

**MENINGKATKAN MOTIVASI PELAYANAN PUBLIK MELALUI TATA  
KELOLA KOLABORATIF: INTEGRASI FAKTOR-FAKTOR KUNCI**

Disertasi  
Program Doktor Ilmu Ekonomi



Oleh  
**Neni Nurhayati**  
22931009

**PROGRAM PASCASARJANA  
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA  
JANUARI 2025**

**MENINGKATKAN MOTIVASI PELAYANAN PUBLIK MELALUI TATA  
KELOLA KOLABORATIF: INTEGRASI FAKTOR-FAKTOR KUNCI**

Disertasi untuk memperoleh derajat Doktor dalam Ilmu Ekonomi pada  
Program Doktor Ilmu Ekonomi Fakultas Bisnis dan Ekonomika

Universitas Islam Indonesia

Yogyakarta

Januari 2025



Oleh

Neni Nurhayati

22931009

**PROGRAM PASCASARJANA  
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA  
Januari 2025**

**BERITA ACARA UJIAN TERBUKA DISERTASI**

Pada hari Senin tanggal 10 Februari 2025 Program Studi Ilmu Ekonomi Program Doktor Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian disertasi yang disusun oleh :

Nama Mahasiswa : **Neni Nurhayati**

No. Mhs. :22931009

Konsentrasi : Akuntansi Sektor Publik

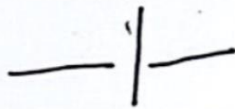
Dengan Judul:

**MENINGKATKAN MOTIVASI PELAYANAN PUBLIK MELALUI TATA KELOLA KOLABORATIF: INTEGRASI FAKTOR-FAKTOR KUNCI**

Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji,

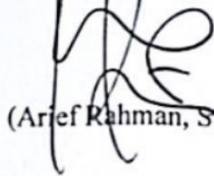
Maka disertasi tersebut dinyatakan **LULUS**

Promotor,



(Prof. Dr. Hadri Kusuma, M.B.A.)

Ko Promotor I,



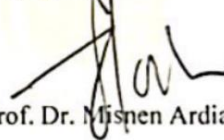
(Arief Rahman, S.E., S.I.P., M.Com., Ph.D.)

Penguji I,



(Prof. Rizqi Muhammad, S.E., S.H., M.Sc., SAS., Ph.D.)

Penguji II,



(Prof. Dr. Misnen Ardiansyah, S.E., M.Si., Ak., CA.)

Penguji III,



(Drs. Dekar Urumsah, S.Si., M.Com(IS), Ph.D.)

Ketua Program Studi Ilmu Ekonomi Program Doktor



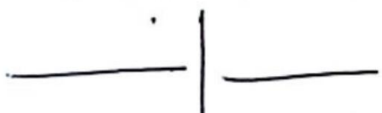
(Prof. Jaka Stryanu, S.E., M.Si., Ph.D.)

**HALAMAN PENGESAHAN**

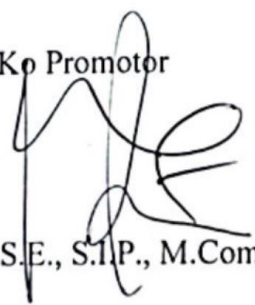
Yogyakarta, 10 Februari 2025

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Promotor

  
(Prof. Dr. Hadri Kusuma, M.B.A.)

Ko Promotor

  
(Arief Rahman, S.E., S.I.P., M.Com., Ph.D. )

## HALAMAN PERNYATAAN

Dengan ini saya:

Nama : Neni Nurhayati, SE., M.Si., Ak  
NIM : 22931009  
Program Studi : Doktoral Ilmu Ekonomi

Menyatakan bahwa:

1. Draft disertasi ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik doktor, baik di Universitas Islam Indonesia Yogyakarta maupun di Perguruan Tinggi lainnya;
2. Draft disertasi ini adalah murni gagasan, rumusan, dan hasil penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali bimbingan dan arahan tim promotor;
3. Dalam draft disertasi ini tidak terdapat karya ataupun pendapat yang telah ditulis dan dipublikasikan oleh orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah disertasi ini dengan disebutkan nama-nama pengarang dalam daftar pustaka;
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat kekeliruan atau ketidak benaran dalam pernyataan ini sehingga dapat menimbulkan kerugian atau pelanggaran, maka saya bersedia untuk menerima sanksi akademik yang mungkin berupa pencabutan gelar yang diperoleh ataupun sanksi lain sesuai dengan norma yang berlaku di Perguruan Tinggi.

Yogyakarta, Februari 2025

Yang membuat pernyataan



Neni Nurhayati, SE., M.Si., Ak.

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi pengaruh faktor internal organisasi terhadap tata kelola kolaboratif dan dampaknya pada motivasi pelayanan publik, dengan menyoroti peran teknologi. Menggunakan pendekatan kuantitatif berbasis teori institusional, data dikumpulkan dari 367 Aparatur Sipil Negara (ASN) di Metropolitan Rebana, Jawa Barat melalui kuesioner. Variabel yang dianalisis meliputi gaya kepemimpinan transformasional, desain institusional organik, dukungan keuangan, kualitas relasional, dan penggunaan teknologi. Analisis data menggunakan metode eksploratori dan pemodelan persamaan struktural (PLS-SEM).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penggunaan teknologi dan desain institusional organik berpengaruh signifikan terhadap motivasi pelayanan publik melalui tata kelola kolaboratif. Gaya kepemimpinan transformasional, dukungan keuangan, dan kualitas relasional memengaruhi tata kelola kolaboratif, tetapi tidak secara langsung terhadap motivasi pelayanan publik. Desain institusional organik ditemukan memiliki pengaruh terbesar terhadap tata kelola kolaboratif, sementara dukungan keuangan memiliki kontribusi terkecil karena kurangnya hubungan langsung dengan elemen utama kolaborasi. Penelitian ini menyoroti pentingnya desain institusional yang fleksibel dan penggunaan teknologi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik.

Implikasi praktis mencakup peningkatan keterampilan kepemimpinan, pemanfaatan teknologi, dan penguatan desain institusional untuk mendukung partisipasi aktif. Langkah-langkah seperti pelatihan komunikasi, manajemen konflik, dan evaluasi anggaran diusulkan guna memperkuat kolaborasi dan efisiensi. Penelitian ini memberikan kontribusi penting bagi literatur mengenai tata kelola kolaboratif dan motivasi pelayanan publik, serta menawarkan rekomendasi kebijakan yang relevan bagi sektor publik.

الجامعة الإسلامية  
الاستاذ الدكتور

## HALAMAN PERSEMBAHAN

*This dissertation is dedicated to the very core of my life – Allah Subhanahu wata’ala, my eternal guide, and Rasulullah Muhammad Sallallahu ‘alaihi wasallam, my source of inspiration. To my beloved husband, Bripka Dede Arip Budiman, SH, your unwavering love, patience, and belief in me have been the strength that carried me through every challenge. To my precious daughter, Nesya Rifana Putri, and my dear son, Rafisqy Sachio Budiman, your smiles and understanding hearts were the light that brightened my journey.*

*This dissertation stands as a testament to your boundless love, support, and sacrifice, and as a reflection of everything I hold dear. Thank you for being my strength, my heart, and my reason for everything.*

Kuningan, 2025

Penulis

## KATA PENGANTAR

Dengan menyebut nama Allah Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, segala puji hanya milik-Nya yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga saya dapat menyelesaikan disertasi ini. Sholawat dan salam senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad sallallahu ‘alaihi wasallam, sang pembimbing umat, yang telah memberikan teladan hidup yang penuh hikmah. Semoga karya ini dapat memberikan kontribusi bagi perkembangan ilmu pengetahuan, serta bermanfaat bagi masyarakat dan umat secara keseluruhan.

**"And be patient, for indeed Allah is with those who are patient."**

(QS. Al-Anfal 8:46)

Disertasi ini tidak akan tercapai tanpa dukungan, bimbingan, dan kontribusi dari banyak pihak yang saya hargai dengan tulus. Dengan penuh rasa syukur, saya ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang mendalam kepada promotor utama saya, Prof. Dr. Hadri Kusuma, MBA, atas segala ilmu, kebijaksanaan, serta pengalaman berharga yang diberikan sepanjang proses penyusunan disertasi ini. Terima kasih yang tak terhingga juga saya sampaikan kepada co-promotor saya, Bapak Arief Rahman, S.E., S.I.P., M.Com., Ph.D., atas inspirasi, motivasi, dan bimbingan yang tiada henti. Saya sangat berhutang budi atas segala saran, masukan, serta komentar konstruktif yang diberikan oleh para promotor dan seluruh dosen Program Doktor Ilmu Ekonomi UII, yang telah membantu saya untuk menyelesaikan studi ini sesuai dengan target waktu yang ditetapkan.

Perjalanan doktoral saya juga tidak akan mungkin terjadi tanpa ijin dan dukungan dari Universitas Kuningan. Oleh karena itu, saya ingin mengucapkan terima kasih kepada Rektor Universitas Kuningan Bapak Prof. Dr. H. Dikdik Harjadi, SE., M.Si beserta jajarannya, Dekan FEB UNIKU Ibu Dr. Hj. Lili Karmela Fitriani, SE., M.Si beserta jajarannya, serta Kaprodi Akuntansi sekaligus bestu dalam perkuliahan ini Ibu Lia Dwi Martika, SE., M.Si., beserta jajarannya. Terimakasih saya sampaikan karena telah memberikan kesempatan yang sangat berharga sehingga dapat terselesaikannya studi ini.

Apresiasi juga harus disampaikan kepada semua rekan yang berpartisipasi memberikan masukan teoritis maupun bantuan teknis. Kepada Ibu In Admisi PDIE UII, team keuangan dan perpustakaan FEB UII, beserta tim kepegawaian Universitas Kuningan.

Pada kesempatan ini juga saya ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Nina Herlina, M.Si, yang telah menjadi teman setia dalam setiap sesi ngopi dan menulis disertasi. Perjalanan ini terasa lebih ringan dengan dukungan, semangat, dan kebersamaan kita. Terima kasih juga saya sampaikan kepada teman-teman angkatan 36 PDIE UII yang telah bersama-sama berjuang melalui tantangan-tantangan yang ada, terutama kepada Lia Dwi Martika, SE., M.Si yang selalu jadi teman diskusi dan berkeluh kesah terkait perjalanan perkuliahan ini, adik adik ku Alfian Nugraha, S.Kom dan Erlina Anhar Mawaddah, S.IP yang selalu aku repotkan di KP2K, serta kepada tim taskforce yang telah memberikan bantuan, masukan, dan dukungan yang sangat berarti dalam proses penyelesaian

disertasi ini. Semoga kita semua senantiasa diberikan kesuksesan dan keberkahan dalam setiap langkah kita.

Dengan penuh rasa syukur, saya juga ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada keluarga tercinta yang telah memberikan dukungan tak terhingga selama perjalanan saya menyelesaikan studi S3 ini. Terima kasih khususnya kepada suami tercinta, Bripka Dede Arip Budiman, SH, yang selalu memberikan izin, dukungan, dan motivasi yang luar biasa, serta semangat yang tak pernah pudar untuk mewujudkan impian ini. Semoga dengan kelulusan saya tepat waktu, saya dapat menggantikan kekecewaanmu yang telah menginginkanku kuliah sejak 2017, namun baru dapat mewujudkannya pada 2022.

Untuk anak-anak ku tercinta, Nesya Rifana Putri dan Rafisqy Sachio Budiman, terima kasih atas pengertian dan kesabaran yang luar biasa dalam menghadapi kesibukan ibunya. Kalian selalu memberikan dukungan tanpa keluh kesah, dan itu sangat berarti bagi saya. Kepada kedua orang tua saya yang telah tiada, almarhum Bapak Supiyadi dan almarhumah Ibu Rohayati, disertasi ini saya persembahkan untuk kalian. Kehilangan kalian adalah luka yang mendalam, namun saya berdoa semoga kalian selalu mendapatkan tempat terbaik di sisi-Nya, serta keluarga besar kakak saya Ilah Purhawati dan tidak lupa keluarga besar Majalengka yang selalu ada pada setiap kesempatan. Terakhir, terima kasih kepada Bi Juju yang selalu saya andalkan untuk menjaga dan merawat anak-anak saya ketika saya sibuk dengan kuliah. Saya sangat menghargai setiap bantuan dan perhatian yang diberikan.

Semoga Allah selalu memberikan keberkahan dan kebahagiaan untuk keluarga kita,  
dan semoga setiap langkah yang kita tempuh selalu diridhai-Nya.



Kuningan, 2025

Penulis

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN BERITA ACARA TERBUKA DISERTASI.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN .....	iv
ABSTRAK .....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR .....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xviii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	16
1.3. Tujuan Penelitian .....	17
1.4. Orisinalitas Penelitian.....	18
1.5. Sistematika Penelitian.....	19
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	21
2.1. Teori Institusional.....	21
2.2. Determinan Tata Kelola Kolaboratif dari Berbagai Perspektif Teori.....	23
2.3. Determinan Tata Kelola Kolaboratif dari Perspektif Teori Institusional ....	31
2.4. Kelemahan Penelitian Terdahulu dan Rencana Penelitian Selanjutnya .....	40
BAB III KERANGKA BERFIKIR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS.....	51
3.1. Kritik atas Model Kolaborasi dan Usulan Model Penelitian .....	51
3.2. Tata Kelola Kolaboratif .....	57
3.3. Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	61
3.4. Desain Institusional Organik .....	64
3.5. Dukungan Keuangan .....	67
3.6. Kualitas Relasional .....	69
3.7. Penggunaan Teknologi .....	72
3.8. Motivasi Pelayanan Publik .....	78
3.9. Metropolitan Rebana .....	82
3.10. Hipotesis Penelitian .....	85
3.10.1. Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Tata Kelola Kolaboratif .....	85
3.10.2. Desain Institusional Organik dan Tata Kelola Kolaboratif.....	87
3.10.3. Dukungan Keuangan dan Tata Kelola Kolaboratif.....	89
3.10.4. Kualitas Relasional dan Tata Kelola Kolaboratif.....	91
3.10.5. Penggunaan Teknologi dan Tata Kelola Kolaboratif.....	93
3.10.6. Tata Kelola Kolaboratif dan Motivasi Pelayanan Publik.....	94
3.10.7. Gaya Kepemimpinan Transformasional, Tata Kelola Kolaboratif dan Motivasi Pelayanan Publik .....	97

