

KONSTRUKSI ORGANISASI MELALUI PERSPEKTIF COLLABORATIVE GOVERNANCE

Akadun¹

¹Universitas Sebelas April
Sumedang, Jawa Barat,
Indonesia
akadun@unsap.ac.id

ABSTRACT

Systematic Literature Review aims to carry out organizational construction according to collaborative governance. The organizational structure of collaborative governance is hybrid. Forums can be networked or virtual, even though the secretariat is accommodated in an adhoc structure. In public sector organizations, governmental organizations replicatively use line and staff structures. In private sector organizations, a company may use a functional, divisional, matrix, network, or virtual structure. In the organizational structure of collaborative governance, the important elements in designing an organization, including the division of labor, departmentalization, chain of command, span of control, decision-making models, and formalization, really depend on the organizational structure whether it is adhoc, network, or virtual.

Keywords: collaborative governance, forum, hybrid, organization.

PENDAHULUAN

Revolusi Industri 4.0 (RI 4.0) telah merubah paradigma administrasi publik baik dalam tata-nan organisasi maupun manajemen. Jalinan ketiga pilar RI 4.0 (manusia, teknologi, dan *bigdata*) mengharuskan setiap organisasi lebih mengedepankan desain organisasi organik daripada mekanistik. Demikian juga organisasi pemerintahan selayaknya lebih mengedepankan desain organistik dalam menghadapi RI 4.0. Salah satu respon administrasi publik dalam mengadaptasikan perkembangan dunia adalah *collaborative governance*.

Collaborative governance bukan konsep yang tiba-tiba muncul melainkan merupakan perkembangan dari konsep sebelumnya, yaitu *governance*. Menurut Davis, G., and Keating, M. (1993), *governance* menunjukkan pada bagaimana sistem penyelenggaraan pemerintahan berlangsung, bahwa penyelenggara negara bukan hanya pemerintah melainkan juga sektor swasta dan civil society. Kolaborasi ketiganya akan menghasilkan kinerja maksimal dalam pengelolaan negara.

Chotray, V., and Stoker, G. (2009) mendefinisikan *governance* sebagai aturan main pembuatan keputusan kolektif dalam kondisi pluralitas aktor-aktor dan organisasi-organisasi, dimana tidak ada sistem kendali formal yang mampu mendikte pola hubungan antara aktor-aktor dan organisasi-organisasi. Chotray, V., and Stoker, G. (2009) berpendapat bahwa *governance* memiliki empat elemen utama, yaitu aturan main, kolektif, pembuat keputusan, dan tidak ada sistem kendali formal yang bisa mendikte pola kerjasama dan dampak yang diperoleh.

Wacana *collaborative governance* dimulai dari aliran atau struktur jaringan. Struktur jaringan menggambarkan relasi antar organisasi yang menekankan pada proses kerjasama tiga pilar *go-*

vernance. Jaringan menjadi salah satu dimensi yang menentukan keberhasilan *collaborative governance* yang biasa disebut dengan istilah *network governance*. Dalam struktur jaringan tersebut bisa saja semua pihak berada pada posisi seimbang atau bisa saja satu pihak atau beberapa pihak mengambil peran pemimpin.

Menurut Provan dan Kenis dalam (Munaf, 2017), *network governance* akan membentuk struktur jaringan dalam tiga bentuk yaitu *participant governed network*, *lead organization governed*, dan *network administration organization*. Dalam kaitannya membangun *good governance*, *collaborative governance* (Ansell and Gash, 2007), menonjolkan karakteristik proses kerjasama di antara ketiga pilarnya. *Network governance* memberi penekanan pada jejaring yang harus dijalin untuk terwujudnya *governance* (Provan and Kenis, 2008). *Partnership governance* mengharuskan adanya kemitraan dalam jangka panjang (Munro, 2008), *new public governance* membuat sektor publik memerintah lebih sedikit (Osborne, 2010), dan *sound governance* mengkritik bahkan membantah konsep *good governance* (Farazmand and Carter, 2004).

