan baik hal ini terlihat belum naiknya secara signifikan ekspor di provinsi Sulawesi Selatan. Kondisi demikian berimplikasi perlunya perbaikan dan pendekatan sebagai rekomendasi atau temuan baru untuk menyempurnakan kolabasi dalam upaya peningkatan dan pengembangan ekspor di Provinsi Sulawesi Selatan, adapun yang dilakukan seperti Pembentukan Pembentukan Tim Peningkatan Ekspor, Melakukan Pemetaan Wilayah Komuditi Unggulan Ekspor Dan Industri sampai pada meningkatkan Sumber daya baik aparatur , finansial , waktu serta sarana dan prasarana agar memadai.

2. Implikasi Praktis

Implikasi Praktis dari penelitian ini adalah adanya manfaat yang diharapkan dapat di petik oleh pembaca maupun pihak yang terkait dalam kolaborasi seperti pihak pemerintah, Pihak swasta, dan masyarakat dalam implementasi peningkatan dan pengembangan ekspor. Sehingga hasil dari penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan rujukan dalam penelitian

selanjutnya, beberapa rekomendasi praktis yang dapat disampaikan kepada pihak yang terkait dalam kolaborasi implementasi peningkatan dan pengemangan ekspor di provinsi Sulawesi Selatan melalui penelitian ini, sebagai berikut :

a. Untuk Forum Kolaborasi

Memaksimalkan kualitas delibrasi dalam pertemuan yang di buat dengan memastikan semua terlibat agar keputusan yang di ambil tidak cuma bersifat temporeri (sementara) , selain itu forum juga harus dapat membuat pertemuan rutin secara terjadwal dan dalam forum kolaborasi dapat membagi tugas masing-masing aktor terkait dengan jelas. Setelah itu ditetapkanlah standar dan indokator keberhasilan yang menjadi tugas utama dari masing-masing aktor agar dapat memudahkan dalam tahap evaluasi dalam forum kolaborasi. Selain itu dalam forum kolaborasi harus segera membuat semacam forum resmi yang lebih baik bukan hanya sekedar Sk gubennur, sehingga tupoksi dalam satuan tugas tersebut dapat tertuang secara rinci dan jelas terhadap apa yang harus di lakukan oleh masing-masing aktor terkait.

b. Untuk Seluruh aktor kolaborasi yang terkait

Bersama-sama antar aktor kolaborasi saling mendorong untuk meningkatkan sikap kepercayaan bersama, yang akan melahirkan pehaman bersama agar dapat saling menghormati, menghargai (bahkan disaat berbeda pendapat) dan memberikan kesempatan untuk secara aktif

mengemukakan pendapat sehingga kominten pada pencapaian tujuan kolaborasi dapat terbentuk dengan lebih baik dari sebelumnya.