3.10.8.	Desain Institusional Organik, Tata Kelola Kolaboratif dan Motivasi Pelayanan Publik.....	99
3.10.9.	Dukungan Keuangan, Tata Kelola Kolaboratif dan Motivasi Pelayanan Publik.....	100
3.10.10.	Kualitas Relasional, Tata Kelola Kolaboratif dan Motivasi Pelayanan Publik.....	103
3.10.11.	Penggunaan teknologi, Tata Kelola Kolaboratif dan Motivasi Pelayanan Publik.....	105
<b>BAB IV METODE PENELITIAN .....</b>		<b>108</b>
4.1.	Metode Penelitian .....	108
4.2.	Populasi dan Sampel Penelitian.....	108
4.3.	Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data.....	114
4.4.	Definisi dan Pengukuran Variabel Penelitian.....	114
4.4.1.	Indikator Pengukuran Gaya Kepemimpinan Transformasional	115
4.4.2.	Indikator Pengukuran Desain Institusional Organik .....	118
4.4.3.	Indikator Pengukuran Dukungan Keuangan .....	119
4.4.4.	Indikator Pengukuran Kualitas Relasional.....	120
4.4.5.	Indikator Pengukuran Penggunaan Teknologi .....	121
4.4.6.	Indikator Pengukuran Tata Kelola Kolaboratif.....	122
4.4.7.	Indikator Pengukuran Motivasi Pelayanan Publik.....	123
4.5.	Metode Analisis Data .....	127
4.5.1.	Prosedur Pengujian Data .....	127
4.5.2.	Rancangan Pengujian Hipotesis .....	128
<b>BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>		<b>142</b>
5.1.	Deskripsi Karakteristik Responden .....	143
5.2.	Deskripsi Determinan Tata Kelola Kolaboratif dan Motivasi Pelayanan Publik.....	145
5.2.1.	Deskripsi Gaya Kepemimpinan .....	146
5.2.2.	Deskripsi Desain institusional Organik.....	151
5.2.3.	Deskripsi Dukungan Keuangan.....	157
5.2.4.	Deskripsi Kualitas Relasional .....	162
5.2.5.	Deskripsi Penggunaan Teknologi .....	168
5.2.6.	Deskripsi Tata Kelola Kolaboratif .....	173
5.2.7.	Deskripsi Motivasi Pelayanan Publik .....	178
5.3.	Analisis Model Pengukuran.....	182
5.3.1.	<i>Convergent Validity</i> .....	183
5.3.2.	<i>Discriminant Validity</i> .....	188
5.3.3.	<i>Common Method Biases (CMB)</i> .....	190
5.4.	Evaluasi Model Struktural .....	191
5.4.1.	<i>Path Coefficient</i> .....	191
5.4.2.	Goodness of Fit .....	199
5.4.3.	Uji Karakteristik Responden .....	203
5.5.	Pembahasan .....	207
5.5.1.	Analisis Hasil Uji Hipotesis Pertama.....	207
5.5.2.	Analisis Hasil Uji Hipotesis Kedua.....	212
5.5.3.	Analisis Hasil Uji Hipotesis Ketiga .....	215

5.5.4.	Analisis Hasil Uji Hipotesis Keempat.....	219
5.5.5.	Analisis Hasil Uji Hipotesis Kelima .....	223
5.5.6.	Analisis Hasil Uji Hipotesis Keenam.....	226
5.5.7.	Analisis Hasil Uji Hipotesis Ketujuh .....	230
5.5.8.	Analisis Hasil Uji Hipotesis Kedelapan .....	235
5.5.9.	Analisis Hasil Uji Hipotesis Kesembilan.....	239
5.5.10.	Analisis Hasil Uji Hipotesis Kesepuluh.....	242
5.5.11.	Analisis Hasil Uji Hipotesis Kesebelas.....	247
<b>BAB VI PENUTUP .....</b>		<b>249</b>
6.1.	Simpulan.....	249
6.2.	Implikasi Hasil Penelitian.....	252
6.2.1.	Implikasi Teoritis .....	252
6.2.2.	Implikasi Praktis.....	256
6.3.	Asumsi dan Limitasi Penelitian .....	257
6.4.	Keterbatasan Penelitian .....	258
6.5.	Saran Penelitian .....	260
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>262</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Determinan Tata Kelola Kolaboratif.....	24
Tabel 2. 2 Penggunaan Teori Dasar Penelitian Tata Kelola Kolaboratif.....	27
Tabel 2. 3 Desain Institusional Mekanistik & Organik.....	44
Tabel 4. 1 SKPD pengelola Metropolitan Rebana .....	109
Tabel 4. 2 Populasi Penelitian.....	113
Tabel 4. 3 Tabel Operasionalisasi Variabel .....	124
Tabel 4. 4 Tabel Skala Likert.....	126
Tabel 4. 5 Evaluasi Model dalam PLS .....	131
Tabel 5. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	143
Tabel 5. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	143
Tabel 5. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	144
Tabel 5. 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Masa Kerja .....	144
Tabel 5. 5 Karakteristik Responden Berdasarkan Wilayah Satuan Kerja.....	145
Tabel 5. 6 Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan .....	146
Tabel 5. 7 Deskripsi Kebijakan Visi Misi .....	147
Tabel 5. 8 Deskripsi Rencana Kerja Sistematis .....	148
Tabel 5. 9 Deskripsi Memotivasi Untuk Meraih Prestasi .....	148
Tabel 5. 10 Deskripsi Mendorong Berpikir Kritis .....	149
Tabel 5. 11 Deskripsi Kepedulian Terhadap Kesejahteraan Staff .....	150
Tabel 5. 12 Deskripsi Memberikan Pengakuan Kontribusi Individu.....	150
Tabel 5. 13 Deskripsi Memberikan Apresiasi.....	151
Tabel 5. 14 Deskripsi Variabel Desain institusional Organik.....	152
Tabel 5. 15 Deskripsi Bekerja Sama Mencapai Kinerja Terbaik.....	152
Tabel 5. 16 Deskripsi Penguatan Hubungan Kerja yang Kreatif.....	153
Tabel 5. 17 Deskripsi Hubungan Kerja Harmonis .....	154
Tabel 5. 18 Deskripsi Tugas Pokok dan Fungsi.....	154
Tabel 5. 19 Deskripsi Desentralisasi Pilihan Solusi dengan Pendelegasian Wewenang.....	155
Tabel 5. 20 Deskripsi Desentralisasi Pilihan Solusi dengan Pelaksanaan Program .....	156
Tabel 5. 21 Deskripsi Variabel Dukungan Keuangan.....	157
Tabel 5. 22 Deskripsi Ketersediaan Dana Dalam Melaksanakan Kerjasama .....	157
Tabel 5. 23 Deskripsi Ketersediaan Dana yang Cukup Untuk Mempertahankan Kerjasama.....	158
Tabel 5. 24 Deskripsi Ketersediaan Dana yang Cukup Untuk Mendukung Kerjasama.....	158
Tabel 5. 25 Deskripsi Kebijakan atau Prosedur yang Perubahan Pola Pengeluaran atau Penyesuaian Sumber Dana .....	159
Tabel 5. 26 Deskripsi Transparansi Penggunaan Dana.....	160
Tabel 5. 27 Deskripsi Akuntabilitas Penggunaan Dana.....	161
Tabel 5. 28 Deskripsi Evaluasi Risiko Keuangan .....	161
Tabel 5. 29 Deskripsi Variabel Kualitas Relasional .....	162
Tabel 5. 30 Deskripsi Kepercayaan Antara Atasan dan Bawahan Dalam Menjalankan Tugas .....	163

Tabel 5. 31 Deskripsi Kepercayaan Antara Atasan dan Bawahan Dalam Tanggung Jawab Bersama.....	164
Tabel 5. 32 Deskripsi Kepercayaan Dengan Rekan Kerja Dalam Kerja Sama ..	164
Tabel 5. 33 Deskripsi Komitmen Antar Pihak Dalam Organisasi .....	165
Tabel 5. 34 Deskripsi Bentuk dan Arah Komunikasi .....	166
Tabel 5. 35 Deskripsi Keterbukaan Antar Staff.....	166
Tabel 5. 36 Deskripsi Saling Membantu Antar Staff.....	167
Tabel 5. 37 Deskripsi Umpan Balik Antar Staff.....	168
Tabel 5. 38 Deskripsi Variabel Penggunaan Teknologi.....	169
Tabel 5. 39 Deskripsi Teknologi Berguna Dalam Pekerjaan.....	169
Tabel 5. 40 Deskripsi Meningkatkan Produktivitas.....	170
Tabel 5. 41 Deskripsi Terampil Menggunakan Teknologi .....	170
Tabel 5. 42 Deskripsi Dukungan Organisasi Terhadap Penggunaan Teknologi	171
Tabel 5. 43 Deskripsi Ketersediaan Sumber Daya Pengguna Teknologi .....	172
Tabel 5. 44 Deskripsi Ketersediaan Tim Teknis Untuk Membantu Kesulitan Teknis.....	172
Tabel 5. 45 Deskripsi Variabel Tata Kelola Kolaboratif .....	173
Tabel 5. 46 Deskripsi Pengelolaan Sumber Daya Keuangan.....	173
Tabel 5. 47 Deskripsi Pengelolaan Infrastruktur Teknologi .....	174
Tabel 5. 48 Deskripsi Kerjasama Antar Sektor Publik dan Sektor Private.....	175
Tabel 5. 49 Deskripsi Kerjasama Antar Sektor Publik dan Sektor Private Dengan Inovasi Pelayanan Publik .....	175
Tabel 5. 50 Deskripsi Kompetensi Teknis (Keahlian).....	176
Tabel 5. 51 Deskripsi Evaluasi Sarana Prasarana Pelayanan Publik .....	177
Tabel 5. 52 Deskripsi Variabel Motivasi Pelayanan Publik .....	178
Tabel 5. 53 Deskripsi Mengutamakan Kepentingan Publik.....	178
Tabel 5. 54 Deskripsi Bertanggung Jawab Dalam Pelayanan Terbaik .....	179
Tabel 5. 55 Deskripsi Memberikan Dukungan Emosional .....	180
Tabel 5. 56 Deskripsi Menghargai Perasaan Individu .....	180
Tabel 5. 57 Deskripsi Rela Menghadapi Tantangan .....	181
Tabel 5. 58 Deskripsi Mendukung Kebijakan Pimpinan .....	182
Tabel 5. 59 <i>Standardized Loading Factor</i> .....	184
Tabel 5. 60 Hasil <i>Composite Reliability</i> .....	186
Tabel 5. 61 Hasil <i>Average Variance Extracted (AVE)</i> .....	188
Tabel 5. 62 Hasil <i>Discriminant Validity</i> .....	189
Tabel 5. 63 Hasil Perhitungan Common Method Biases (CMB) .....	191
Tabel 5. 64 Hasil Pengujian Pengaruh Secara Langsung.....	192
Tabel 5. 65 Hasil Pengujian Pengaruh Secara Tidak Langsung .....	197
Tabel 5. 66 Hasil <i>GoF</i> .....	200
Tabel 5. 67 Hasil Perhitungan $F^2$ .....	201
Tabel 5. 68 Hasil perhitungan $R^2$ Adjusted .....	202
Tabel 5. 69 Hasil Uji Beda Gaya Kepemimpinan Transformasional dilihat dari Karakteristik Responden .....	203
Tabel 5. 70 Hasil Uji Beda Dukungan keuangan dilihat dari Karakteristik Responden .....	204

Tabel 5. 71 Hasil Uji Beda Kualitas relasional dilihat dari Karakteristik Responden .....	206
---	-----

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Laporan Masyarakat Berdasarkan dugaan Maladministrasi Layanan Publik Selama April s/d Juni Tahun 2023. ....	2
Gambar 3. 1 Model Kolaborasi Arief & Sintaningrum (2014). ....	53
Gambar 3. 2 Penyempurnaan konsep kolaborasi Arief & Sintaningrum (2014) ..	56
Gambar 3. 3 Kerangka Berfikir dan Klaim <i>Novelty</i> .....	81
Gambar 3. 4 Model Konseptual .....	107
Gambar 4. 1 Diagram Jalur Model PLS.....	130
Gambar 4. 2 Diagram Jalur Model dengan Notasi.....	137
Gambar 5. 1 Model Pengukuran ( <i>Standardized Loading Factor</i> ) .....	184
Gambar 5. 2 <i>T-Value</i> Inner dan Outer Model .....	192

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Output SLF .....	282
Lampiran 2	Output T-Value.....	287
Lampiran 3	<i>Pengujian Nonresponse Bias</i> (Output SPSS Uji Beda antara Responden Offline dan Online).....	299
Lampiran 4	Lampiran Output SPSS Hasil Harman Test Untuk Uji <i>Common Method Bias</i> .....	302
Lampiran 5	Hasil Uji Beda Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kualitas Relasional, dan Dukungan Keuangan dengan Karakteristik Responden. ....	309
Lampiran 6	Hasil Uji Mediasi.....	327
Lampiran 7	Contoh Perhitungan Per Item dan Per Dimensi.....	329
Lampiran 8	Kuesioner Determinan Tata Kelola Kolaboratif dan Dampaknya Terhadap Motivasi Pelayanan Publik.....	333
Lampiran 9	Tabulasi Data.....	340

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Dinamika masyarakat saat ini membutuhkan pelayanan publik yang cepat, mudah, dan murah. Pemerintah dituntut perlu menyesuaikan kinerjanya untuk menyediakan pelayanan publik yang cepat, transparan, dan sesuai kebutuhan masyarakat yang dinamis (Syah, 2024). Menurut Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009, pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh penyelenggara pelayanan publik untuk memenuhi kebutuhan pelayanan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 ini bertujuan memberikan perlindungan hukum dalam pelayanan publik, menjadi jembatan antara masyarakat dan pemerintah (Nurmandi, 2023), serta mendorong kualitas pelayanan, transparansi, keadilan, partisipasi masyarakat, pengelolaan pengaduan, dan akuntabilitas pemerintah terhadap kebutuhan masyarakat.

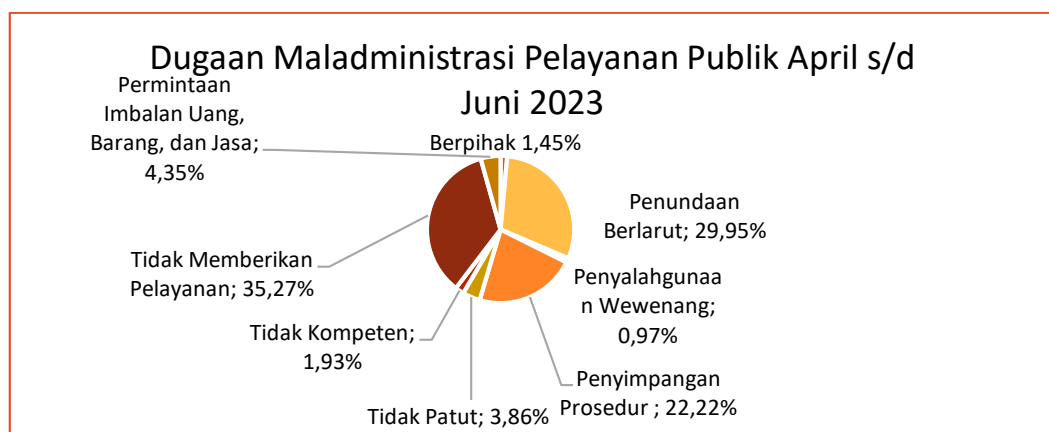
Aspek penting dalam pelayanan publik terdiri dari tuntutan masyarakat terhadap pemerintahan yang baik, kritik terhadap kualitas layanan, perlunya aparatur pemerintah responsif dan produktif dalam situasi krisis, pentingnya kerja profesional dengan penekanan pada tanggung jawab publik dan efisiensi sumber daya, serta kebutuhan pemerintah untuk mempertimbangkan dan memenuhi kepentingan masyarakat (Heriyanto, 2022). Masyarakat berharap pelayanan publik yang responsif, efisien, transparan, akuntabel, adil, cepat, dan merata, tanpa

diskriminasi, serta menginginkan inovasi termasuk pemanfaatan teknologi dan pendekatan inovatif dalam memecahkan masalah (Quigley & Putnam, 1996).