Kooiman (2003) mengklasifikasi konsep kolaborasi dalam model *governance* menjadi 3 (tiga) bagian yaitu *Self-Governance*, *Co-Governance*, dan *Hierarchy Governance*. *Self-Governance* mengacu kepada kapasitas entitas sosial untuk mengurus diri mereka secara otonom. *Self-Governance* memiliki tiga pemikiran: *as autopoiesis*, *as actor constellations*, dan *as patterns of interaction*. *As autopoiesis* merupakan sistem sosial yang menutup diri dari lingkungannya. *As actor constellations* sebagai proses dinamis antar aktor yang tidak hanya pemerintah tetapi juga ada aktor swasta dan masyarakat. *As patterns of interaction* melihat aspek interaksi pemerintah dalam seluruh tingkat agregasi masyarakat serta juga memberikan ruang bagi aktor entitas politik lainnya untuk mempengaruhi kapasitas pemerintahan.

Secara konseptual menurut Lasker dkk. (2001), kolaborasi telah menjadi instrumen penting bagi manajemen publik karena mampu mendorong para pemangku kepentingan yang berbeda untuk memahami perbedaan mereka dan untuk mencapai tujuan bersama dengan menggabungkan sumber daya manusia dan material. Secara empiris kolaborasi dinilai cocok menjadi metode dalam penerapan sistem inovasi daerah.

Menurut O'Flynn (2008) kolaborasi antar pemangku kepentingan dapat memberikan solusi yang memadai untuk isu-isu kompleks seperti kesenjangan sosial. Bahkan Sullivan and Skelcher (2002) menjelaskan konsep kolaborasi dapat diklasifikasikan menjadi tiga bentuk yaitu berupa kontrak formal dan hukum antara organisasi, jaringan informal dalam hubungan individu berdasarkan kepercayaan dan timbal balik, dan kemitraan terkait dengan jangka panjang formal dan bersama konsensus pengambilan keputusan dan implementasi.

Menurut Agranoff (2003), proses kolaborasi dilatarbelakangi oleh adanya ketergantungan (*interdependence*) terhadap pihak lain dari satu organisasi dalam mencapai suatu tujuan yang sulit dicapai secara mandiri. Ketergantungan (*interdependence*) seringkali disebabkan oleh kompleksitas pekerjaan, keterbatasan sumber daya, dan kemampuan organisasi dalam menyelesaikan suatu program (Raharja, 2008).

Collaboration takes place not only within these organizations but also between and among them...they require people to work together to plan, solve problems, and/or make decisions before action be taken" (D. Strauss, 2002)." Collaboration occurs when people from different organizations (or units within one organization) produce something together through joint effort, resources, and decision making, and share ownership of the final product or service" (Linden, 2002)." "Collaborative management is a concept that describes the process of facilitating and operating in multiorganizational arrangements to solve problems that cannot be solved, or solved easily by single organization. Collaboration is a purposive relationship designed to solve a problem by creating or discovering a solution within a given set of constraints (e.g., knowledge, time, money, competition,, and conventional wisdom) (Agranoff dan McGuire dalam Raharja, 2008).

Lantas bagaimana konstruksi organisasi dan desain organisasi menurut *collaborative governance*? Pertanyaan inilah yang akan dikaji dalam tulisan ini, terutama ditinjau dari perspektif unsur-unsur pembentuk struktur organisasi dan karakteristik collaborative governance.

KAJIAN PUSTAKA

Konsep collaborative governance

Konsep *Collaborative Governance* terus mengalami penguatan secara konseptual seiring dengan semakin bertambah dan berkembangnya penelitian-penelitian dan jurnal-jurnal ilmiah yang mengembangkan konsep *Collaborative Governance* sebagai varian baru dari konsep *Governance*. Hal ini ditunjukkan semakin komprehensif beberapa definisi yang dijelaskan oleh para ahli. Ansell and Gash (2007) mendefinisikan *Collaborative Governance* sebagai sebuah pengaturan yang mengatur satu atau lebih lembaga publik secara langsung terlibat dengan pemangku kepentingan non-publik dalam proses pengambilan keputusan kolektif bersifat formal, berorientasi konsensus, dan musyawarah yang bertujuan untuk membuat atau mengimplementasikan kebijakan publik atau mengelola program atau aset publik. Kolaborasi governance ini diwadahi dalam suatu forum.

Forum tersebut diinisiasi atau dilaksanakan oleh lembaga publik maupun aktor-aktor dalam lembaga publik. Peserta di dalam forum tersebut juga termasuk aktor non-publik. Peserta terlibat secara langsung dalam pembuatan dan pengambilan keputusan. Keputusan tidak harus merujuk pada aktor-aktor publik. Forum terorganisir secara formal dan pertemuan diadakan secara bersama-sama. Forum bertujuan untuk membuat keputusan atas kesepakatan bersama, dengan kata lain forum ini berorientasi pada konsensus. Kolaborasi berfokus pada kebijakan publik maupun manajemen publik.