c. Untuk Pemimpin kolaborasi

Pemimpin kolaborasi dalam hal ini pemerintah harus dapat memaksimalkan peranan untuk menjebatani persoalan-persoalan yang muncul dalam forum kolaborasi. Pemimpin kolaborasi harus dapat melakukan pendekatan secara mendalam untuk semua aktor kolaborasi bahkan sampai pada individunya. Pemimpin kolaborasi harus menjaga keseimbangan peran dalam forum kolaborasi. pemimpin kolaborasi harus bertanggung jawab agar informasi (pendistribusian pengetahuan) dapat di terima kepada semua aktor terkait dalam kolaborasi. Pemerintah dalam hal ini sebagai pemimpin kolaborasi perlu memfasilitasi keterbatasan jumlah atau kompetensi sumber daya aparatur sipil negara agar dapat menjawab permasalahan aktor-aktor kolaborasi terutama masyarakat dalam hal ini pelaku ekspor dan juga pemimpin kolaborasi dalam hal ini pemerintah (Dinas Perdagangan) dapat berkordinasi dengan pihak lain (eksternal) agar dapat meningkatkan pengalokasian anggaran dalam upaya implementasi program peningkatan dan pengembangan ekspor di Provinsi Sulawesi Selatan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agranoff, R., & McGuire, M. 2003. *Collaborative public management: New strategies for local governments*. Washington, DC: Georgetown University Press.
- Alford, John dan Janine O'Flynn. 2008. 'Public Value: A Stocktake of a Concept', *Twelfth Annual Conference of the International Research Society for Public Management*, Brisbane.
- Al Wasiah, Chaeder A. (2002). *Pokoknya Kualitatif: Dasar-dasar Merancang dan Melakukan Penelitian Kualitatif*. Pustaka Jaya. Jakarta.
- Andranovich, Greg. 1995. *Achieving consensus in public decision making: Applying interest based problem-solving to the challenges of intergovernmental collaboration*. *Journal of Applied Behavioral Research* 31:429–45.
- Ansell, Chris dan Alison Gash. 2007. *Collaborative Governance in Theory and Practice, Journal of Public Administration Research and Theory*. London: Oxford University Press
- Ansell, C.hris dan Gash, Alison. 2008. *Collaborative governance in theory and practice. Journal of Public Administration Research and Theory*, 18, 543–571.
- Arikunto, 1993, *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*, Edisi Kesembilan, Jakarta : Rineka Cipta.
- Buanes, Arild, Svein Jentoft, Geir Runar Karlsen, Anita Maurstad, and Siri Sjøreng. 2004. *In whose interest? An exploratory analysis of stakeholders in Norwegian coastal zone planning*. *Ocean & Coastal Management* 47:207–23.
- Boehrer, J. 1996. *How to teach a case*. Electronic Hallway, University of Washington's Daniel J. Evans School of Public Affairs.
- Box, Richard C. 1998 *Citizen governance: Leading American communities into the 21st century*. Thousand Oaks: Sage Publications.

- Brown, A. J. 2002. *Collaborative governance versus constitutional politics: Decision rules for sustainability from Australia's South East Queensland forest agreement*. *Environmental Science and Policy* 5:19–32.
- Bradford, Neil. 1998. *Prospects for associative governance: Lessons from Ontario, Canada*. *Politics & Society* 26:539–73.
- Burger, Joanna, Michael Gochfeld, Charles W. Powers, Lynn Waishwell, Camilla Warren, and Bernard D. Goldstein. 2001. *Science, policy, stakeholders, and fish consumption advisories: Developing a fish fact sheet for Savannah River*. *Environmental Management* 27: 501–14.
- Charalabidis Yannis dan Sotirios Koussouris. 2012. *Empowering open and collaborative governance*. Berlin: Springer
- Chang, Hyun Joo. 2009. *Collaborative governance In Welfare Service Delivery : Focusing On Local Welfare in Korea*. *Internasional Review of Publik Administration* Vol. 13. Special Issue
- Cheema, G. S. 2005. *Building Democratic Institutions: Governance Reform in Developing Countries* (Kumarian Press Inc)
- Chrislip, David, and Carl E. Larson. 1994. *Collaborative Leadership: How Citizens And Civic Leaders Can Make A Difference*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Daniels, Steven, and Gregg B. Walker. 2001. *Working Through Environmental Conflict: The Collaborative Learning Approach*. Westport, CT: Praeger.
- Denhardt, Janer V, and Robert B. Denhardt. 2003. *The New Public Service : Serving Not Steering*. Armonk, N.Y : M.E.Sharpe.
- Deliarnov. 2011. *Pengantar Ekonomi Makro*. Jakarta : Penerbit Universitas Indonesia.
- De Vries, Michiel S. 2013. *The Challenge of Good Governance*. *The Innovation Journal*
- Dunn. William N. 2003. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Terjemahan oleh Wibawa Samudara, *et.al.*, Edisi Kedua. Gadjah Mada University Press. Jogjakarta.