Sedangkan pada praktiknya, kualitas pelayanan publik di Indonesia masih sangat rendah. Tahun 2021, Ombudsman Perwakilan Jawa Barat mencatat tingginya laporan warga atas dugaan kasus maladministrasi yang dilakukan pemerintah selama tahun 2021, sebanyak 38,67 persen mengeluhkan penundaan berlarut dalam pemberian pelayanan, 18,67 persen masyarakat mengeluhkan penyelenggara yang tidak memberikan pelayanan, dan sebanyak 12 persen mengeluhkan dugaan penyimpangan (Budianto, 2022)

Tidak hanya itu, kasus pungutan liar pun secara signifikan terjadi dalam sektor pelayanan publik pada tahun 2021 (Wamad, 2021), bahkan menurut Laporan Kinerja Ombudsman RI Kuartal II Tahun 2023 pada tahun 2023 Ombudsman RI menerima lebih dari 2000 laporan dugaan maladministrasi dalam pelayanan publik selama April s/d Juni 2023. Kondisi tersebut menunjukkan implementasi amanat UU Pelayanan masih jauh dari ideal.

Gambar 1. 1 Laporan Masyarakat Berdasarkan dugaan Maladministrasi Pelayanan Publik Selama April s/d Juni Tahun 2023.



Sumber: Laporan Kinerja Ombudsman RI Kuartal II Tahun 2023.

Gambar 1.1 merupakan data yang diperoleh dari Ombudsman RI terkait persentase laporan dari masyarakat terkait pelayanan di Indonesia bulan April s/d Juni tahun 2023. Berdasarkan hasil persentase kualitas pelayanan, penilaian paling buruk adalah tidak memberikan pelayanan, penundaan yang berlarut, dan penyimpangan prosedur. Problematika dalam pelayanan publik di Indonesia tidak hanya terbatas pada satu tahun tertentu, melainkan telah terjadi sebelumnya.

Jamaluddin (2016) mengungkapkan bahwa sejumlah fakta menyoroti tingkat kepuasan yang rendah terhadap pelayanan publik di beberapa kota, kurangnya koordinasi dalam penanganan kasus kesehatan, serta indikasi korupsi di beberapa lembaga. Selain itu, Yusriadi dan Tinggi (2017) menunjukkan berbagai masalah seperti proses perizinan lamban, penggunaan perantara dalam pelayanan, dan tindakan diskriminatif aparat terhadap pengguna pelayanan. Wakhid (2017) menyoroti sistem pelayanan yang hierarkis dan berbelit-belit, sementara Dwimawanti (2024) menekankan birokrasi yang rumit, lambat, diskriminasi, ketidakpastian tarif, dan sikap petugas yang kurang responsif. Dari fakta tersebut, inti dari pelayanan terletak pada kualitasnya. Oleh karena itu untuk meningkatkan kualitas pelayanan, organisasi sektor publik perlu memperbaiki kinerja organisasi melalui penataan kelembagaan (Jamaluddin, 2016).

Pelayanan publik mengacu pada esensi melayani masyarakat dengan kualitas prima, namun praktiknya sering dipengaruhi oleh berbagai masalah seperti pelayanan kasar, birokrasi yang kompleks, dan ketidakpastian biaya dan waktu. Faktor-faktor seperti Sumber Daya Manusia (SDM), tata kelola organisasi yang lemah, budaya dan kinerja organisasi, kepemimpinan, serta kurangnya prinsip tata

kelola pemerintahan yang efektif berperan dalam kondisi tersebut (Nofal *et al.*, 2022).

Beberapa penelitian terdahulu telah memberikan beberapa solusi dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan publik. Reformasi birokrasi merupakan salah satu solusi yang ditawarkan untuk meningkatkan pelayanan publik di Indonesia (Yusriadi & Tinggi, 2017). Namun, terdapat beberapa elemen penting yang seringkali terabaikan atau tidak diatasi dengan baik selama proses reformasi, seperti masalah kelembagaan, kedisiplinan dan tanggung jawab pegawai yang rendah, konsistensi dan keadilan dalam pemberian pelayanan, responsivitas terhadap kebutuhan pengguna pelayanan, dan keberlanjutan reformasi birokrasi (Yusriadi & Tinggi, 2017).

Selain itu, solusi lain yang ditawarkan yaitu peningkatan komitmen, sistem dan prosedur pengawasan yang lebih baik, dukungan sumber daya yang memadai, serta penerapan dan pengembangan *E-Government* (Wakhid, 2017; Anam & Anwar, 2020; Heriyanto, 2022). Namun, penerapan *E-Government* juga dihadapkan pada tantangan, seperti keterbatasan infrastruktur telekomunikasi, kurangnya kapasitas sumber daya manusia, dan masalah keamanan dan privasi data (Heriyanto, 2022).

Disebutkan dalam penelitian Dwimawanti (2024) bahwa dalam rangka meningkatkan pelayanan publik, perubahan sikap, perilaku, dan kultur aparatur pemerintah juga diperlukan. Pergeseran paradigma dari pelayanan berorientasi birokrat ke pelayanan berorientasi masyarakat memerlukan investasi dalam pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, peningkatan infrastruktur

teknologi informasi, serta komitmen dan partisipasi yang konsisten dari semua tingkat manajemen dan karyawan. Dalam proses perbaikan pelayanan publik, fokus utama harus tetap pada kebutuhan dan kepuasan karyawan dan masyarakat (Dwimawanti, 2024).

Beberapa solusi yang ditawarkan dari beberapa hasil penelitian lebih berorientasi pada perbaikan struktur dan proses birokrasi serta pengembangan sumber daya manusia. Namun, belum tercakup motivasi pelayanan publik secara eksplisit. Padahal peningkatan kualitas pelayanan publik yang baik membutuhkan dorongan agar dapat menggerakkan aparatur dalam berperilaku dengan semestinya. Hal ini merupakan salah satu cara agar tercipta pelayanan yang prima bagi masyarakat. Dorongan dalam melakukan pelayanan prima ini dapat disebut dengan motivasi pelayanan publik (*public service motivation*) (Perry & Recascino, 1990).

Laporan oleh World Bank (2017) tentang reformasi pelayanan publik di negara-negara berkembang mencatat bahwa rendahnya motivasi pelayanan publik menjadi salah satu tantangan utama dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik. Laporan tersebut menekankan pentingnya mengidentifikasi dan mendorong motivasi pelayanan publik yang tinggi sebagai langkah untuk meningkatkan pelayanan publik. Dibandingkan dengan solusi lain, seperti peningkatan infrastruktur atau teknologi saja, motivasi pelayanan publik sangat penting dan harus menjadi prioritas dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan publik di Indonesia (Rillia, 2023). Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian Nofal *et al.* (2022) bahwa faktor yang menyebabkan belum optimalnya pelayanan publik salah satunya disebabkan oleh rendahnya motivasi pelayanan publik.

Motivasi pelayanan publik mengandung makna sebagai motivasi yang mendorong seseorang pekerja atau pegawai untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada publik (Perry & Recascino, 1990). Motivasi pelayanan publik menurut Kim dan Lennon (2013) terdiri dari empat dimensi, yaitu pengorbanan diri, kasih sayang, daya tarik terhadap pelayanan publik dan komitmen terhadap nilai-nilai publik. Berbeda dengan konsep motivasi pelayanan publik yang diusung oleh Perry (1996), yang terdiri dari empat dimensi esensial yang membentuk struktur *Public Service Motivation (PSM)*, yakni ketertarikan terhadap kebijakan publik, komitmen terhadap kepentingan publik, empati/kasih sayang, dan sikap pengorbanan diri. Secara prinsip, keempat dimensi tersebut menjadi fondasi bagi motivasi individu yang terlibat dalam pelaksanaan pelayanan publik (Schott & Ritz, 2018).

Beberapa penelitian sebelumnya menyoroti strategi meningkatkan motivasi pelayanan publik melalui kebijakan seperti remunerasi yang transparan, peluang karir, lingkungan kerja positif, dan pendidikan (Saharuddin, 2022). Faktor sosiodemografis seperti usia, jenis kelamin, pendidikan, dan ideologi politik juga berpengaruh terhadap motivasi pelayanan publik (Rillia, 2023). Dari penjelasan ini, dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian sebelumnya banyak mengkaji strategi peningkatan motivasi pelayanan publik yang lebih berfokus pada pengembangan kebijakan dan faktor sosiodemografis dalam meningkatkan motivasi pelayanan publik. Namun, belum tercakup aspek tata kelola kolaboratif sebagai bagian dari solusi yang dibahas, meskipun hal ini penting mengingat berbagai hambatan dalam

pelayanan publik seperti kekurangan pendanaan, fasilitas, dan pelatihan dapat diatasi melalui kolaborasi dengan pihak-pihak terkait.

Kendala utama pelayanan publik adalah kurangnya dukungan keuangan dan anggaran (Nugroho & Purbokusumo, 2020). Kolaborasi dilakukan oleh pemerintah daerah guna pemenuhan sumber daya yang terbatas berkaitan dengan pemenuhan anggaran/finansial, sarana dan prasarana, dan sumber daya manusia (Rozikin *et al.*, 2020). Lebih jauh lagi dijelaskan bahwa proses tata kelola kolaboratif dilatarbelakangi oleh adanya ketergantungan dari suatu organisasi dalam mencapai suatu tujuan yang sulit dicapai secara mandiri (Agranoff, 2003).

Tata kelola kolaboratif diperlukan untuk meningkatkan kebijakan publik yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat, menjamin kelangsungan program kerja, meningkatkan kesetaraan dalam pelaksanaan kemitraan strategis, mengurangi ego sektoral daerah, dan mencegah konflik kepentingan (Ansell & Gash, 2018). Adanya tata kelola kolaboratif diharapkan dapat meminimalisir hambatan dalam pelaksanaan pelayanan publik (Aidi *et al.*, 2023).

Penelitian ini berfokus pada tata kelola kolaboratif, sebuah pendekatan pengelolaan pemerintah yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan bersama yang didasarkan pada kesepakatan dan musyawarah. Tata kelola kolaboratif ini berperan untuk menjelaskan bagaimana motivasi untuk pelayanan publik dapat diwujudkan, melalui kepemimpinan transformasional, desain institusional organik, dukungan keuangan, kualitas relasional dan penggunaan teknologi.

Tata kelola kolaboratif di sektor publik didefinisikan sebagai proses dimana beberapa entitas yang bekerja sama, membagi tugas, tanggung jawab, dan kesetaraan (Mandell & Keast, 2008). Mengadopsi tata kelola kolaboratif berarti bahwa kekurangan dan kelemahan antara lembaga harus saling mengisi dan melengkapi (Emerson, Nabatchi, & Balogh, 2012). Dengan sumber daya yang terbatas, pemerintah diharapkan untuk bekerja sama dengan sektor swasta dalam bentuk kolaborasi publik-swasta (Osborne, 2021). Karena budaya birokrat itu sendiri yang sulit untuk berubah, proses tata kelola kolaboratif seringkali sulit dilakukan (Osborne, 2021).

Saat ini belum ada penerapan strategi kolaboratif dalam pengelolaan pelayanan publik secara khusus (Aidi *et al.*, 2023). Hal ini sejalan dengan pernyataan Bima Arya Sugiarto, Ketua Dewan Pembina Asosiasi Pemerintah Kota Seluruh Indonesia (Apeksi) bahwa salah satu masalah yang dihadapi pemerintah kota adalah kurangnya kolaborasi dan sinergi dalam meningkatkan pelayanan publik, pendapat ini diperkuat dengan pendapat Mohammad Idris, Wali Kota Depok yang menyatakan bahwa tata kelola kolaboratif masih belum ideal (Mardiyansyah, 2021).

Tata kelola kolaboratif masih menghadapi kendala seperti perbedaan kepentingan, ketidakpastian peran, kurangnya komunikasi efektif antar pemangku kepentingan (Emerson *et al.*, 2012). Faktor lain termasuk perbedaan budaya organisasi, kekhawatiran akan kepentingan tersembunyi, dan pengalaman buruk dengan kerja sama sebelumnya (Huxham & Vangen, 2000). Kepemimpinan yang lemah, kesulitan mempertemukan kepentingan, keterbatasan sumber daya, dan

kurangnya komunikasi juga menjadi hambatan dalam implementasi tata kelola kolaboratif (Abramson, 2013; Bingham *et al.*, 2005).

Tata kelola kolaboratif dalam pelayanan publik sangat penting untuk meningkatkan responsivitas dan efisiensi untuk meningkatkan kualitas pelayanan, mengurangi waktu tunggu, dan menyelaraskan prosedur administratif yang pada akhirnya akan menghasilkan pengelolaan pelayanan yang lebih efisien dan hemat biaya (Indrajaya *et al.*, 2023). Tujuan kerjasama lintas sektor sejalan dengan beberapa target pembangunan berkelanjutan (Ansell & Gash, 2008a), dalam konteks ini, Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten/Kota sebagai pemberi pelayanan publik juga membutuhkan tata kelola kolaboratif untuk meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan termasuk kabupaten/kota di wilayah Metropolitan Rebana.

Hadirnya Metropolitan Rebana merupakan salah satu dari program yang dijalankan di bawah kepemimpinan Gubernur Ridwan Kamil dan Uu Ruzanul Ulum, bertujuan meningkatkan pembangunan di Jawa Barat Utara sebagaimana tertuang dalam Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 87 Tahun 2021. Metropolitan Rebana meliputi tujuh Kabupaten/Kota yaitu Kabupaten Subang, Kabupaten Sumedang, Kabupaten Majalengka, Kabupaten Cirebon, Kabupaten Indramayu, Kota Cirebon, dan Kabupaten Kuningan.

Peraturan Presiden Nomor 87 Tahun 2021 menekankan pentingnya percepatan pembangunan di kawasan tersebut. Peraturan ini fokus pada penyediaan infrastruktur, peningkatan investasi, dan kerja sama yang terintegrasi dalam Rencana Induk Pembangunan Kawasan. Temuan empiris dalam konteks

pengembangan Metropolitan Rebana menunjukkan bahwa beberapa SKPD memiliki inisiatif pengembangan, namun terhambat oleh keterbatasan pembiayaan karena hanya sebagian kecil yang memiliki akses untuk mengajukan dana ke pemerintah pusat. Oleh karena itu, mayoritas SKPD dituntut untuk mencari sumber dana sendiri. Dalam situasi ini, kolaborasi menjadi sangat penting untuk memfasilitasi pembangunan metropolitan secara efektif dan berkelanjutan.

Kolaborasi dapat membantu mengatasi tantangan pembiayaan ini, memungkinkan pertukaran sumber daya, pengetahuan, dukungan yang diperlukan untuk mendukung pengembangan Metropolitan Rebana dengan lebih efisien dan berkelanjutan sesuai dengan tujuan pembangunan berkelanjutan yang tercermin dalam SDGs. Kolaborasi yang didasarkan pada prinsip-prinsip Kerangka 5P dari tujuan pembangunan berkelanjutan SDGs yaitu *People* (Umat Manusia), *Planet* (Bumi), *Prosperity* (Kemakmuran), *Peace* (Perdamaian), *Partnership* (Kemitraan) menjadi kunci untuk memastikan bahwa pembangunan berkelanjutan dapat terwujud secara holistik serta menciptakan dampak positif yang berkelanjutan bagi masyarakat dan lingkungan sekitar. Dengan demikian, Kolaborasi efektif dan motivasi tinggi dalam pelayanan publik diharapkan mendukung pelayanan berkualitas, inklusif, dan berkelanjutan, menjadi dasar penting bagi pembangunan unggul di kawasan metropolitan tersebut sehingga tujuan pembangunan berkelanjutan dalam kerangka 5P SDGs dapat tercapai dengan lebih efektif dan efisien.