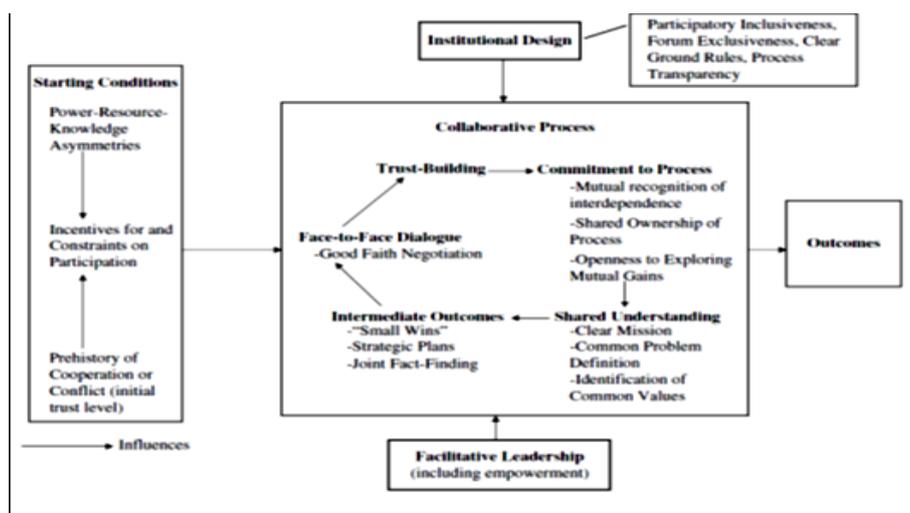
Proses collaborative governance

Cordery (2004) dan Hartman et. al (2002) yang secara umum mendefinisikan bahwa *Collaborative Governance* merupakan sebuah proses yang di dalamnya melibatkan berbagai stakeholder yang terkait untuk mengusung kepentingan masing-masing instansi dalam mencapai tujuan bersama. Namun dalam definisi ini tidak dijelaskan secara terperinci jenis organisasi apa saja yang tergabung di dalam proses tersebut. Hanya saja memang umumnya sebuah kerjasama antar organisasi menuju pada tujuan yang telah disepakati bersama dengan pengaktualisasian kapasitas masing-masing pihak.

The processes and structure of public policy decision making and management that engage people constructively across the boundaries of public agencies, level of government, and/or the public, private and civic spheres in order to carry out a public purpose that could not otherwise be accomplished (Balogh et. al, 2012). Collaborative Governance merupakan sebuah proses dan struktur dalam manajemen dan perumusan keputusan kebijakan publik yang melibatkan aktor-aktor yang secara konstruktif berasal dari berbagai level, baik dalam tataran pemerintahan dan atau instansi publik, institusi swasta dan masyarakat sipil dalam rangka mencapai tujuan publik yang tidak dapat dicapai apabila dilaksanakan oleh satu pihak saja.

Substansi dari collaborative governance tidak hanya sebuah pengaturan beberapa lembaga dalam sebuah kepentingan, tetapi lebih pada proses yang bersifat transformatif dan berlaku dalam jangka panjang.

Model collaborative governance Ansell and Gash (2007) terdiri dari empat sistem sebagai berikut: starting conditions, institutional system, leadership, and collaborative process. Empat sistem untuk mengukur kesuksesan collaborative governance, pertama collaborative proses sebagai inti collaborative governance, dipengaruhi tiga sistem lainnya yaitu starting conditions, institutional design, dan facilitative leadership. Keempat dimensi collaborative governance tersebut dianalisis dan dioperasionalkan sehingga diperoleh outcome collaborative governance.



Gambar 1. Collaborative Governance Model Ansell dan Gash
 Sumber: Ansell and Gash (2007)

Gambar 1 menjelaskan bahwa proses kolaborasi dipengaruhi oleh *starting conditions*, *institutional design*, *facilitative leadership*. *Starting conditions* menjadi dasar bagi dua/lebih sistem untuk melaksanakan kolaborasi. Kondisi awal yang memaksa sistem berkolaborasi antara lain: adanya kesenjangan kekuasaan, sumberdaya, pengetahuan, insentif atau kendala-kendala untuk berpartisipasi. Pada rancangan institusi ditetapkan peraturan-peraturan yang menjadi dasar pelaksanaan kolaborasi. Pimpinan bertugas melakukan mediasi dan memfasilitasi proses kolaboratif. Proses kolaboratif itu sendiri tidak linier, berulang atau berbentuk siklus.