- Dwipayana, Ari dan Eko, Sutoro dkk (ed), 2003. *Membangun Good Governance di Desa*. Yogyakarta : IRE Press.
- Dwiyanto, Agus. 2005. *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gadjah mada University Press
- Dzemydaitė, Giedrė, Et Al. 2012. *Evaluation Of The Implementation Of National Export Development Strategy: Case Study Of The Republic Of Lithuania*
- Ebrahim, Alnoor. 2004. *Institutional Preconditions To Collaboration: Indian Forest And Irrigation Policy In Historical Perspective*. Administration & Society 36:208–42.
- Emerson, Kirk., Tina Nabatchi & Stephen Balogh. 2011. *Integrative Framework for Collaborative Governance*, Journal of Administration Research and Theory, Vol. 22 no. 1, hal. 1-29.
- Eva, S dan Torfing, J. 2012. *Collaborative Innovations in The Public Sector*. SAGE Publication
- Fisher, Roger, and Scott Brown. 1989. *Getting Together: Building Relationships As We Negotiate*. New York, NY: Penguin Books.
- Fosler, R.S. (2002). *Working Better Together : How Government, Business, and Profit Organizations Can Achieve Public Purposes through Cross Sector Collaborations, Aliances, and Partnership*. Washington, D.C/ /; Independetn Sector
- Fung, Archon, and Erik O. Wright. 2001. *Deepening democracy: Institutional innovations in empowered participatory governance*. New York, NY: Verso.
- Futrell, Robert. 2003. *Technical Adversarialism And Participatory Collaboration In The U.S. Chemical Weapons Disposal Program*. Science, Technology, & Human Values 28:451–82.
- Geoghegan, Tighe, and Yves Renard. 2002. *Beyond community involvement: Lessons from the insular Caribbean*. Parks 12 (2): 16–26.
- Glasbergen, Pieter, and Peter P. J. Driessen. 2005. *Interactive planning of infrastructure: The changing role of Dutch project management*. Environment and Planning C: Government and Policy 23: 263–77.

- Gomez-Ibanez, J. A., & Kalt, J. 1986. *Learning by the case method*. Kennedy School of Government Case Program (N15-86-1136.0).
- Gray, Barbara. 1989. *Collaborating: Finding Common Ground For Multi-Party Problems*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gunton, Thomas I., and J. C. Day. 2003. *The Theory And Practice Of Collaborative Planning In Resource And Environmental Management*. *Environments* 31 (2): 5–19.
- Himmelman, Arthur T. 1994. *Communities Working Collaboratively For Change*. In *Resolving Conflict: Strategies For Local Government*, Ed. M. S. Herrman, 27–47. Washington, DC: International City/ County Management Association.
- Hessels, S. J. A & Stel, van A. J. 2007. *Export Orientation Among New Ventures And Economic Growth*. ERIM Report series no. ERS-2007-008-ORG. Erasmus Research Institute of ^[1]_[SEP]Management, Rotterdam, The Netherlands.
- Holzhacker, R. L., Wittek, R., & Woltjer, J. 2016. *Decentralization And Governance In Indonesia*. Switzerland: Springer International Publishing AG.
- Huxham, Chris. 2003. *Theorizing Collaboration Practice*. *Public Management Review* 5:401–23.
- Huxham, Chris, and Siv Vangen. 2005. *Managing To Collaborate: The Theory And Practice Of Collaborative Advantage*. New York, NY: Routledge.
- Imperial, Mark. 2005. *Using Collaboration As A Governance Strategy: Lessons From Six Watershed Management Programs*. *Administration & Society* 37:281–320.
- Ingraham, Patricia W dan Romzek, Barbara S. 1994. *Introduction: issues raised by current reform efforts*. San Fransisco: JosseyBass Publisher.
- Ingraham, Patricia W., and Romzek, Barbara S. 1994. *New Paradigm for Government. Issue for the Changing Public Service*. San Fransisco: JosseyBass Publisher.
- Islamy, Irfan. 2007. *Prinsip-prinsip perumusan Kebijakan negara*. Jakarta: Bumi Akasara. Jakarta.