Dalam pelaksanaannya, tata kelola kolaboratif di sektor publik membutuhkan kepemimpinan transformasional yang mampu menginspirasi,

memotivasi, dan memengaruhi pemangku kepentingan untuk bekerja sama (Bingham *et al.*, 2005; Northouse & Sosik, 1998). Kepemimpinan transformasional memungkinkan terciptanya lingkungan yang mendukung inovasi, partisipasi aktif, dan kepercayaan, mengatasi tantangan seperti ketidaksepakatan dan ketidakpercayaan dalam tata kelola kolaboratif (Avolio & Bass, 1995). Dengan gaya kepemimpinan ini, sektor publik dapat menjadi lebih kreatif, inovatif, dan mencapai hasil pelayanan publik yang lebih baik melalui kerja sama yang lebih efektif.

Peran desain institusional organik juga diperlukan dalam mendukung prinsip-prinsip tata kelola kolaboratif dengan memperkuat mekanisme koordinasi, meningkatkan kepercayaan dan komitmen di antara para pemangku kepentingan, serta memfasilitasi pertukaran pengetahuan dan sumber daya yang lebih efisien (Provan & Kenis, 2008). Prinsip ini mengacu pada struktur organisasi yang fleksibel dan responsif dalam lingkungan kerja kolaboratif, mampu menangani kompleksitas dan perubahan, serta memungkinkan adaptasi terhadap ketidakpastian. Diharapkan dengan adanya desain institusional organik dapat membantu pemerintah berkolaborasi efektif, memfasilitasi pertukaran pengetahuan, memperkuat jaringan lintas sektor, dan mendorong kolaborasi holistik.

Dalam pelaksanaan tata kelola kolaboratif juga membutuhkan dukungan keuangan (Liu *et al.*, 2022). Pembiayaan kolaboratif sangat bermanfaat bagi pemerintah di bawah tekanan fiskal (Hong & Ryu, 2019). Poppo dan Zenger (2002) menyoroti perlunya dukungan keuangan dalam bentuk kontrak formal dan

mekanisme pengendalian relasional untuk membangun kerjasama yang sukses. Sumber daya keuangan memainkan peran krusial dalam memicu, mempertahankan, dan memperluas kolaborasi lintas pemangku kepentingan, serta dalam memfasilitasi komunikasi dan partisipasi aktif dalam kerja sama sektor publik (Emerson & Nabatchi, 2015). Dukungan keuangan ini diharapkan dapat membantu mengatasi hambatan praktis seperti biaya koordinasi, keterbatasan sumber daya, dan risiko keuangan terkait dengan tata kelola kolaboratif.

Selain faktor yang sudah disebutkan di atas, kualitas relasional krusial dalam tata kelola kolaboratif untuk memengaruhi pertukaran informasi, inovasi, dan kinerja proyek, menekankan pentingnya aspek seperti kepercayaan, komunikasi, komitmen, keterbukaan, dan timbal balik (Warsen, 2023). Kualitas relasional yang baik membantu menciptakan lingkungan dimana semua pihak dapat berkomunikasi dengan jujur dan terbuka sehingga dapat memengaruhi tingkat partisipasi, kepuasan, dan komitmen pemangku kepentingan dalam proses kolaboratif (Peloza & White, 1999). Ketika pemangku kepentingan merasa dihargai, didengar, dan diperlakukan secara adil, mereka cenderung lebih terlibat dan berkontribusi secara aktif untuk mencapai tujuan bersama. Hal ini dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas tata kelola kolaboratif di sektor publik.

Dalam tata kelola kolaboratif sektor publik, teknologi sangat vital untuk memfasilitasi komunikasi, kolaborasi, pertukaran informasi, pengambilan keputusan berbasis data, partisipasi pemangku kepentingan, dan pencapaian konsensus yang inklusif (Bambe, 2019). Dengan demikian, teknologi ini dapat memudahkan komunikasi yang lebih cepat dan efektif antara pemerintah, lembaga

publik, dan pemangku kepentingan lainnya. Ini memungkinkan para aktor untuk berkoordinasi, bekerja sama, dan berbagi data secara *real-time* terlepas dari jarak geografis.

Saat ini penelitian kualitatif mendominasi dalam kajian literatur dengan tema tata kelola kolaboratif sehingga diperlukan penelitian bersifat kuantitatif lanjutan untuk melengkapi penelitian kualitatif yang telah dilakukan sejauh ini (Nurhayati & Rahman, 2023). Kombinasi kedua pendekatan ini dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang tata kelola kolaboratif dalam pelayanan publik. Penelitian-penelitian terkait tata kelola kolaboratif sampai saat ini masih terfokus pada jejaring, partisipasi masyarakat, pengalaman sebelumnya antar aktor, riwayat konflik antar aktor, dan dinamika politik (Provan *et al.*, 2007); (Magoola *et al.*, 2023); (Merlin-Brogniart *et al.*, 2022) ; (Troncoso, 2022); (Ulibarri *et al.*, 2023). Artinya masih mengkaji hal-hal di luar organisasi itu sendiri.

Saat ini banyak karakteristik tata kelola kolaboratif sebagai inovasi kolaboratif yang belum dijadikan variabel penelitian (Nurhayati & Rahman, 2023). Sebagian besar variabel yang digunakan lebih dominan ke faktor eksternal organisasi (Nurhayati & Rahman, 2023). Padahal secara teori 5 (lima) variabel yaitu gaya kepemimpinan transformasional, desain institusional organik, kualitas relasional, dukungan keuangan dan penggunaan teknologi meningkatkan keberhasilan tata kelola kolaboratif dan berdampak pada peningkatan motivasi pelayanan publik. Penelitian terkait tata kelola kolaboratif dengan determinan ini memiliki kebaruan karena fokus pada pendekatan penguatan internal organisasi yang masih sangat terbatas.

Selain itu, dalam konteks Indonesia selama ini sebagian besar penelitian berfokus pada motivasi pelayanan publik sebagai variabel independen, penelitian lebih lanjut yang mempertimbangkan motivasi pelayanan publik sebagai variabel dependen dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi motivasi pelayanan publik yang rendah di negara ini. Hal ini dapat membantu merumuskan strategi dan kebijakan yang efektif untuk meningkatkan motivasi pelayanan publik dan pada gilirannya dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat. Kim dan Vandenaabeele (2010) menemukan bahwa motivasi pelayanan publik memiliki hubungan positif dengan kinerja pelayanan publik. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi untuk melayani publik cenderung memberikan kualitas pelayanan yang lebih baik.

Peneliti mencoba menyempurnakan model kerjasama Linden (2002) serta Arief dan Sintaningrum (2014) dengan menambah dimensi teknologi dalam pengembangan model kolaborasi. Pengembangan model kolaborasi dengan integrasi teknologi diharapkan dapat meningkatkan kerja sama pemerintah melalui komunikasi, aksesibilitas, transparansi, dan partisipasi, dengan harapan memperkuat legitimasi kerja sama tim dalam menghadapi tantangan zaman yang semakin digital.

Landasan penelitian ini menggunakan teori institusional. Teori Institusional menjelaskan bahwa untuk memenuhi harapan masyarakat organisasi harus mengedepankan transformasi dan adaptasi sehingga akan berusaha menyesuaikan

diri pada harapan (ekspektasi) masyarakat dimana organisasi tersebut berada (Fitrianto, 2015).

Menurut Scott dan Meyer (1994) elemen teori institusional adalah organisasi dan pelaku. Organisasi atau institusi memberikan aturan yang harus diikuti namun pelaku juga memengaruhi organisasi atau institusi dengan cara melakukan transformasi dalam proses pengambilan keputusan. Menurut konsep *Institutional Theory* ada dua jenis lingkungan yang harus dihadapi sebuah organisasi yaitu lingkungan teknis dan lingkungan institusional. Lingkungan institusional merupakan kolaborasi antara nilai-nilai sosial dan budaya yang harus dipenuhi agar organisasi dapat memperoleh legitimasi untuk dapat bertahan. Agar suatu organisasi dapat menjadi efisien, institusi tersebut harus memperhatikan lingkungan institusional dan memperoleh legitimasi untuk dapat bertahan dalam jangka panjang.

Menurut teori institusional bahwa norma, nilai, dan praktik yang diterima umum dalam institusi pemerintah memengaruhi motivasi individu untuk memberikan pelayanan publik yang berkualitas dan responsif (Scott, 2014). Faktor-faktor seperti budaya organisasi, aturan resmi dan tidak resmi, dan ekspektasi sosial memengaruhi perilaku individu dalam konteks pelayanan publik. Dalam konteks ini, teori institusional berhubungan dengan psikologi karyawan dalam hal motivasi dan keterlibatan mereka dalam organisasi. Teori ini juga membantu menjelaskan bagaimana lingkungan kerja dan sumber daya institusi dapat memengaruhi motivasi pelayanan.

Dengan menggunakan teori institusional sebagai kerangka teoritis, penelitian tentang tata kelola kolaboratif dan motivasi pelayanan publik dapat menggali faktor-faktor institusional yang mampu meningkatkan motivasi individu dan memberikan wawasan yang lebih komprehensif tentang bagaimana meningkatkan motivasi pelayanan publik melalui tata kelola kolaboratif dalam konteks institusi publik. Berdasarkan fenomena di atas, penulis tertarik untuk dapat melakukan penelitian dalam bentuk disertasi dengan judul Meningkatkan Motivasi Pelayanan Publik melalui Tata Kelola Kolaboratif: Integrasi Faktor-Faktor Kunci.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas maka dapat disusun perumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap tata kelola kolaboratif?;
2. Apakah terdapat pengaruh desain institusional organik terhadap tata kelola kolaboratif?;
3. Apakah terdapat pengaruh dukungan keuangan terhadap tata kelola kolaboratif?;
4. Apakah terdapat pengaruh kualitas relasional terhadap tata kelola kolaboratif? ;
5. Apakah terdapat pengaruh penggunaan teknologi terhadap tata kelola kolaboratif? ;
6. Apakah terdapat pengaruh tata kelola kolaboratif terhadap motivasi pelayanan publik? ;

7. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi pelayanan publik melalui tata kelola kolaboratif ?;
8. Apakah terdapat pengaruh desain institusional organik terhadap motivasi pelayanan publik melalui tata kelola kolaboratif ?;
9. Apakah terdapat pengaruh dukungan keuangan terhadap motivasi pelayanan publik melalui tata kelola kolaboratif ?;
10. Apakah terdapat pengaruh kualitas relasional terhadap motivasi pelayanan publik melalui tata kelola kolaboratif ?;
11. Apakah terdapat pengaruh penggunaan teknologi terhadap motivasi pelayanan publik melalui tata kelola kolaboratif?;

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan utama penelitian ini adalah menganalisis model teoritikal dasar sebagai landasan pengembangan model penelitian empirik. Penelitian ini diharapkan dapat mengisi celah penelitian mengenai faktor-faktor apa saja yang dapat memengaruhi tata kelola kolaboratif dan motivasi pelayanan publik. Dalam rangka mengelaborasi model empirik yang diajukan dalam penelitian ini, maka tujuan penelitian ini untuk menguji isu konseptual sebagai berikut:

1. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap tata kelola kolaboratif;
2. Pengaruh desain institusional organik terhadap tata kelola kolaboratif;
3. Pengaruh dukungan keuangan terhadap tata kelola kolaboratif;
4. Pengaruh kualitas relasional terhadap tata kelola kolaboratif;
5. Pengaruh penggunaan teknologi terhadap tata kelola kolaboratif;

6. Pengaruh tata kelola kolaboratif terhadap motivasi pelayanan publik;
7. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi pelayanan publik melalui tata kelola kolaboratif;
8. Pengaruh desain institusional organik terhadap motivasi pelayanan publik melalui tata kelola kolaboratif;
9. Pengaruh dukungan keuangan terhadap motivasi pelayanan publik melalui tata kelola kolaboratif;
10. Pengaruh kualitas relasional terhadap motivasi pelayanan publik melalui tata kelola kolaboratif;
11. Pengaruh penggunaan teknologi terhadap motivasi pelayanan publik melalui tata kelola kolaboratif;

#### **1.4. Orisinalitas Penelitian**

Berdasarkan tinjauan literatur dan identifikasi celah penelitian, penelitian ini menonjolkan orisinalitas dalam model teoritis dasar, model penelitian empiris, serta model analisis data. Proses pemilihan *grand theory* menegaskan keunikannya dengan fokus pada teori institusional dibandingkan dengan penelitian sebelumnya yang cenderung pada aspek eksternal organisasi. Penelitian memperluas model kolaborasi sebelumnya dengan penambahan indikator teknologi, mengaitkan tata kelola kolaboratif dengan motivasi pelayanan publik, memperluas domain penelitian yang masih terbatas, khususnya dalam menggali faktor internal organisasi dan penerapan metode kuantitatif.

Dengan teori institusional sebagai kerangka teoritis, penelitian ini merintis landasan yang kuat untuk memahami motivasi pelayanan publik melalui tata kelola

kolaboratif, menghidupkan aspek institusional yang memengaruhi motivasi individu dan menawarkan wawasan holistik dalam meningkatkan pelayanan publik melalui kolaborasi institusi publik. Analisis bibliometrik menunjukkan kelangkaan penelitian faktor internal organisasi dan kebutuhan akan penelitian kuantitatif untuk melengkapi kerangka penelitian yang sebagian besar bersifat kualitatif, menggarisbawahi pentingnya pendekatan kuantitatif untuk pemahaman yang lebih komprehensif terkait tata kelola kolaboratif (Nurhayati & Rahman, 2023; Tando *et al.*, 2020).

### **1.5. Sistematika Penelitian**

Disertasi ini terbagi menjadi enam bab dengan uraian sebagai berikut: bab 1 menjelaskan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, orisinalitas penelitian serta sistematika penelitian. Bab 2 membahas mengenai penjelasan tentang teori institusional, determinan tata kelola kolaboratif dari berbagai perspektif teori, determinan tata kelola kolaboratif dari perspektif teori institusional, dan kelemahan penelitian terdahulu dan rencana penelitian selanjutnya.

Pada bab 3 menguraikan kritik atas model tata kelola kolaboratif dan usulan model penelitian ini. Teori institusional merupakan teori yang dipilih yang kemudian dirumuskan variabel-variabel penelitian yang memengaruhi tata kelola kolaboratif. Tujuh variabel berhasil dirumuskan yaitu gaya kepemimpinan transformasional, desain institusional organik, dukungan keuangan, kualitas relasional, penggunaan teknologi, tata kelola kolaboratif, dan motivasi pelayanan publik. Pada bab 3 ini dibahas kerangka berfikir dan pengembangan hipotesis.

Diawali dengan pembahasan kritik atas model kolaborasi dilanjutkan pembahasan variabel-variabel penelitian untuk kemudian dibentuk kerangka konseptual dan hipotesis penelitian.