The collaborative process menggambarkan kolaborasi sebagai pengembangan secara bertahap. Proses kolaboratif merupakan sebuah siklus yang sering tampak bergantung pada pencapaian siklus yang baik antara berbagai dimensinya. Umpan balik dari kolaborasi mempengaruhi kolaborasi lebih lanjut. Hal ini bahkan sulit untuk mengetahui dari mana untuk memulai proses kolaborasi. Komunikasi merupakan inti dari kolaborasi, maka Ansell and Gash (2007) memulai dengan *face to face dialogue* yang dijabarkan sebagai berikut : (1) *Face to face dialogue*, (2) *Trust Building*, (3) *Commitment to the process*, (4) *Shared Understanding*, (5) *Intermediate outcome*.

Starting condition sangat mempengaruhi proses kolaborasi berjalan baik atau tidak, karena *system condition* (kondisi awal) dapat memfasilitasi atau menghambat sistem antar stakeholder dan antar sistem dan *stakeholder*. Ansell dan Gash (2007) mengilustrasikan dengan dua titik awal yang berbeda di mana *stakeholder* memiliki perbedaan kepentingan dan tujuan. Namun di sisi lain, mereka memiliki visi bersama untuk apa yang mereka ingin capai melalui kolaborasi. Di sini akan terjadi situasi sulit bagi *stakeholder* karena pertentangan kepentingan pribadi dengan kepentingan bersama, disebabkan tidak semua kepentingan bersama mengakomodir kepentingan pribadi. Untuk lebih komprehensif, Ansell and Gash (2007) menjabarkan menjadi beberapa sistem yaitu: (1) *Power/resources*, (2) *Incentives to participates*, (3) *Prehistory of antagonism and cooperation*.

Konsensus dan partisipasi menjadi syarat mutlak *governance*, namun tanpa adanya kepemimpinan yang memfasilitasi unsur-unsur lain untuk bersedia berpartisipasi dan bermusyawarah akan sulit untuk bergerak. Oleh karena itu, dimensi *facilitate leadership* merupakan dimensi krusial dalam proses kolaborasi. Ansell and Gash (2007) berpendapat kepemimpinan memiliki peranan yang penting untuk membawa *stakeholder* bersama-sama ke dalam forum dan membuat mereka untuk terlibat satu sama lain dalam semangat kolaboratif dengan para pemimpin untuk menghasilkan consensus. Menurut Ansell and Gash (2007), kepemimpinan fasilitatif berkaitan yang pertama, fasilitator berperan untuk memastikan integritas dalam membangun sistem. Mediasi meningkatkan peran dari pihak ketiga dalam merinci substansi dari sistem negosiasi tersebut sehingga terjadinya ketidakefektifan pemangku kepentingan dalam menjalankan kolaborasi. Kedua, kesuksesan kolaborasi dapat menggunakan para pemimpin yang tidak tunggal secara formal atau informal, karena

tidak hanya mengandalkan kapasitas satu pemimpin.

Proses kolaborasi juga dipengaruhi oleh dimensi *institutional design*. Ansell and Gash (2007) menjelaskan desain kelembagaan mengacu pada aturan dasar untuk kolaborasi. Aturan yang disepakati untuk dijalankan berdasarkan pada sistem antar *stakeholder*. Namun yang menjadi masalah paling mendasar adalah mengenai akses kepada proses kolaboratif itu sendiri. Proses kolaborasi menekankan bahwa proses harus terbuka dan inklusif. Sementara aturan dasar yang dibuat oleh pemerintah selaku mediator dan penggerak perlu dipahami substansinya oleh *stakeholder*, karena pada akhirnya desain kelembagaan harus memperhatikan tenggat waktu dan ruang untuk berkolaborasi. Untuk menjelaskan dimensi ini terdapat tiga aspek *institutional design* yaitu: (1) *Participatory inclusiveness*, (2) *Forum Exclusiveness*, (3) *Clear ground rules and process transparency*.