- Ivada, Elvia et al. 2011. *Analisis Faktor Penghambat Ekspor Bagi Ukm*. Surakarta : Journals of Universitas Muhammadiyah Surakarta (UMS).
- James K, Agbodzakey. 2011. *Colaborative Governance of HIV health services Planning councils in Broward and Plam Beach Conties of South Florida*
- Jalali, Seyed Hossein. 2012 *Appraising The Role Of Strategy Implementation In Export Performance: A Case From Middle East*. Tehran: Business Intelligence Journal hal 282-291
- Jhingan M.L. 2000. *Ekonomi Pembangunan dan Perencanaan*. Penerjemah: D.Guritno. Edisi Pertama. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Jun, J. S., ed. 2002. *Rethinking Administrative Theory: The Challenge Of The New Century*. Westport, CT: Praeger.
- Kapucu, Naim., Arslan, t. & Collins, M. 2009. *Examining Intergovernmental and Interorganizational Response to Catastrophic Disaster. Toward a Network Centered Approach. Administration and Society*.
- Kartika, Yuyun Eka. 2017. *Collaborative governance dalam program desa digital di kabupaten bantul (studi kasus : pemerintah desa dlingo kecamatan dlingo dan pemerintah desa murtigading kecamatan sanden)*. Yogyakarta :Universitas Gajah Mada
- King, Cheryl .S. & Stivers, Camila. 1998. *Government is us: public administration in an anti-government era*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Kettle, Donald F, 2002. *The Transformation of Governance: Public Administration for Twenty-First Century America*. Baltimore and London: The Johns Hopkins University Press.
- Klijn, E.H., Koppenjan, J., 2016. *Governance Networks In The Public Sector*. London : Routledge.
- Kuhn, Thomas S. 1993. *Peran Paradigma dalam Revolusi Sains, terj. dari The Structure of Scientific Revolutions*. Bandung: CV Remaja Karya.
- Kuncoro, Mudradjad. 2008. *Harian Bisnis Indonesia*. Diterbitkan pada tanggal 21 Oktober 2008

- Koch, Charles H., Jr. 2005. *Collaborative Governance In The Restructured Electric Industry*. Wake Forest Law Review 40:589.
- Koontz, Tomas M., Toddi A. Steelman, JoAnn Carmin, Katrina Smith Kormacher, Cassandra Moseley, and Craig W. Thomas. 2004. *Collaborative environmental management: What roles for government?* Washington, DC: Resources for the Future Press.
- Koppenjan, Joop, and Erik-Hans Klijn. 2004. *Managing Uncertainty In Networks: A Network Approach To Problem Solving And Decision Making*. New York, NY: Routledge.
- Kotler, Philip, dan Gary Armstrong 2012. *Prinsip-prinsip Pemasaran*. Edisi 13. Jilid 1. Erlangga : Jakarta.
- Lasker, Roz D., and Elisa S. Weiss. 2003. *Broadening Participation In Community Problem-Solving: A Multidisciplinary Model To Support Collaborative Practice And Research*. Journal of Urban Health: Bulletin of the New York Academy of Medicine 80:14–60.
- Leonidou, L. C. 1998. *Factors stimulating export business: an empirical investigation*. Journal Of Applied Business Research, 14 (2), hal. 43–68
- Logsdon, Jeanne. 1991. *Interests And Interdependence In The Formation Of Social Problem-Solving Collaborations*. Journal of Applied Behavioral Science 27:23–37.
- Lubell, Mark, William D. Leach, and Paul A. Sabatier. 2009. *Collaborative Watershed Partnerships In The Epoch Of Sustainability. In Toward Sustainable Communities Transition And Transformations In Environmental Policy*, Eds. D. A. Mazmanian and M. E. Kraft, 255–88. Cambridge, MA: MIT Press.
- Lynn, L. 1999. *Teaching And Learning With Cases: A Guidebook*. Chappaqua, NY: Seven Bridges Press.
- Mankiw N, Gregory. 2006. *Makro Ekonomi, Terjemahan: Fitria Liza, Imam Nurmawan*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Nasution S. 2003. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito.

- Margerum, Richard D. 2001. *Organizational Commitment To Integrated And Collaborative Management: Matching Strategies To Constraints*. Environmental Management 28:421–31.
- Merkhofer, Miley W., Rarilee Conway, and Robert G. Anderson. 1997. *Multiattribute Utility Analysis As A Framework For Public Participation In Siting A Hazardous Waste Management Facility*. Environmental Management 21:831–9.
- Miles, M.B, Huberman, A.M, dan Saldana, J. 2014. *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook, Edition 3*. USA: Sage Publications. Terjemahan Tjetjep Rohindi Rohidi, UI-Press.
- Milward, H. Brinton, and Keith G. Provan. 2006. *A Manager's Guide To Choosing And Using Collaborative Networks*. Washington, DC: IBM Center for the Business of Government.
- Moleong, Lexy J, 2005. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Edisi Revisi, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Murdock, Barbara, Carol Wiessner, and Ken Sexton. 2005. *Stakeholder Participation In Voluntary Environmental Agreements: Analysis Of 10 Project XL Case Studies*. Science, Technology & Human Values 30:223–50.
- Nabatchi, Tina. 2010. *Addressing The Citizenship And Democratic Deficits: Exploring The Potential Of Deliberative Democracy For Public Administration*. American Review of Public Administration 40:376–99.
- Nelson, Lisa, and Louis Weschler. 1998. *Institutional Readiness For Integrated Watershed Management: The Case Of The Maumee River*. Social Science Journal 35:565–76.
- O'Leary, R., & Bingham, L. B. (Eds.). 2009. *The Collaborative Public Manager: New Ideas For The Twenty-First Century*. Washington, DC: Georgetown University Press.
- Osborne S.P., 2010. *The New Public Governance; Emerging Perspectives On The Theory And Practice Of Public Governance*. London : Routledge