Bab 4 membahas mengenai metode penelitian. Pada bab ini dimulai dengan penjelasan tentang metode penelitian, populasi dan sampel penelitian, sumber dan teknik pengumpulan data, definisi dan pengukuran variabel penelitian, metode analisis data yang terdiri dari prosedur pengujian data rancangan pengujian hipotesis yang terdiri dari teknik analisis terdiri dari sampel SEM PLS, evaluasi model PLS yang terdiri dari evaluasi model *outer* menggunakan *convergent validity* dan *discriminant validity*, dan evaluasi model struktural yang terakhir dibahas dalam bab ini.

Bab 5 memuat analisis dan pembahasan hasil. Pada bab ini dimulai dengan penjelasan karakteristik responden penelitian, hasil analisis deskriptif masing-masing variabel, analisis model pengukuran yang terdiri dari *convergent validity*, *discriminant validity* dan *common method bias*. Selanjutnya dibahas hasil evaluasi model struktural yang terdiri dari *path coefficient* dan *goodness of fit*. Bagian akhir dalam bab ini yaitu pembahasan hasil penelitian untuk semua hipotesis penelitian.

Bab 6 merupakan penutup dari keseluruhan disertasi. Bab ini dibahas mengenai simpulan disertasi, implikasi penelitian baik teoritis maupun praktis, asumsi dan limitasi penelitian, keterbatasan penelitian serta saran penelitian. Pada akhir disertasi ini juga dilengkapi daftar pustaka serta lampiran-lampiran pendukung penelitian ini.

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1. Teori Institusional**

Teori Institusional (*Institutional Theory*) atau teori kelembagaan menjelaskan bahwa organisasi terbentuk akibat tekanan dari lingkungan institusional yang mendorong terjadinya proses institusionalisasi (Scott, 2014). Dalam rangka bertahan hidup, organisasi harus mampu menunjukkan kepada publik bahwa mereka merupakan entitas yang sah (*legitimate*) dan layak untuk didukung (Ridha & Basuki, 2012).

Scott (2008) dan Scott dan Meyer (1994) juga menggarisbawahi bahwa legitimasi organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan mereka dalam meyakinkan masyarakat terhadap keberadaan dan kontribusinya. Organisasi dan pelaku saling memengaruhi, dengan fokus pada adaptasi terhadap persepsi publik untuk mempertahankan legitimasi dalam tindakan dan keputusan organisasi publik. Oleh karena itu, pengambilan keputusan yang kompleks memerlukan pendekatan manajemen holistik untuk menciptakan kolaborasi yang sukses dan berkelanjutan (Brignall & Modell, 2000).

Konsep *Institutional Theory* membagi lingkungan organisasi menjadi lingkungan teknis dan institusional. Lingkungan institusional menekankan nilai-nilai sosial dan budaya yang mendukung legitimasi organisasi. Lingkungan institusional ini sejalan dengan tata kelola kolaboratif (Ansell & Gash, 2018). Lingkungan institusional mendukung tata kelola kolaboratif dengan adanya kebersamaan, berbagi risiko, sumber daya, dan tanggung jawab bersama. Menurut teori kelembagaan, organisasi berada dalam konteks lingkungan kelembagaan yang

mengatur simbol, perilaku, dan aturan untuk legitimasi dan kelangsungan organisasi (Scott, 1994). Lingkungan institusional memberikan pedoman dan aturan yang ditaati untuk mendapatkan legitimasi dan status sosial (Bansal, 2005; Campbell, 2007; Meyer & Rowan, 1977).

Tata kelola kolaboratif memerlukan ruang kolaborasi (*collaboration space*) untuk mendukung proses kolaborasi yang efektif (Winkler, 2002). Tata kelola kolaboratif, dilihat melalui teori institusional, menekankan pengaruh tiga pilar institusi: regulasi, norma, dan kognisi budaya terhadap interaksi pemangku kepentingan (Ranta *et al.*, 2018). Kolaborasi dipandang sebagai proses institusionalisasi yang menciptakan nilai baru, dimana regulasi mencakup aturan dan kebijakan, norma sosial mendorong praktik kolaborasi, dan kognisi budaya membentuk pemahaman nilai kolaborasi (Ranta *et al.*, 2018; Vargo *et al.*, 2015). Dengan demikian, tata kelola kolaboratif mencerminkan dinamika dimana organisasi berfungsi sebagai agen yang mampu mengubah dan membentuk lingkungan institusional mereka, bukan sekadar beradaptasi terhadapnya (Suddaby, 2010).

Teori institusional khususnya yang dikembangkan oleh Scott (2001), mengidentifikasi tiga tingkat analisis: institusi global, struktur tata kelola, dan aktor. Pada tingkat institusi global, norma dan nilai yang dianggap sah dan dapat diterima membentuk kerangka kerja bagi perilaku organisasi. Struktur tata kelola mencakup bidang organisasi yang beroperasi dalam organisasi serupa, dimana kolaborasi antar organisasi dapat meningkatkan legitimasi dan efisiensi melalui adopsi praktik terbaik. Di tingkat aktor, individu dan kelompok berperan dalam membentuk dan

dipengaruhi oleh dinamika kolaboratif, yang mencerminkan kebutuhan untuk mendapatkan legitimasi sosial dan persetujuan dari pemangku kepentingan. Dengan demikian, tata kelola kolaboratif tidak hanya berfokus pada efisiensi ekonomi, tetapi juga pada pencarian legitimasi sosial yang dapat memperkuat posisi organisasi dalam konteks institusional yang lebih luas (Ntim & Soobaroyen, 2013).

Perspektif teori institusional pada tata kelola kolaboratif menyoroti peran interaksi aktor dalam menciptakan nilai dan inovasi melalui kolaborasi, dipandu oleh institusi melalui proses institusionalisasi yang melibatkan integrasi aktor dan nilai baru (Vargo *et al.*, 2015). Hal ini menegaskan bahwa kolaborasi tidak hanya tergantung pada individu tetapi juga pada praktik sosial dan institusi yang membentuk interaksi, menunjukkan sifat dinamis dalam penciptaan nilai baru melalui tindakan dan interaksi aktor (Suddaby, 2010).

## **2.2. Determinan Tata Kelola Kolaboratif dari Berbagai Perspektif Teori**

Tata kelola kolaboratif adalah bentuk tata kelola yang mengumpulkan pemangku kepentingan publik dan swasta dalam forum kolektif bersama untuk terlibat dalam pengambilan keputusan pembuatan kebijakan dan implementasi yang bersifat adversarial (konfrontatif) dan manajerial dalam mengatasi kegagalan implementasi kebijakan dan biaya tinggi serta politisasi regulasi (Ansell & Gash, 2008). Lebih jauh lagi dijelaskan bahwa tata kelola kolaboratif merupakan cara pengelolaan pemerintahan yang melibatkan secara langsung pemangku kepentingan di luar pemerintahan atau negara, berorientasi pada konsensus dan musyawarah untuk membuat atau melaksanakan kebijakan publik serta program-program publik (Ansell & Gash, 2008). Dalam konteks ini, kolaborasi dianggap

sebagai respons terhadap kebutuhan akan pengetahuan yang semakin spesialisasi dan tersebar serta infrastruktur institusional yang semakin kompleks dan saling tergantung, yang pada gilirannya meningkatkan permintaan untuk kolaborasi.

Kolaborasi merupakan konsep yang melibatkan berbagai organisasi untuk menyelesaikan masalah kompleks yang tidak dapat diselesaikan oleh satu organisasi secara sendirian (Bingham & Bingham, 2009). Sejalan dengan Astuti *et al.* (2020) yang mendefinisikan *collaboration* sebagai bentuk aktivitas bersama oleh dua instansi atau lebih yang bekerja sama, ditujukan untuk meningkatkan *public value* daripada bekerja sendiri-sendiri.

Selama ini, penelitian penelitian dengan tema tata kelola kolaboratif masih berupa penelitian konseptual, penelitian kualitatif dan studi kasus. Tabel 2.1 menyajikan faktor-faktor yang mampu meningkatkan keberhasilan tata kelola kolaboratif dari berbagai sumber referensi artikel penelitian:

**Tabel 2. 1 Determinan Tata Kelola Kolaboratif**

No	Variabel Bebas	Hasil Penelitian dan Peneliti
1	Jejaring	Jejaring meningkatkan keberhasilan tata kelola kolaboratif: (Provan <i>et al.</i> , 2007) dan (Henriksen <i>et al.</i> , 2023),
2	Partisipasi Masyarakat	Partisipasi masyarakat meningkatkan keberhasilan tata kelola kolaboratif: (Magoola <i>et al.</i> , 2023),(Bingham & Bingham, 2009), (Yang & Emerson, 2023), (Lepore & Lepore, 2018), (Tomo <i>et al.</i> , 2018), (Batory & Svensson, 2019), (Sørensen & Torfing, 2011), (Sun <i>et al.</i> , 2023), (Calò <i>et al.</i> , 2023), (Aminah & Mahmudiono, 2023), (Li, 2023), (Kim <i>et al.</i> , 2023), dan (Zambrano-Gutiérrez <i>et al.</i> , 2023),

Tabel 2.1 Lanjutan

No	Variabel Bebas	Hasil Penelitian dan Peneliti
3	Pengalaman sebelumnya para aktor kolaboratif	Pengalaman sebelumnya meningkatkan keberhasilan tata kelola kolaboratif: (Zhang <i>et al.</i> , 2019), (Mistarihi <i>et al.</i> , 2013), (Cepiku, 2015), (Lindsay <i>et al.</i> , 2018), (Jagannath, 2020), (Tomo <i>et al.</i> , 2018), (Merlin-Brogniart <i>et al.</i> , 2022), (Ran & Qi, 2018), (Troncoso, 2022), dan (Guerrero <i>et al.</i> , 2023),
4	Riwayat konflik antar aktor kolaboratif	Riwayat konflik meningkatkan keberhasilan tata kelola kolaboratif: (Ansell & Gash, 2008b), (Zhang <i>et al.</i> , 2019), (Merlin-Brogniart <i>et al.</i> , 2022), (Tomo <i>et al.</i> , 2018), dan (Agger & Sørensen, 2018),
5	Dinamika Politik antar aktor kolaboratif	Dinamika politik meningkatkan keberhasilan tata kelola kolaboratif: (Wang <i>et al.</i> , 2018), (Hodge & Greve, 2017), (Jagannath, 2020), (Merlin-Brogniart <i>et al.</i> , 2022), (Ran & Qi, 2018), (Mcnamara & Dissertation, 2007), dan (Ulibarri <i>et al.</i> , 2023),
6	Inklusivitas kolaborasi	Inklusivitas kolaborasi meningkatkan keberhasilan tata kelola kolaboratif: (Fossheim & Andersen, 2022), dan (Batory & Svensson, 2019),
7	Kontrak Formal antar aktor kolaboratif	Kontrak formal meningkatkan keberhasilan tata kelola kolaboratif: (Poppo & Zenger, 2002), (Zhang <i>et al.</i> , 2019), dan (Warsen <i>et al.</i> , 2019),
8	Perjanjian awal antara aktor kolaboratif	Perjanjian awal meningkatkan keberhasilan tata kelola kolaboratif: (Kallis <i>et al.</i> , 2009),
9	Kondisi awal antar aktor kolaboratif	Kondisi awal meningkatkan keberhasilan tata kelola kolaboratif: (Ansell & Gash, 2008b), (Yang & Emerson, 2023), (Waardenburg <i>et al.</i> , 2020), (Liu <i>et al.</i> , 2022), dan (Calò <i>et al.</i> , 2023),
10	Pengetahuan/ide/gagasan	Pengetahuan meningkatkan keberhasilan tata kelola kolaboratif: (Bradford, 2016), (Corporate_occupiers_strengthen_place_mak, n.d.), (Mistarihi <i>et al.</i> , 2013; Mosley & Wong, 2021), (Lepore & Lepore, 2018), (Torvinen & Ulkuniemi, 2016), (Lindsay <i>et al.</i> , 2018), (Grotenbreg & van Buuren, 2018), (Aaltonen & Turkulainen, 2022), (Emerson & Nabatchi, 2015), (Tomo <i>et al.</i> , 2018), (Aminah & Mahmudiono, 2023), (Molinengo, 2023), dan (Avoyan, 2023).

Tabel 2.1 Lanjutan

No	Variabel Bebas	Hasil Penelitian dan Peneliti
11	Akuntabilitas antar aktor	Akuntabilitas meningkatkan keberhasilan tata kelola kolaboratif: (Bingham & Bingham, 2009), (Waardenburg <i>et al.</i> , 2020), (Eweje <i>et al.</i> , 2021), (Tomo <i>et al.</i> , 2018), (Lee & Ospina, 2022), (Jayasinghe <i>et al.</i> , 2020), (Sørensen & Torfing, 2011), dan (Ulibarri <i>et al.</i> , 2023),
12	Alat/instrumen/akses	Instrument kolaborasi meningkatkan keberhasilan tata kelola kolaboratif: (Beyers & Heinrichs, 2020), dan (Torvinen & Ulkuniemi, 2016),
13	Kepemimpinan	Kepemimpinan meningkatkan keberhasilan tata kelola kolaboratif: (Breugh <i>et al.</i> , 2023), (Emerson & Ahn, n.d.), (Breugh <i>et al.</i> , 2023), (Ansell & Gash, 2008b), (Ansell, 2012a), (Yang & Emerson, 2023), (Wanna, n.d.), (Liu <i>et al.</i> , 2022), (R. O’Leary <i>et al.</i> , n.d.), (Cepiku, 2015), (Siddiquee & Xavier, 2021), (Costumato, 2021), (Lindsay <i>et al.</i> , 2018), (Nicola, 2006), (Eweje <i>et al.</i> , 2021), (Lahat & Sabah, 2021a), (Broccardo <i>et al.</i> , 2019), (Tomo <i>et al.</i> , 2018), (Calò <i>et al.</i> , 2023), (Tomo <i>et al.</i> , 2018), (Avoyan, 2023), (Ulibarri <i>et al.</i> , 2023) dan (Ramadass <i>et al.</i> , 2017a).
.14	Desain Kelembagaan/desain institusional	Desain kelembagaan meningkatkan keberhasilan tata kelola kolaboratif: (Fossheim & Andersen, 2022), (Breugh <i>et al.</i> , 2023), (Breugh <i>et al.</i> , 2023), (Kallis <i>et al.</i> , 2009), (Ansell & Gash, 2008b), (Ansell, 2012a), (Liu <i>et al.</i> , 2022), (Cepiku, 2015), (Lindsay <i>et al.</i> , 2018a), (Jagannath, 2020), (Tomo <i>et al.</i> , 2018), (Hedlund <i>et al.</i> , 2023a), (Avoyan, 2023), dan (Ulibarri <i>et al.</i> , 2023).
15	Motivasi Pelayanan Publik	Motivasi pelayanan publik meningkatkan keberhasilan tata kelola kolaboratif: (Esteve <i>et al.</i> , 2015), (Lindsay <i>et al.</i> , 2018), (Esteve <i>et al.</i> , 2015), (Broccardo <i>et al.</i> , 2019), (Morner & Misgeld, 2014), dan (Choi & Robertson, 2019)
16	Dukungan Pembiayaan/Keuangan	Dukungan pembiayaan/keuangan/hibah meningkatkan keberhasilan tata kelola kolaboratif: (Provan <i>et al.</i> , 2007), (Lindsay <i>et al.</i> , 2018; Siddiquee & Xavier, 2021), (Sun <i>et al.</i> , 2023), dan (Molinengo, 2023), dan (Zheng, 2023),

**Tabel 2.1 Lanjutan**

No	Variabel Bebas	Hasil Penelitian dan Peneliti
17	Kepercayaan	Kepercayaan meningkatkan keberhasilan tata kelola kolaboratif: (Provan & Kenis, 2008), (Ansell & Gash, 2008b), (Argento & Peda, 2015), (Warsen <i>et al.</i> , 2019), (Magoola <i>et al.</i> , 2023), (Ansell, 2012a), (Siddiquee & Xavier, 2021), (Siddiquee & Xavier, 2021), (Costumato, 2021), (Aaltonen & Turkulainen, 2022), (Nicola, 2006), (Eweje <i>et al.</i> , 2021), (Kauneckis & Imperial, 2007), (Lahat & Sabah, 2021), (Tomo <i>et al.</i> , 2018), (Ran & Qi, 2018), (Calò <i>et al.</i> , 2023), (Bultema, 2011), dan (Hickey <i>et al.</i> , 2023),
18	Komitmen	Komitmen meningkatkan keberhasilan tata kelola kolaboratif: (Ansell, 2012a), (Aaltonen & Turkulainen, 2022), (Eweje <i>et al.</i> , 2021), dan (Bultema, 2011).
19	Komunikasi	Komunikasi meningkatkan keberhasilan tata kelola kolaboratif: (Laquimia & Eweje, 2014)
20	Keterbukaan	Keterbukaan meningkatkan keberhasilan tata kelola kolaboratif: (Ansell & Gash, 2018).