Konstruksi organisasi

Konstruksi organisasi merupakan pembangunan konsep organisasi. Pembangunan konsep organisasi berkaitan dengan unsur atau elemen struktur organisasi. Ivancevic et. al dalam Rogahang (2019) menyatakan terdapat empat bagian struktur organisasi, yaitu *division of labour*, *authority*, *departementalization*, dan *span of control*. McShane dan Glinow dalam Rogahang (2019) menyebutkan elemen struktur organisasi meliputi *span of control*, *centralization*, *decentralization*, dan *formalization*. Robbins dan Coulter dalam Rogahang (2019) menegaskan terdapat enam elemen kunci dalam mendesain (mengembangkan atau merubah) struktur organisasi, yaitu: *work specialization*, *departementalization*, *chain of command*, *span of control*, *centralization and decentralization*, and *formalization*.

Keenam elemen dasar tersebut akan membentuk model desain organisasi mekanistik atau organik. Teknologi internet memungkinkan para pegawai bekerja tidak hanya di kantor tetapi dapat di rumah, garasi, kafe, restoran, gedung pertemuan, di bandara, atau bahkan di perjalanan. Oleh karena itu struktur organisasi harus mengakomodasi kondisi kerja para pegawai seperti itu. Di samping itu, para pegawai baik sector publik maupun sector privat dituntut bekerja sama dengan orang-orang di luar lingkungan organisasinya.

Pertarungan di era hiperkompetisi bukan tidak hanya milik perusahaan saja melainkan juga dihadapi oleh pengelola pemerintahan. Kondisi ini menuntut perusahaan maupun pemerintahan memiliki *teamwork* yang solid, proses operasional terstandar, mapan, dan responsive. Untuk itu perlu dibangun suatu desain struktur organisasi yang tepat, efisien dan efektif sehingga pemerintahan dan perusahaan mampu menghadapi tantangan pasar dan persaingan yang tinggi serta memberikan hasil yang maksimal.

Dalam literatur, struktur organisasi dibagi menjadi struktur organisasi tradisional yang cenderung mekanistik dan struktur organisasi kontemporer yang cenderung organik. Struktur organisasi tradisional seperti struktur organisasi lini, lini dan staf, birokrasi mesin, birokrasi profesional, fungsional, divisional, dan matriks. Struktur organisasi kontemporer lebih fleksibel dan adaptif terhadap perubahan diwujudkan dalam struktur organisasi adhoc, modular, organisasi berbasis tim, jaringan, dan virtual.

Daft dalam Gandara (2018) menuturkan esensi desain organisasi sebagai berikut:

Struktur organisasi menyediakan kerangka tanggung jawab, pelaporan hubungan, dan pengelompokan serta menyediakan mekanisme untuk menghubungkan dan mengkoordinasikan elemen organisasi menjadi satu kesatuan yang koheren.

Struktur organisasi dapat dirancang untuk menyediakan hubungan informasi vertikal dan horizontal berdasarkan pada pemrosesan informasi yang diperlukan untuk memenuhi tujuan keseluruhan organisasi.

Alternatif untuk mengelompokkan karyawan dan departemen ke dalam desain struktural secara keseluruhan termasuk pengelompokan fungsional, divisi, multifokus, horizontal, dan virtual. Pilihan di antara struktur fungsional, divisi, dan horizontal menentukan di mana koordinasi dan integrasi akan menjadi yang terbesar. Dengan struktur fungsional dan divisi, manajer juga memanfaatkan mekanisme hubungan horizontal melengkapi dimensi vertikal dan mencapai integrasi departemen dan tingkat ke dalam keseluruhan organisasi. Dengan struktur horizontal, aktivitas diatur secara horizontal di sekitar proses kerja inti.

Struktur jaringan virtual memperluas konsep koordinasi horizontal dan kolaborasi di luar batas organisasi. Kegiatan inti dilakukan oleh pusat sementara fungsi dan aktivitas lainnya dialihdayakan kepada mitra kelompok.

Struktur matriks mencoba untuk keseimbangan yang sama antara dimensi vertikal dan horizontal dari struktur. Sebagian besar organisasi tidak ada dalam bentuk-bentuk murni ini, melainkan menggunakan struktur hibrida yang menggabungkan karakteristik dari dua atau lebih jenis struktur.