- Ozawa, P. 1993. *Improving Citizen Participation In Environmental Decisionmaking: The Use Of Transformative Mediator Techniques*. Environment and Planning C: Government and Policy 11:103–17.
- Plummer, Ryan, and John Fitzgibbon. 2004. *Co-Management Of Natural Resources: A Proposed Framework*. Environmental Management 33:876–85.
- Pollit, C dan Bouckaert, G. 2011. *Public Management Reform : A Comparative Analysis*. Oxford : Oxford University Press
- Prasojo, Eko. 2007. *Reformasi Birokrasi dan Good Governance: Kasus Best Practices dari Sejumlah Daerah di Indonesia*. Departemen Ilmu Administrasi FISIP, Universitas Indonesia
- Provan, Keith G., and H. Brinton Milward. 1995. *A Preliminary Theory Of Interorganizational Effectiveness: A Comparative Study Of Four Community Mental Health Systems*. Administrative Science Quarterly 40:1–33.
- Putnam, Linda L., Guy Burgess, and Rebecca Royer. 2003. *We Can't Go On Like This: Frame Changes In Intractable Conflicts*. Environmental Practice 5: 247–55.
- Ratner. 2012. *Collaborative Governance Assessment*. Malaysia: CGIAR.
- Ratner, B.D, and W.E. Smith. 2012. *Discussion Draft Collaborating For Resilience. Guidance Notes*. Penang, Malaysia: WorldFish Center.
- Rogers, Todd, Beth Howard-Pitney, Ellen C. Feighery, David G. Altman, Jerry M. Endres, and April G. Roeseler. 1993. *Characteristics And Participant Perceptions Of Tobacco Control Coalitions In California*. Health Education Research, Theory & Practice 8:345–57.
- Ryan, Claire. 2001. *Leadership In Collaborative Policy-Making: An Analysis Of Agency Roles In Regulatory Negotiations*. Policy Sciences 34:221–45.
- Saarikoski, Heli. 2000. *Environmental Impact Assessment (EIA) As Collaborative Learning Process*. Environmental Impact Assessment Review 20:681–700.

- Sambodo, Giat Tri dan ulung pribadi. 2016. *Pelaksanaan Collaborative Governance Di Desa Budaya Brosot, Kecamatan Galur, Kabupaten Kulonprogo*. Journal of Governance and Public Policy : Vol. 3 No. 1
- Sarwono, Jenathan. 2011. *Mixed Methods: Cara Menggabung Riset Kuantitatif dan Kualitatif Secara Benar*. Jakarta : Elex Media Komputino.
- Schneider, Mark, John Scholz, Mark Lubell, Denisa Mindruta, and Matthew Edwardsen. 2003. *Building Consensual Institutions: Networks And The National Estuary Program*. American Journal of Political Science 47:143–58.
- Schuckman, Matthew. 2001. *Making Hard Choices: A Collaborative Governance Model For The Biodiversity Context*. Washington University Law Quarterly 79:343.
- Sedarmayanti. 2012. *Good Governance “Kepemerintahan Yang Baik. Bagian Kedua Edisi Revisi*. Bandung: CV Mandar Maju.
- Shih, T. S., Wichramasekera, R. (2011). *Export Decisions Within Taiwanese Electrical And Electronic Smes*. Asia Pacific Journal Of Management, 28 (2), hal 353-377.
- Short, Christopher, and Michael Winter. 1999. *The Problem Of Common Land: Towards Stakeholder Governance*. Journal of Environmental Planning and Management 42:613–30.
- Sink, D.W. 1998. *“Interorganizational Collaboration”*, dalam Shafaritz, J.M. (Ed.), *The Encyclopedia of Public Policy and Administration*. Boulder, CO: Westview
- Sirianni, Carmen. 2009. *Investing In Democracy Engaging Citizens In Collaborative Governance*. Washington, DC: Brookings Institution.
- Skocpol, Theda. 2002. *Diminished Democracy: From Membership To Management In American Civic Life*. Norman, OK: Univ. of Oklahoma Press.
- Sranko, George R. 2011. *Collaborative Governance and a Strategic Approach to Facilitating Change : Lesson Learned from Forest Agreements in South East Queensland and the Great Bear Rainforest*. Journal Interface Vol 3 No 2 : 210 – 239