*Sumber: data diolah, 2023*

Berdasarkan penelitian terdahulu, terdapat beberapa faktor yang mampu meningkatkan keberhasilan tata kelola kolaboratif. Faktor faktor tersebut merupakan faktor faktor yang secara umum dikaji dari beberapa perspektif teori. Meskipun tidak secara eksplisit dijabarkan penggunaan teori dalam setiap penelitian namun terdapat beberapa penelitian yang secara eksplisit dijabarkan penggunaan dasar teori dalam penelitian nya diantaranya adalah:

**Tabel 2. 2 Penggunaan Teori Dasar Penelitian Tata Kelola Kolaboratif**

No	Teori	Penjelasan
1	<i>Strategic-Relational Approach (SRA)</i>	Pendekatan ini melihat hubungan antara struktur dan agensi sebagai dinamis dan saling bergantung, dan menjadi faktor kunci yang membatasi dan memungkinkan perilaku organisasi (Breugh <i>et al.</i> , 2023).

Tabel 2.2 Lanjutan

No	Teori	Penjelasan
2	Teori <i>embeddedness</i>	Teori <i>embeddedness</i> lebih berfokus pada hubungan sosial dan jaringan kolaboratif antara aktor-aktor dalam konteks tertentu (Provan <i>et al.</i> , 2007).
3	Teori pertukaran sosial	Menekankan pentingnya hubungan sebelumnya dan nilai-nilai bersama dalam kemitraan publik-swasta. Hal ini juga menunjukkan bahwa kontrak formal dan informal berperan penting dalam memediasi hubungan ini dan berkontribusi terhadap keberhasilan kerjasama (Zhang <i>et al.</i> , 2019).
4	Teori kontrak relasional	Menekankan pentingnya hubungan sosial dan kepercayaan dalam kemitraan (Warsen <i>et al.</i> , 2019).
5	Teori keterlibatan pemangku kepentingan	Menekankan pentingnya melibatkan semua pihak yang berkepentingan dalam proses pengambilan keputusan (Eweje <i>et al.</i> , 2021).
6	Teori Ketergantungan Sumber Daya / Teori Sumber Daya Sosial	Teori ini berpendapat bahwa kelangsungan hidup organisasi bergantung pada kemampuannya untuk mengamankan sumber daya kritis dari lingkungan eksternal, dan ketergantungan antarorganisasi diciptakan oleh kebutuhan semua organisasi untuk memperoleh atau berbagi sumber daya yang langka. Dalam tata kelola kolaboratif, organisasi dapat menjadi lebih kuat relatif terhadap mitranya jika mengendalikan lebih banyak sumber daya yang dibutuhkan oleh orang lain atau jika dapat mengurangi ketergantungannya pada orang lain untuk sumber daya (Ran & Qi, 2018)
7	Teori Permainan Evolusioner	Teori ini digunakan untuk memahami bagaimana perilaku dan partisipasi dari setiap pemangku kepentingan dapat memengaruhi adopsi dan pengembangan inovasi. Teori ini juga membantu dalam memahami bagaimana berbagai faktor, seperti insentif dan sanksi pemerintah, partisipasi publik, dan biaya, dapat memengaruhi hasil dari <i>collaborative governance</i> (Sun <i>et al.</i> , 2023).
8	Teori identitas	Teori ini digunakan untuk memahami bagaimana peran individu dan gaya transisi mereka memengaruhi hasil kolaborasi dalam tata kelola lingkungan. Teori ini membantu dalam memahami bagaimana individu berinteraksi dalam pengaturan kolaboratif dan bagaimana peran dan identitas mereka memengaruhi perilaku mereka dan hasil kolaborasi (Zambrano-Gutiérrez <i>et al.</i> , 2023).

Sumber: data diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 2.2, dapat disimpulkan bahwa saat ini para peneliti lebih banyak memfokuskan penelitiannya pada perspektif teori yang berkaitan pada faktor eksternal organisasi dalam keberhasilan tata kelola kolaboratif. Hal ini dapat ditelusuri dari beberapa karakteristik/faktor yang mereka gunakan terhubung pada sebagian besar teori seperti *Strategic-Relational Approach (SRA)*, teori *embeddedness*, teori pertukaran sosial, teori kontrak relasional, teori keterlibatan pemangku kepentingan, teori Sumber Daya Sosial, dan teori Permainan Evolusioner. Teori-teori ini lebih fokus pada aspek eksternal organisasi dalam tata kelola kolaboratif.

Dalam menjelaskan tata kelola kolaboratif, pendekatan *Strategic-Relational Approach (SRA)* menyoroti hubungan antar aktor dan interaksi dalam konteks pemerintahan, serupa dengan berbagai teori seperti *embeddedness*, pertukaran sosial, kontrak relasional, jaringan, keterlibatan pemangku kepentingan, Sumber Daya Sosial, dan Permainan Evolusioner. SRA menekankan pentingnya faktor eksternal dan interaksi antar aktor kolaborasi di luar organisasi dalam kebijakan dan pengambilan keputusan. Dalam konteks ini, faktor-faktor yang berasal dari luar organisasi dan cara berhubungan dengan lingkungan eksternal organisasi seperti jejaring, partisipasi masyarakat, pengalaman sebelumnya antar aktor kolaborasi, riwayat konflik antar aktor organisasi, dinamika politik, inklusivitas kolaborasi, kontrak formal, perjanjian awal antara aktor kolaborasi adalah faktor eksternal yang mampu meningkatkan keberhasilan proses tata kelola kolaboratif.

Dengan demikian, untuk mengisi kekosongan penelitian, dibutuhkan penelitian dengan tema tata kelola kolaboratif ditinjau dari perspektif teori lain

seperti teori institusional. Teori ini mengakui bahwa elemen institusional dapat membatasi atau memfasilitasi kolaborasi antara aktor publik dan nonpublik. Oleh karena itu, teori institusional memberikan pemahaman yang lebih baik tentang konteks kelembagaan.

Tata kelola kolaboratif melibatkan lebih dari sekadar pertukaran sumber daya sosial di antara para pihak, melainkan juga tertanam dalam konteks institusional yang membentuk serta membatasi proses kolaborasi (Emerson *et al.*, 2012). Hal ini menunjukkan betapa pentingnya memperhatikan peran institusi dalam memahami kolaborasi pemerintahan secara menyeluruh, yang terkait langsung dengan pendekatan teori institusional.

Teori Institusional memiliki relevansi yang signifikan dalam konteks penelitian tentang tata kelola kolaboratif. Konsep teori ini menyoroti pentingnya legitimasi, adaptasi terhadap lingkungan, dan interaksi antara organisasi dan lingkungan institusional. Dalam tata kelola kolaboratif, aspek legitimasi organisasi dan kepatuhan terhadap norma serta nilai-nilai yang diterima dapat memengaruhi cara organisasi dan mitra kolaboratifnya menjalin kerjasama. Selain itu, adaptasi terhadap tuntutan lingkungan menjadi kunci dalam memastikan keberlanjutan kerjasama kolaboratif dalam waktu yang panjang.

Interaksi yang kompleks antara organisasi, mitra kolaboratif, dan lingkungan juga menjadi fokus penting, karena pemahaman yang mendalam tentang dinamika ini dapat membantu meningkatkan efektivitas dan keberlanjutan kerjasama kolaboratif. Dengan memanfaatkan konsep-konsep teori institusional, penelitian tentang tata kelola kolaboratif dapat mengungkap bagaimana faktor-faktor institusional memengaruhi dan membentuk kerangka

kerja kolaboratif antara organisasi, memberikan wawasan yang berharga untuk pengembangan praktik kerjasama yang lebih efektif dan berkelanjutan.

### **2.3. Determinan Tata Kelola Kolaboratif dari Perspektif Teori Institusional**

Merujuk pada teori institusional, berikut merupakan faktor-faktor yang mampu meningkatkan keberhasilan tata kelola kolaboratif diantaranya: Pertama, **kepemimpinan**. Kepemimpinan merupakan bagian penting dalam organisasi yang sering disebut sebagai pendorong utama terjadinya perubahan. Lemahnya peran kepemimpinan dianggap sebagai salah satu faktor dalam pengembangan dan implementasi kolaborasi (Dudau, 2009). Proses kolaborasi merupakan proses strategis yang membutuhkan manajemen yang efektif (Bryson, 2020). Manajemen strategis (proses) pada sektor publik melibatkan memimpin, membentuk, menerapkan dan mengelola secara berkelanjutan (Clarke & Fuller, 2010).

Inovasi tata kelola kolaboratif di sektor publik perlu mengatasi beberapa hambatan, terutama yang terkait dengan model organisasi birokrasi, seperti keengganan terhadap perubahan, kontrol yang kaku, dan hierarki vertikal (Agger & Sørensen, 2018). Peran manajerial dan kepemimpinan dalam tata kelola kolaboratif sektor publik melibatkan keterlibatan, motivasi, koordinasi, kemampuan analitis, pengelolaan risiko, kapasitas informasi, dan regulasi yang diperlukan (Alessa, 2021). Dengan demikian, manajer mampu memotivasi karyawannya untuk mengembangkan keterampilan baru dan memanfaatkan kemampuan mereka untuk memenuhi kebutuhan masyarakat secara lebih efektif serta menciptakan nilai bagi diri mereka sendiri dan pengguna pelayanan publik. Beberapa hasil penelitian juga menunjukkan pentingnya beberapa keterampilan manajerial tertentu, seperti

kapasitas koordinasi (Grotenbreg & van Buuren, 2018) dan kemampuan mengambil risiko (Mergel, 2018).

Pemimpin dalam tata kelola kolaboratif juga harus memiliki sumber otoritas yang berbeda, seperti legal, kontraktual, dan sukarela, untuk menangani masalah dalam menyebarkan informasi, mengorganisir alokasi keuangan dan material, dan mendistribusikan tanggung jawab dan otoritas (Kapucu & Ustun, 2018). Oleh karena itu, peran kepemimpinan dalam kolaborasi adalah untuk memfasilitasi proses kolaboratif dan mempertimbangkan tingkat partisipasi yang tepat dalam situasi tertentu (Ardoin *et al.*, 2015). Kepemimpinan dalam hal ini dilakukan dengan memfasilitasi komunikasi sebanyak mungkin dan menghilangkan hambatan yang mungkin menghalanginya (Maulding *et al.*, 2012). Namun, kepemimpinan yang buruk dapat menghambat kemajuan kolaborasi dan bahkan dapat menyebabkan kegagalan. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin untuk memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk memimpin kolaborasi dengan sukses (Clarke & Fuller, 2010).

Faktor kepemimpinan memengaruhi keberhasilan tata kelola kolaboratif jika ditinjau dari perspektif teori institusional memiliki makna bahwa teori institusional menekankan pentingnya peran institusi dalam membentuk perilaku individu dan kelompok dalam suatu organisasi atau sistem. Pemimpin transformasional, dapat menciptakan visi bersama dan mendorong interdependensi di antara mitra kolaborasi, yang pada gilirannya meningkatkan hasil kolaboratif dan memfasilitasi pencapaian tujuan yang kompleks (Ramadass *et al.*, 2017).

Seorang pemimpin yang kuat dan efektif dalam konteks tata kelola kolaboratif memiliki kemampuan untuk menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan kolaborasi antara berbagai institusi dan individu. Dalam kerangka teori institusional, kepemimpinan yang demikian dapat membentuk norma kolaboratif yang positif dan memperkuat institusi-institusi terkait. Hal ini sejalan dengan pemahaman bahwa pemimpin transformasional tidak hanya fokus pada pencapaian tujuan individu, tetapi juga berupaya menciptakan lingkungan yang mendukung kolaborasi dan pengembangan institusi secara keseluruhan (Yammarino *et al.*, 1993). Penelitian dengan variabel kepemimpinan meningkatkan keberhasilan tata kelola kolaboratif pernah dilakukan oleh Ansell (2012); Ansell dan Gash (2018); Avoyan (2023); BC dan Liu (2022); Breugh *et al.* (2023b); Broccardo *et al.* (2019); Calò *et al.* (2023); Cepiku (2015); Costumato (2021); Eweje *et al.* (2021); Lahat dan Sabah (2021b); Lindsay *et al.* (2018); Nicola (2006); K. O'Leary *et al.* (2022); Ramadass *et al.* (2017b); Siddiquee dan Xavier (2021); Tomo *et al.* (2018); Ulibarri *et al.* (2023); Yang dan Emerson (2023).

Kedua, **desain institusional**. Desain institusional ini adalah proses membangun hubungan dan menciptakan struktur untuk mencapai tujuan organisasi, sedangkan struktur adalah hasil dari proses desain (Torfing *et al.*, 2020). Dua kondisi desain institusional yaitu, kejelasan aturan dan/atau transparansi pengambilan keputusan muncul sebagai solusi baru tata kelola kolaboratif (Torfing *et al.*, 2020).

Ditinjau dari teori institusional, desain institusional merujuk pada proses merancang struktur, aturan, dan mekanisme yang mengatur cara institusi berfungsi

dan berinteraksi satu sama lain. Untuk memahami bagaimana desain institusional mendukung kolaborasi sukses, perlu memperhatikan kejelasan aturan dan transparansi dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan kolaborasi dan kepercayaan. Hal ini sangat penting untuk membangun legitimasi dan komitmen di dalam jaringan kolaboratif, sehingga dapat meningkatkan kinerja dan keberlanjutan kolaborasi tersebut (Vangen *et al.*, 2015). Oleh karena itu, sangat penting untuk mempertimbangkan dengan cermat desain institusional saat merancang tata kelola kolaboratif untuk menciptakan lingkungan yang kondusif untuk kerja sama. Penelitian dengan variabel desain institusional meningkatkan keberhasilan tata kelola kolaboratif pernah dilakukan oleh Ansell dan Gash (2018); Avoyan (2023); BC dan Liu, (2022); Breugh *et al.* (2023b); Cepiku (2015); Fossheim dan Andersen (2022); Hedlund *et al.* (2023b); Jagannath (2020); Kallis *et al.* (2009); Lindsay *et al.* (2018a); R. O'Leary *et al.* (2014); Tomo *et al.* (2018); Ulibarri *et al.* (2023).