METODE PENELITIAN

Studi menggunakan *literature review* berkaitan dengan *collaborative governance* dan unsur pembentuk struktur organisasi dalam membuat konstruksi organisasi menurut *collaborative governance*. *Literature review* menggunakan *systematic literature review* (SLR). Langkah SLR ini mengidentifikasi literature relevan sesuai dengan kepentingan studi tentang konstruksi organisasi menurut *collaborative governance*, yaitu konsep *governance*, *collaborative*, *collaborative governance*, variabel-variabel *collaborative governance*, pembentuk unsur struktur organisasi. Pemilihan studi utama yang memfokuskan pada generalisasi “konstruksi organisasi menurut *collaborative governance*. Fokus konstruksi organisasi menurut *collaborative governance* adalah pembagian kerja, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali, model pengambilan keputusan, dan formalisasi. Langkah selanjutnya menggabungkan dan menggeneralisasikan konstruksi organisasi (pembagian kerja, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali, model pengambilan keputusan, dan formalisasi) dengan karakteristik *collaborative governance* terutama *institutional design* (forum) dalam mendinamisasikan desain struktur organisasi yang sesuai dengan *collaborative governance*. SLR sendiri memiliki pengertian sebagai metodologi atau alat analisa yang memproses serta mengumpulkan sejumlah riset untuk kemudian diidentifikasi dan dianalisa. Analisa ini bisa dilakukan baik itu dengan melakukan telaah kritis, pemetaan maupun mengapresiasi berbagai riset sebelumnya di dalam topik yang sama. Maka dari itu, SLR sangat efisien dalam merangkum berbagai literatur untuk membantu para peneliti menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian yang ditentukan oleh periset.

HASIL DAN DISKUSI:

KONSTRUKSI ORGANISASI MENURUT COLLABORATIVE GOVERNANCE

Dalam konstruksi organisasi menurut *collaborative governance* menggunakan analisis elemen kunci dalam mendesain organisasi serta tipe struktur organisasi. Konstruksi organisasi menurut *collaborative governance* didasarkan pada desain kelembagaan *collaborative governance* yaitu aturan didasarkan pada konsensus antar *stakeholder*. Proses kolaborasi menekankan konsensus, keterbukaan dan inklusivitas di mana pemerintah sebagai mediator. Konstruksi organisasi lebih bersifat forum dengan masing-masing pihak setara, adil, dan merata.

Meskipun struktur organisasi *collaborative governance* berbentuk forum namun demikian bentuk riilnya bersifat *hybrid*. Forum dapat bersifat jaringan atau virtual, meskipun untuk sekretariat diwadahi dalam struktur *ad hoc*. Dalam organisasi sektor publik, organisasi pemerintahan secara replika menggunakan struktur lini dan staf. Dalam organisasi sektor privat, suatu perusahaan dapat saja menggunakan struktur fungsional, divisi, matriks, jaringan, atau virtual.

Dalam struktur organisasi *collaborative governance*, unsur-unsur penting dalam mendesain organisasi baik pembagian kerja, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali (rentang manajemen), model pengambilan keputusan, dan formalisasi sangat tergantung struktur organisasinya apakah bentuk *ad hoc*, jaringan, atau virtual.

Jika struktur organisasi *ad hoc*, pembagian kerja merujuk kesepakatan bersama seseorang mau mengerjakan apa berdasarkan bidang pekerjaan yang mau diselesaikan, akan tetapi pada umumnya ada penanggung jawab, penasehat, ketua, sekretaris, bendahara, bidang atau seksi dan anggota. Bidang atau seksi disesuaikan dengan tugas yang mau dikerjakan. Departementalisasi disesuaikan dengan pekerjaan yang sedang dijalankan. Misalnya dalam pembuatan peraturan daerah maka ter-

dapat bidang yang menangani hukum, bidang pemerintahan atau administrasi negara, dan bidang penyelenggaraan haji (apabila perda tersebut tentang penyelenggaraan haji).

Perbedaan adhoc dengan virtual adalah dalam hal asal-usul keanggotaan dalam struktur organisasi. Jika adhoc meskipun anggotanya merupakan perseorangan tetapi anggota diajukan oleh organisasi menaungi perseorangan tersebut. Hal ini berbeda dengan struktur organisasi virtual bersifat perseorangan (tidak dikirim oleh organisasi).

Rantai komando dari penanggung jawab, ketua, sekretaris, ketua bidang/seksi, anggota. Rentang kendali, penanggung jawab mengawasi ketua, ketua mengawasi sekretaris dan ketua bidang/seksi, ketua bidang/seksi mengawasi anggota bidang/seksi. Model pengambilan keputusan disentralisasi. Formalisasi merujuk kepada kelembagaannya apakah publik atau non-publik. Kalau publik berarti peraturan perundang-undangan, apabila non-publik maka bentuknya AD/ART.