- Sukirno, Sadono. 2010. *Makro Ekonomi Teori Pengantar*. Edisi Ketiga. Jakarta: Rajawali Pers
- Sumarto, H.S.J., 2004, *Inovasi, Partisipasi dan Good Governance*. Jakarta.: Yayasan Obor Indonesia,
- Susskind, Lawrence, and Jeffrey Cruikshank. 1987. *Breaking The Impasse: Consensual Approaches To Resolving Public Disputes*. New York: Basic Books.
- Suwandi. 2006. *Penyuluhan Partisipatif*. Bogor: Cekza Blog
- Tett, Lynn, Jim Crowther, and Paul O'Hara. 2003. *Collaborative Partnerships In Community Education*. *Journal of Education Policy* 18:37–51.
- Thomson, Ann Marie., and James Perry. 2006. *Collaboration Processes: Inside The Black Box*. *Public Administration Review* 66:20–32.
- Torres, Lars H. 2003. *Deliberative Democracy: A Survey Of The Field In A Report Prepared For The William And Flora Hewlett Foundation*. Washington, DC: America Speaks.
- Vangen, Siv, and Chris Huxham. 2003, *Nurturing Collaborative Relations: Building Trust In Interorganizational Collaboration*. *Journal of Applied Behavioral Science* 39:5–31.
- Walker, R.M., Damanpour, S., dan Devece, C.A. 2011. *Management Innovation and Organizational Performance : The Mediating Effect Of Performance Management*. *International Journal of Public Administration and Theory*
- Wamsley, Gary L. & Wolf, James F. (ed.) 1996. *Refounding Democratic Public Administration: Modern Paradoxes, Postmodern Challenges*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Warner, Jeroen F. 2006. *More Sustainable Participation? Multi-Stakeholder Platforms For Integrated Catchment Management*. *Water Resources Development* 22 (1): 15–35.
- Wasserman, S. (1994). *Introduction To Case Method Teaching*. New York: Teachers College Press.

Williams, R. A. 2008. *Export Stimulation Of Micro- And Small Locally Owned Firms From Emerging Environments: New Evidence*. Journal of International Entrepreneurship, 6 (3), hal[isEP:101-122.

Yaffee, Steven L., and Julia Wondolleck. 2003. *Collaborative Ecosystem Planning Processes In The United States: Evolution And Challenges*. Environments 31 (2): 59–72.

Dokumen Dan Sumber Lain

Badan Pusat Statistik Nasional, 2016. <https://www.bps.go.id/> (diakses tanggal 3 Maret 2017)

Badan Pusat Statistik Sulawesi Selatan, 2017. <https://sulsel.bps.go.id/> (diakses tanggal 3 Mei 2018)

Kemendag, RI 2015. *Rencana Strategis Kementerian Perdagangan Tahun 2015-2019*. Jakarta.

Keputusan Gubernur nomer 1425/VI/2015 tentang membentuk Desk Peningkatan Ekspor Sulawesi Selatan 3 (tiga) Kali Lipat. Makassar.

Peraturan Menteri Perdagangan Republik Indonesia NOMOR 27/M-DAG/PER/4/2015 tentang Rencana strategis. Jakarta

Peraturan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan Nomor 9 Tahun 2015 Tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan Nomor 10 Tahun 2013 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Provinsi Sulawesi Selatan Tahun 2013-2018. Makassar.

Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2006 tentang Perubahan Undang-Undang No. 10 Tahun 1995 Tentang Kepabeanan. Jakarta

Undang-Undang Nomer 7 tahun 2014 tentang Perdagangan. Jakarta