Ketiga, **motivasi pelayanan publik**. Definisi motivasi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu; sedangkan definisi pelayanan adalah perihal atau cara melayani; dan definisi publik adalah orang banyak (umum). Dengan demikian motivasi pelayanan publik merupakan sebuah dorongan yang timbul dari diri seseorang untuk melakukan pelayanan kepada masyarakat umum.

*Public Service Motivation* (PSM) merujuk pada dorongan individu untuk melayani kepentingan masyarakat secara tidak egois, dengan komitmen terhadap

kesejahteraan publik, empati terhadap masalah yang dihadapi masyarakat, seperti polusi udara, dan kesiapan untuk berkorban demi lingkungan (Anthony Jnr, 2022; Ripoll & Schott, 2023). Jika dihubungkan dengan teori institusional, motivasi pelayanan publik mengacu pada dorongan atau keinginan seseorang atau institusi untuk memberikan pelayanan yang baik dan bermanfaat kepada masyarakat. Teori ini menekankan bahwa motivasi pelayanan publik tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individu, tetapi juga oleh konteks institusi dan norma-norma yang ada dalam organisasi. Dalam hal ini, institusi berperan penting dalam membentuk nilai-nilai dan perilaku individu yang mendukung pelayanan publik yang efektif dan efisien (Kim, 2021).

Dalam konteks tata kelola kolaboratif, motivasi pelayanan publik yang tinggi dapat memengaruhi keberhasilan kerja sama antara berbagai pihak yang terlibat karena individu yang memiliki PSM yang kuat cenderung lebih berkomitmen untuk mencapai tujuan bersama dan berkontribusi secara aktif dalam kolaborasi (Kim, 2021). Mereka lebih mungkin untuk mengedepankan kepentingan kolektif dan berkolaborasi dalam pengambilan keputusan, yang menciptakan budaya kerja sama yang lebih kuat dalam organisasi. Hal ini tidak hanya meningkatkan efektivitas pelayanan publik, tetapi juga memperkuat hubungan antar individu dan institusi, sehingga menciptakan lingkungan yang lebih produktif dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat (Kim, 2021). Penelitian dengan variabel motivasi pelayanan publik meningkatkan keberhasilan tata kelola kolaboratif pernah dilakukan oleh Broccardo *et al.* (2019); Choi dan Robertson (2019); Esteve *et al.* (2015); Lindsay *et al.* (2018); Morner dan Misgeld (2014).

Keempat, **dukungan keuangan**. Keberhasilan tata kelola kolaboratif sangat bergantung pada dukungan keuangan atau finansial. Tanpa dukungan keuangan yang kuat, proyek kolaboratif mungkin mengalami kesulitan untuk mencapai tujuan mereka karena keterbatasan dalam mengakses sumber daya yang diperlukan untuk operasi dan investasi (Siddiquee & Xavier, 2021).

Menurut Siddiquee & Xavier (2021), memiliki sumber daya keuangan yang memadai dapat memengaruhi keberhasilan kolaborasi melalui beberapa cara. Pertama, ketika pihak-pihak yang terlibat dalam kolaborasi melihat sumber daya keuangan yang kuat, mereka cenderung lebih tertarik untuk berkontribusi secara aktif dan bertanggung jawab. Kedua, kemauan dan kemampuan untuk bekerja sama dapat ditingkatkan dengan dukungan keuangan yang memadai. Sumber daya keuangan yang cukup dapat digunakan untuk mengembangkan dan melatih keterampilan, mendapatkan akses ke teknologi, atau mengadopsi praktik terbaik dalam tata kelola kolaboratif. Hasil yang diinginkan akan meningkat dalam jumlah dan kualitas kerja tim. Ketiga, dengan dukungan keuangan yang memadai, kolaborasi juga dapat menjadi lebih dipercaya. Menurut teori institusional, legitimasi adalah faktor penting dalam keberhasilan sebuah institusi.

Dari sudut pandang teori institusional, keberhasilan tata kelola kolaboratif sangat dipengaruhi oleh dukungan keuangan. Penelitian dengan variabel dukungan keuangan meningkatkan keberhasilan tata kelola kolaboratif pernah dilakukan oleh Lindsay *et al.* (2018); Molinengo (2023); Provan dan Kenis (2008); Siddiquee dan Xavier (2021); Sun *et al.* (2023); Zheng (2023).

Kelima, **kepercayaan**. Salah satu elemen penting dari kualitas hubungan dalam tata kelola kolaboratif adalah kepercayaan. Kepercayaan adalah dasar penting untuk kerja sama karena memungkinkan semua pihak bekerja sama dengan lebih baik dan dengan lebih efisien serta dapat membantu dalam pertukaran informasi, meningkatkan koordinasi, dan membantu dalam penyelesaian konflik, yang pada akhirnya dapat menghasilkan proyek yang lebih baik dan juga inovasi (Warsen, 2023).

Kepercayaan merupakan faktor penting dalam keberhasilan tata kelola kolaboratif. Kepercayaan didefinisikan sebagai keyakinan bahwa orang lain akan bertindak sesuai harapan dan memenuhi janji mereka (Warsen, 2023). Kepercayaan antara berbagai pihak yang terlibat, seperti organisasi atau individu, sangat penting dalam tata kelola kolaboratif karena memungkinkan kerja sama yang lebih efisien dan efektif. Melalui beberapa mekanisme menurut Warsen (2023), kepercayaan memengaruhi keberhasilan kerjasama. Pertama, kepercayaan dapat mengurangi keraguan dan ketidakpercayaan antar pihak, yang memungkinkan pertukaran informasi yang lebih baik dan pengambilan keputusan yang lebih baik. Kedua, kepercayaan dapat meningkatkan komitmen kedua belah pihak terhadap tujuan kolaboratif yang sama. Jika ada kepercayaan, kedua belah pihak akan lebih cenderung bekerja sama secara aktif dan saling mendukung untuk mencapai tujuan bersama. Ketiga, kepercayaan juga memberikan dasar bagi praktik, aturan, dan kerja sama yang menguntungkan. Keberhasilan tata kelola kolaboratif akan ditingkatkan dengan tata kelola yang transparan, akuntabel, dan adil.

Dari perspektif teori institusional, kepercayaan memiliki peran penting dalam memengaruhi keberhasilan tata kelola kolaboratif. Kepercayaan yang tinggi antar pihak yang terlibat dapat meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan durasi kerja sama. Penelitian dengan variabel kepercayaan meningkatkan keberhasilan tata kelola kolaboratif pernah dilakukan oleh Aaltonen dan Turkulainen (2022); Ansell (2012); Ansell dan Gash (2008a); Argento dan Peda (2015); Bultema (2011); Calò *et al.* (2023); Costumato (2021); Eweje *et al.* (2021); Hickey *et al.* (2023); Kauneckis dan Imperial (2007); Lahat dan Sabah (2021b); Magoola *et al.* (2023); Nicola (2006); Provan dan Kenis (2008); Ran dan Qi (2018); Siddiquee dan Xavier (2021); Tomo *et al.* (2018); Waardenburg *et al.* (2020); Warsen *et al.* (2019).

Keenam, **komitmen**. Dalam tata kelola kolaboratif, komitmen ditunjukkan oleh para pihak yang terlibat dalam kolaborasi untuk bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama dan untuk menjaga kolaborasi tersebut berlangsung dalam jangka panjang. Komitmen merupakan komponen penting dari kualitas hubungan yang dapat memengaruhi kepercayaan dan kerjasama antara sektor publik dan swasta, dan dapat menghasilkan hasil positif seperti kinerja yang lebih baik dan inovasi dalam proyek yang dijalankan bersama yang juga mencerminkan tingkat keseriusan dan keandalan para pihak dalam memenuhi tanggung jawab dan kewajiban mereka dalam tata kelola kolaboratif (Warsen, 2023).

Komitmen yang kuat mendorong kerja sama aktif, memperkuat kepatuhan terhadap aturan kolaboratif, membentuk identitas kolaboratif yang kuat, dan meningkatkan keberlanjutan kerja sama. Penelitian dengan variabel komitmen

meningkatkan keberhasilan tata kelola kolaboratif pernah dilakukan oleh Aaltonen dan Turkulainen (2022); Ansell (2012); Bultema (2011); Eweje *et al.* (2021).

Ketujuh, **komunikasi**. Komunikasi dalam tata kelola kolaboratif merujuk pada proses pertukaran informasi, gagasan, dan harapan antara pihak-pihak yang terlibat dalam kolaborasi (Warsen, 2023). Komunikasi yang efektif penting dalam memperkuat hubungan, memfasilitasi koordinasi dan penyelesaian konflik. Komunikasi terbuka dan jujur dapat meningkatkan kepercayaan, komitmen, dan kerja sama dalam tata kelola kolaboratif, memengaruhi hasil dan kinerja inovatif. Ini melibatkan komunikasi formal dan informal untuk membangun hubungan yang kuat dan mendukung pemahaman tujuan serta harapan pihak terlibat.

Dalam perspektif teori institusional, komunikasi yang efektif dan terbuka antara semua orang yang bekerja sama sangat penting untuk mencapai tujuan bersama (Warsen, 2023). Pertama, komunikasi yang baik memungkinkan pertukaran informasi yang lebih efektif. Informasi tentang tujuan, strategi, rencana, dan kemajuan kerja sama harus dikomunikasikan antara semua pihak yang terlibat. Kedua, pembentukan standar kerja sama dipengaruhi oleh komunikasi yang baik. Pihak-pihak dapat membahas dan menetapkan aturan, standar, dan praktik kerja sama yang saling menguntungkan melalui komunikasi yang terus-menerus. Ketiga, membangun dan mempertahankan kepercayaan antara pihak-pihak yang terlibat juga dibantu oleh komunikasi yang baik. Penelitian dengan variabel komunikasi meningkatkan keberhasilan tata kelola kolaboratif pernah dilakukan oleh O'Leary *et al.* (2014) dan Laquimia dan Eweje (2014).

Kedelapan, **keterbukaan**. Dalam tata kelola kolaboratif, keterbukaan didefinisikan sebagai keinginan untuk berbagi informasi secara transparan antara pihak-pihak yang terlibat yang memungkinkan mitra untuk saling mengenal lebih baik dan berbagi informasi, sehingga tercipta hubungan kerjasama yang kuat dan berhasil (Warsen, 2023).

Ditinjau dari teori institusional, keterbukaan terkait dengan standar dan ekspektasi yang ada di lingkungan institusional. Institusi yang mendukung keterbukaan, seperti peraturan yang mengharuskan laporan transparan, dapat memengaruhi bagaimana tata kelola kolaboratif dilakukan. Keterbukaan sangat penting untuk keberhasilan tata kelola kolaboratif karena memungkinkan pertukaran informasi, meningkatkan akuntabilitas, menumbuhkan kepercayaan, dan meningkatkan kualitas kerja sama antar pihak yang terlibat (Warsen, 2023). Penelitian dengan variabel keterbukaan meningkatkan keberhasilan tata kelola kolaboratif pernah dilakukan oleh Ansell & Gash, (2018).

#### **2.4. Kelemahan Penelitian Terdahulu dan Rencana Penelitian Selanjutnya**

Berdasarkan penelusuran penelitian terdahulu, terdapat beberapa kelemahan sebagai berikut: Pertama, penelitian-penelitian yang telah dilakukan menggunakan teori *Strategic-Relational Approach (SRA)*, teori *embeddedness*, teori pertukaran sosial, teori kontrak relasional, teori jaringan, teori *Co-Production*, teori keterlibatan pemangku kepentingan, teori Sumber Daya Sosial, dan teori Permainan Evolusioner lebih fokus pada aspek eksternal organisasi yang dapat memengaruhi keberhasilan tata kelola kolaboratif, sehingga menyisakan pertanyaan mengenai faktor internal organisasi apa saja yang memengaruhi keberhasilan tata kelola

kolaboratif. Penelitian-penelitian terdahulu hanya menggunakan teori tersebut sebagai dasar teori dalam menjelaskan keberhasilan tata kelola kolaboratif. Padahal dalam menggambarkan keberhasilan tata kelola kolaboratif tidak cukup hanya pada faktor eksternal organisasi saja. Oleh karena itu, dibutuhkan penelitian berikutnya dengan merujuk pada perspektif lain menggunakan teori institusional untuk lebih memberi tekanan atau berfokus pada prediksi faktor-faktor internal organisasi yang dapat memengaruhi keberhasilan tata kelola kolaboratif.

Penelitian saat ini menawarkan perspektif lain dalam memprediksi faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan tata kelola kolaboratif menggunakan dasar teori institusional. Adapun variabel pendukung teori institusional sebagai faktor penentu keberhasilan tata kelola kolaboratif berdasarkan hasil penelusuran peneliti terdiri dari: kepemimpinan, desain institusional, motivasi pelayanan publik, dukungan keuangan, kepercayaan, komitmen, komunikasi, dan keterbukaan.

Kedua, faktor kepemimpinan merupakan faktor/karakteristik yang paling banyak disebutkan sebagai kunci keberhasilan tata kelola kolaboratif pada banyak penelitian, namun belum banyak dikaji gaya kepemimpinan seperti apa yang efektif pada tata kelola kolaboratif, sehingga dibutuhkan penelitian lebih lanjut untuk mengeksplorasi gaya kepemimpinan dengan menerapkan metode penelitian yang berbeda. Menentukan model kepemimpinan mana yang paling efektif membantu tercapainya penyelenggaraan tata kelola kolaboratif pada sektor publik merupakan usaha yang kompleks dan memerlukan berbagai kajian mendalam.

Berikut merupakan bentuk-bentuk gaya kepemimpinan (Bass & Avolio, 1990; Northouse & Sosik, 1998) yaitu:

1. Gaya Otokratis: pemimpin mengontrol dan membuat keputusan tanpa keterlibatan tim, menganggap dirinya paling berpengetahuan.
2. Gaya Demokratis: mendengarkan, berbagi informasi, dan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan.
3. Gaya Afiliasi: pemimpin dekat, memperhatikan dan mendukung kebutuhan emosional tim, efektif dalam meredakan konflik dan mengatasi stres.
4. Gaya Laissez-Faire: Pemimpin otokratis berdiri teguh seperti batu pada masalah, sedikit supervisi, membiarkan orang bebas mengikuti arus, cocok untuk tim yang mandiri dan terampil. Monitoring kinerja dan memberi umpan balik teratur penting untuk keberhasilan ini.
5. Gaya Kepemimpinan Transformasional: kepemimpinan yang dapat memotivasi, menginspirasi, dan mengarahkan perubahan positif. Pemimpin ini cerdas secara emosional, energik, dan membantu anggota kelompok mencapai potensi penuh.
6. Gaya Kepemimpinan Transaksional: melibatkan hubungan transaksi antara pemimpin dan pengikut, Pada kebanyakan situasi, ini melibatkan hubungan, majikan-karyawan dimana ketaatan pengikut diberikan imbalan atas tugas yang dilakukan.
7. Kepemimpinan Situasional: Kepemimpinan dipengaruhi oleh lingkungan dan situasi terhadap kepemimpinan.