Pembagian kerja dalam struktur jaringan berdasarkan basis produk dari masing-masing lembaga/ organisasi/ perusahaan. Departementalisasi juga berdasarkan basis produk dari masing-masing lembaga/organisasi. Misalnya kalau perguruan tinggi maka dapat konsultan manajemen, pembuat aplikasi, perancang model, atau suatu perusahaan dapat berupa asistensi produk, jasa, dana, tenaga. Kalau komunitas dapat berupa asistensi tenaga atau dana.

Rantai komando dalam *collaborative governance* berdasarkan MoU atau kontrak kerja, sedangkan di masing-masing organisasinya sendiri tergantung struktur organisasi masing-masing. Demikian juga, rentang kendali tidak berbeda jauh dengan rantai komando, dalam organisasi kolaboratif maka sesuai konsensus dalam MoU atau kontrak, sedangkan dalam organisasi masing-masing rentang kendali sesuai dengan struktur organisasi masing-masing.

Model pengambilan keputusan, dalam hal kebijakan dan teknis bersifat sentralisasi. Formalisasi mengacu kepada MoU atau kontrak kerja. Dalam struktur organisasi virtual tidak berbeda jauh dengan adhoc. Perbedaannya pada keanggotaan dalam struktur bersifat perseorangan, formalisasi dalam bentuk kontrak kerja.

Fasilitasi kepemimpinan menjadi unsur terpenting dalam struktur *collaborative governance*. Forum sebagai struktur organisasi memungkinkan kepemimpinan bersifat kolektif kolegial. Model pengambilan keputusan dalam *collaborative governance* dapat disentralisir pada pemimpin forum yang bersifat kolektif kolegial.

Forum dapat bernasib sama dengan badan koordinasi dalam lingkup pemerintahan untuk memecahkan dan menangani permasalahan publik tertentu. Keputusan-keputusan forum tidak dapat dieksekusi karena perbedaan kepentingan dari seluruh organisasi pengirim atau penanggung jawab masing-masing organisasi. Jika forum berisi orang-orang dari berbagai organisasi baik publik, swasta, dan masyarakat madani maka forum akan efektif selama untuk mewujudkan kepentingan bersama dari masing-masing organisasi.

KESIMPULAN

Perkembangan teknologi internet, dunia yang penuh hiperkompetisi, dan teori *governance* mengharuskan setiap organisasi (terutama publik) untuk berkolaborasi untuk mencapai tujuan organisasi. *Collaborative governance* didasari realitas kondisi awal bahwa pelaku-pelaku *governance* tidak memiliki sumber daya (kewenangan, dana, tenaga, peralatan, mesin, kemampuan, pengetahuan) yang sama dalam memenuhi kebutuhan masing-masing. Meskipun dalam perkembangan terakhir, *collaborative governance* dapat dilaksanakan manakala pelaku-pelaku *governance* memiliki visi dan misi yang sama. Variabel-variabel yang mempengaruhi *collaborative governance* yaitu *starting conditions*, *institutional design*, *facilitative leadership*, *process collaborative*, dan *outcomes*. *Starting conditions*, *institutional design*, *facilitative leadership* merupakan variabel bebas, *collaborative process* merupakan variabel *intervening*, dan *outcomes* merupakan variabel terikat. Konstruksi organisasi dibentuk oleh *institutional design* di mana forum menjadi rujukan struktur organisasi *collaborative governance*. Struktur organisasi *collaborative governance* bersifat *hybrid*. Forum dapat bersifat jaringan atau virtual, meskipun untuk sekretariat diwadahi dalam struktur adhoc. Dalam organisasi sektor publik, organisasi pemerintahan secara replika menggunakan struktur

lini dan staf. Dalam organisasi sektor privat, suatu perusahaan dapat saja menggunakan struktur fungsional, divisi, matriks, jaringan, atau virtual. Dalam struktur organisasi *collaborative governance*, unsur-unsur penting dalam mendesain organisasi baik pembagian kerja, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali, model pengambilan keputusan, dan formalisasi sangat tergantung struktur organisasinya apakah bentuk adhoc, jaringan, atau virtual.

REFERENSI

- Ansell, C., and Gash, A. (2007). *Collaborative governance in theory and practice*. *Journal of public administration research and theory*, 18(4), 543–571.
- Balogh, S., Emerson, K., and Nabatchi, T. (2012). *An integrative framework for collaborative governance*. *Journal of public administration research and theory*, 22(1), 1–29.
- Chotray, V., and Stoker, G. (2009). *Governance: From theory to practice*. In *Governance Theory and Practice* (hlm. 214–247). Springer.
- Cooper, T. L., Bryer, T. A., and Meek, J. W. (2006). *Citizen-centered collaborative public management*. *Public administration review*, 66, 76–88.
- Cordery, J. L. (2004). *Another Case of the Emperor's new Clothes? Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4), 481–484. <https://doi.org/10.1348/0963179042596432>
- Davis, G., and Keating, M. (1993). *The Future of Governance: Policy Choices*. Sydney: Allen and Unwin.
- Evi Triandini and others, 'Metode Systematic Literature Review Untuk Identifikasi Platform Dan Metode Pengembangan Sistem Informasi Di Indonesia', *Indonesian Journal of Information Systems*, 1.2 (2019), 63 <<https://doi.org/10.24002/ijis.v1i2.1916>>.
- Farazmand, A., and Carter, R. (2004). *Sound governance: Policy and administrative innovations*. Portsmouth: Greenwood Publishing Group.
- Fosler, R. S. (2002). *Working better together: How government, business, and nonprofit organizations can achieve public purposes through cross-sector collaboration, alliances, and partnerships: Executive summary*. Washington DC: Independent Sector.
- Gandara, Gagan (2018). *Struktur Organisasi Pada Sebuah Kantor Perwakilan Perusahaan Layanan Konten Video Pendek Berbasis Aplikasi Bergerak*, https://www.researchgate.net/profile/Gagan_Gandara/publication/348445650-Struktur_Organisasi_Pada_Kantor_Perwakilan_Perusahaan_Layanan_Konten_Aplikasi_Video_Pendek/links/5ffcc9d9299bf1408893da86/Struktur-Organisasi-Pada-Kantor-Perwakilan-Perusahaan-Layanan-Konten-Aplikasi-Video-Pendek.pdf (diakses pada 29 Mei 2023).
- Hartman, C. L., Hofman, P. S., and Stafford, E. R. (2002). *Environmental Collaboration*. In *Potential and Limits* (hlm. 21–40). Netherlands: Kluwer Academic Publishers.
- Kooiman, J. (2003). *Societal governance*. In *Demokratien in Europa* (hlm. 229–250). Springer.
- Lasker, R. D., Weiss, E. S., and Miller, R. (2001). *Partnership synergy: a practical framework for studying and strengthening the collaborative advantage*. *The Milbank Quarterly*, 79(2), 179–205.
- Linden, R. (2002). *A Framework for Collaborating (Partnerships and Networks)*. *The Public Manager*, 31(2), 3.
- Munaf, Y. (2017). *Network Pattern of Regional Election Commission (KPUD) Pekanbaru City Increasing Political Participation in Society*. *International Conference on Democracy, Accountability and Governance (ICODAG 2017)*. Atlantis Press.
- Munro, E. R. (2008). *Research governance, ethics and access: A case study illustrating the new challenges facing social researchers*. *International Journal of Social Research Methodology*, 11(5), 429–439.
- Newman, J., Barnes, M., Sullivan, H., and Knops, A. (2004). *Public participation and collaborative governance*. *Journal of social policy*, 33(2), 203–223.
- O'Flynn, J. (2008). *Elusive appeal or aspirational ideal? The rhetoric and reality of the 'collaborative turn' in public policy*. *Collaborative Governance: A new era of public policy in Australia*, 181–195.
- O'Leary, R. (2014). *Collaborative governance in New Zealand: Important choices ahead*. New Zealand: Fulbright.
- Osborne, S. P. (2010). *Introduction the (New) Public Governance: a suitable case for treatment? In The new public governance?* (hlm. 17–32). Routledge.
- Provan, K. G., and Kenis, P. (2008). *Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness*. *Journal of public administration research and theory*, 18(2), 229–252.
- Raharja, S. D. (2008). *Pendekatan Kolaboratif Dalam Pengelolaan Daerah Aliran Sungai Citarum*. Disertasi Doktor Ilmu Administrasi Universitas Indonesia. Skripsi. Universitas Indonesia.
- Rogahang, H. (2019). *Pengaruh Struktur Organisasi dan Tim Proses Terhadap Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah*, *Jurnal Teknologi Pendidikan*, Vol 21, No. 3 (2019).
- Strauss, D. (2002). *How to make collaboration work*. California.
- Sullivan, H., and Skelcher, C. (2002). *Working Across Boundaries: Collaboration in Public Services*. London: Palgrave.