Berdasarkan literatur di atas, tata kelola kolaboratif memerlukan kepemimpinan dengan bentuk gaya kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan transformasional memberdayakan anggota kolaborasi dengan

memperhatikan individualitas, simulasi intelektual, dan motivasi inspirasional. Ini melibatkan membangkitkan percaya diri, komitmen, loyalitas, dan jiwa kepemimpinan dalam anggota tim. Pemimpin fokus pada kebutuhan individu, memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuan (Robbins & Judge, 2013). Dengan kata lain, kepemimpinan transformasional adalah kemampuan untuk membuat orang ingin berubah (Northouse & Sosik, 1998).

Bersumber dari beberapa definisi di atas peneliti mensintesis bahwa kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang memberikan motivasi untuk bekerja maksimal dan memberikan inspirasi serta inovasi terhadap pengikutnya agar tercapai tujuan organisasi. Penelitian saat ini menawarkan pengkajian yang lebih spesifik terkait gaya kepemimpinan yang diperlukan yang dapat memengaruhi keberhasilan tata kelola kolaboratif yaitu dengan menggunakan variabel gaya kepemimpinan transformasional.

Ketiga, faktor kedua yang banyak disebutkan sebagai faktor kunci keberhasilan tata kelola kolaboratif pada banyak penelitian adalah desain institusional namun belum banyak dikaji desain institusional seperti apa yang efektif diterapkan pada tata kelola kolaboratif, sehingga dibutuhkan penelitian lebih lanjut untuk dapat mengeksplorasi desain institusional dengan menerapkan metode penelitian yang berbeda.

Pada penerapannya, model desain institusional terdiri dari 2 model, yaitu desain institusional mekanistik dan desain institusional organik (Gibson, *et al.* 2009). Model mekanistik menggambarkan sebuah organisasi yang kaku dan kontrol yang sangat ketat. Sebagai contoh, tingkat hierarkinya tinggi, kontrol, peran dan

tugas birokrasi didefinisikan dengan jelas, pengambilan keputusan yang terpusat menimbulkan ketidakmampuan untuk mengembangkan kreativitas. Demikian juga formalisasi mengganggu pembaruan sebab perubahan membutuhkan aturan atau kebijakan. Pada intinya struktur mekanistik akan berpotensi besar menghambat kinerja menjadi lebih cepat (Gibson *et al.*, 2009). Model Organik adalah model yang dapat beradaptasi sangat fleksibel dan dapat beradaptasi sesuai dengan perkembangan zaman yang menyesuaikan dengan berbagai perubahan ekologi yang cepat, memberdayakan penggunaan potensi aset manusia yang lebih penting (Gibson *et al.*, 2009). Tabel 2.3 menunjukkan perbedaan karakteristik desain institusional mekanistik dan desain institusional organik.

**Tabel 2. 3 Desain Institusional Mekanistik dan Organik**

No.	Desain Institusional Mekanistik	Desain Institusional Organik
1	Formalisasi tinggi definisi peran, tanggung jawab, instruksi, dan metode pekerjaan stabil.	Tugas dan tanggung jawab formalisasi yang rendah adalah didefinisikan ulang tergantung pada situasi.
2	Keputusan sentralisasi dibuat dipuncak hierarki.	Keputusan desentralisasi dibuat oleh mereka yang paling dekat dan paling tahu situasi, dan/ atau oleh mereka dengan tanggung jawab untuk implementasi.
3	Standardisasi melalui aturan tertulis, prosedur, SOP.	Penyesuaian timbal balik dan redefinisi tugas dan metode melalui pemecahan masalah dan interaksi.
4	Pengawasan yang ketat dengan otoritas dan prestise berdasarkan posisi.	Keahlian dan kreativitas pribadi tanpa pengawasan, prestise yang melekat pada keahlian.
5	Komunikasi vertikal (atasan kepada bawahan) dalam bentuk instruksi.	Komunikasi lateral yang sering, sering dalam bentuk konsultasi antara orang-orang dari departemen yang berbeda.

Sumber: Hatch & Cunliffe (2013)

Berdasarkan Tabel 2.3 maka peran desain institusional organik diperlukan karena sangat penting untuk mencapai visi dan misi suatu organisasi. Desain institusional dapat memacu tata kelola kolaboratif dengan menciptakan kerangka kerja partisipatif dan memfasilitasi dalam proses pengambilan keputusan.

Berdasarkan pembahasan di atas maka peneliti mensintesis bahwa desain institusional organik merupakan cara kerja yang lebih akomodatif menekankan pada pentingnya mencapai keadaptasian dengan pengawasan luas, sejalan dengan sistem pemerintahan desentralisasi, tidak formal dengan model komunikasi horizontal sehingga menjadi elemen penting guna mewujudkan tata kelola kolaboratif yang efektif.

Dihubungkan dengan teori institusional, desain institusional organik mengacu pada pendekatan yang lebih akomodatif dan adaptif untuk menciptakan aturan, struktur, dan mekanisme yang mengatur tata kelola kolaboratif. Desain institusional organik sangat penting dalam konteks tata kelola kolaboratif, karena melibatkan berbagai pihak yang memiliki kepentingan yang berbeda, dan fokusnya adalah membuat institusi yang mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan kebutuhan yang berkembang seiring waktu. Selain itu, norma dan prinsip yang mendukung kerja sama yang efektif diciptakan oleh desain institusional organik.

Desain institusional organik dan gaya kepemimpinan transformasional dapat membantu mengatasi ketegangan antara membina dan mempertahankan keragaman yang cukup untuk merangsang pembelajaran dan menciptakan kesamaan landasan untuk kolaborasi multi aktor yang memungkinkan kesepakatan

pembentukan kompromi dan implementasi bersama guna menghasilkan solusi baru (Torfing *et al.*, 2020). Penelitian saat ini menawarkan pengkajian yang lebih spesifik terkait jenis desain institusional yang diperlukan yang dapat memengaruhi keberhasilan tata kelola kolaboratif dengan menggunakan variabel desain institusional organik.

Keempat, meninjau beberapa penelitian terdahulu bahwa kepercayaan, komitmen, komunikasi, keterbukaan merupakan variabel yang berdiri masing-masing yang sama-sama dapat meningkatkan keberhasilan tata kelola kolaboratif. Aspek-aspek tersebut masuk dalam indikator kualitas relasional yang diungkapkan dari sebuah hasil penelitian *literature review* yang telah dilakukan oleh Warsen (2023). Dalam penelitiannya dikatakan bahwa kualitas relasional atau kualitas hubungan dapat didefinisikan sebagai kualitas dan kekuatan ikatan sosial berdasarkan kepercayaan, komitmen, dan rasa hormat yang saling menguntungkan serta menekankan bahwa kualitas relasional mencakup lebih dari sekadar kepercayaan, melainkan juga termasuk komunikasi, komitmen, keterbukaan, dan timbal balik dan ikatan sosial ini dapat ada baik pada tingkat antarpribadi maupun antarorganisasi.

Dihubungkan dengan teori institusional, elemen seperti kepercayaan, komitmen, komunikasi, dan keterbukaan diasumsikan sebagai norma dan nilai yang terpisah yang membentuk perilaku organisasi dan struktur dalam tata kelola kolaboratif. Kepercayaan berasal dari nilai-nilai dan norma sosial yang dibagi oleh orang-orang yang bekerja sama dalam kelola kolaboratif, sedangkan komitmen menunjukkan keinginan para pihak untuk menjalin hubungan yang berkelanjutan

dan mengikuti standar yang telah disepakati, yang merupakan bagian dari struktur institusional yang lebih luas (Warsen, 2023). Selanjutnya, komunikasi yang efektif memungkinkan pemahaman yang lebih baik tentang kebutuhan dan harapan masing-masing pihak, dan membantu pembuatan keputusan bersama dan penyelesaian konflik. Keterbukaan mengacu pada transparansi dan pertukaran informasi yang tidak terhalang, yang memungkinkan kedua belah pihak untuk membangun dan mempertahankan kepercayaan serta meningkatkan standar kerja sama (Warsen, 2023). Penelitian saat ini menawarkan satu variabel baru yaitu kualitas relasional untuk dapat mengejawantahkan karakteristik dari kepercayaan, komitmen, komunikasi, dan keterbukaan yang dapat memengaruhi keberhasilan tata kelola kolaboratif berdasarkan kajian literatur yang telah dilakukan merujuk pada Warsen (2023).

Kelima, meninjau beberapa penelitian terdahulu lebih banyak tema tata kelola kolaboratif ini dihubungkan dengan teknologi, inovasi, *ICT*, *SDGS*, *Smartcity* atau pada studi kasus beberapa pemerintah daerah dalam mengerjakan proyek besar tertentu seperti penelitian Chauhan *et al.* (2022); Hofman *et al.* (2020); Leite (2022); Pereira (2017); van der Voet & Steijn (2021); Yu (2022). Penelitian-penelitian saat ini belum banyak yang menghubungkan pada motivasi pelayanan publik. Padahal dalam hal pengaruh teori institusional, institusi publik memainkan peran yang signifikan dalam membentuk perilaku dan tindakan individu dalam pelayanan publik (Kim, 2021). Oleh karena itu, penelitian lebih lanjut tentang tata kelola kolaboratif diharapkan dapat memberikan wawasan dan saran kebijakan yang dapat meningkatkan motivasi dalam pelayanan publik.

Selain itu, pada banyak penelitian posisi variabel motivasi pelayanan publik biasanya berkedudukan sebagai variabel independen yang memengaruhi keberhasilan tata kelola kolaboratif. Sehingga akan sangat komprehensif jika peneliti memiliki cara berpikir yang terbalik dengan menghubungkan tata kelola kolaboratif terhadap motivasi pelayanan publik. Dengan demikian akan diperoleh wawasan yang lebih mendalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi motivasi pelayanan publik. Hal ini dapat membantu merumuskan strategi dan kebijakan yang efektif untuk meningkatkan motivasi pelayanan publik dan pada gilirannya meningkatkan kualitas pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat.

Penelitian terkait kolaborasi dan motivasi, khususnya dalam konteks pendidikan, merupakan area yang terus dieksplorasi. Hal ini membuka peluang untuk menerapkan konsep ini dalam konteks sektor publik sebagai subjek riset yang menarik. Hasil penelitian Carr dan Walton (2014) menunjukkan bahwa kolaborasi berhubungan dengan peningkatan motivasi intrinsik, ketekunan, kesenangan, dan keterlibatan dalam tugas, serta bahwa kerja sama dapat meningkatkan motivasi di antara individu dari latar belakang yang berbeda. Peserta dalam kondisi psikologis bersama menunjukkan kelelahan yang lebih sedikit dan ketahanan yang lebih baik dalam tugas menantang karena merasa terlibat. Bekerja bersama dengan orang lain juga dikaitkan dengan penurunan kelelahan pengaturan diri dan peningkatan kinerja serta ketahanan dalam mengerjakan tugas yang menantang. Kesimpulannya, bekerja bersama dapat menginspirasi motivasi intrinsik dan memiliki implikasi penting untuk memahami motivasi dan pencapaian dalam konteks sosial (Carr &

Walton, 2014). Penelitian saat ini menawarkan perspektif lain yang menghubungkan tata kelola kolaboratif dengan motivasi pelayanan publik.

Keenam, sebagian besar penelitian dengan tema tata kelola kolaboratif masih berupa kajian yang bersifat kualitatif. Penelitian dengan metode kualitatif mendominasi dalam kajian literatur dengan tema tata kelola kolaboratif (Nurhayati & Rahman, 2023). Sehingga diperlukan penelitian kuantitatif lanjutan untuk melengkapi penelitian kualitatif yang telah dilakukan sejauh ini. Kombinasi kedua pendekatan ini dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang tata kelola kolaboratif. Penelitian saat ini menawarkan perspektif lain dalam memprediksi faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan tata kelola kolaboratif menggunakan dasar teori institusional dan dilakukan dengan menggunakan metode kuantitatif.

Berdasarkan *literature review* di atas maka dapat disimpulkan bahwa penelitian ini memiliki beberapa aspek orisinalitas. Pertama, penelitian ini menggunakan teori institusional sebagai dasar teoritis, yang berbeda dari penelitian-penelitian sebelumnya yang lebih berfokus pada aspek eksternal organisasi dalam tata kelola kolaboratif. Dengan demikian, penelitian ini menawarkan pandangan baru dalam memahami dinamika kolaboratif dalam konteks kelembagaan. Kedua, penelitian ini menghubungkan variabel tata kelola kolaboratif dengan variabel motivasi pelayanan publik, yang merupakan area penelitian yang masih terbatas. Dengan mempertimbangkan motivasi pelayanan publik sebagai variabel dependen, penelitian ini memberikan wawasan yang lebih

dalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi motivasi pelayanan publik yang rendah.

Penelitian ini juga memberikan kontribusi dalam menggali faktor-faktor internal organisasi yang memengaruhi tata kelola kolaboratif. Hal ini penting karena sebagian besar penelitian terdahulu masih lebih berfokus pada faktor-faktor eksternal organisasi. Terakhir, penelitian ini memberikan kontribusi dalam metode penelitian dengan mengadopsi pendekatan kuantitatif. Sebagian besar penelitian sebelumnya menggunakan pendekatan kualitatif, sehingga penelitian kuantitatif ini melengkapi penelitian-penelitian sebelumnya dan memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang tata kelola kolaboratif. Secara keseluruhan, penelitian ini memiliki orisinalitas dalam model teoritis, model penelitian empiris, dan model analisis data. Penelitian ini memberikan sumbangan penting dalam memahami dan meningkatkan tata kelola kolaboratif dalam upaya meningkatkan motivasi pelayanan publik.

## **BAB III KERANGKA BERFIKIR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **3.1. Kritik atas Model Kolaborasi dan Usulan Model Penelitian**

Penelitian ini mengacu pada model kolaborasi Linden (2002) yang menyoroti aspek-aspek kunci untuk memahami kolaborasi diantaranya pemahaman konsep dasar kolaborasi, hubungan relasi antar pihak, tingkat komitmen, dukungan yang diberikan, dan peran kepemimpinan kolaboratif dalam lembaga tersebut. Linden (2002) membuat model kolaborasi yang menekankan pentingnya elemen-elemen ini dalam memastikan kolaborasi yang efektif antar lembaga atau organisasi. Menurut Linden (2002), untuk mengetahui bahwa kolaborasi telah terjadi, para aktor kolaborasi harus tahu:

1. Memahami Konsep Dasar Kolaborasi: Setiap pihak harus memahami konsep dasar kolaborasi, termasuk tujuan, visi, dan misi yang ingin dicapai melalui kolaborasi.
2. Hubungan Relasi: Hubungan antarlembaga harus baik, dengan kepercayaan dan komunikasi yang baik. Hubungan yang kuat dan positif dianggap sebagai dasar kerja sama yang sukses.
3. Komitmen: Setiap organisasi atau lembaga harus menunjukkan komitmen kuat terhadap tujuan kolaboratif, yang mencakup berbagi sumber daya dan upaya untuk mencapainya.
4. Dukungan: Keberhasilan kolaborasi membutuhkan dukungan dari berbagai pihak, baik internal maupun eksternal. Ini dapat berupa sumber daya, kebijakan, atau dukungan moral dari stakeholder yang terlibat.

5. Kepemimpinan Kolaboratif: Kepemimpinan yang efektif dan kolaboratif dari pimpinan lembaga sangat penting untuk menggerakkan dan mendorong semua pihak yang terlibat dalam organisasi untuk bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

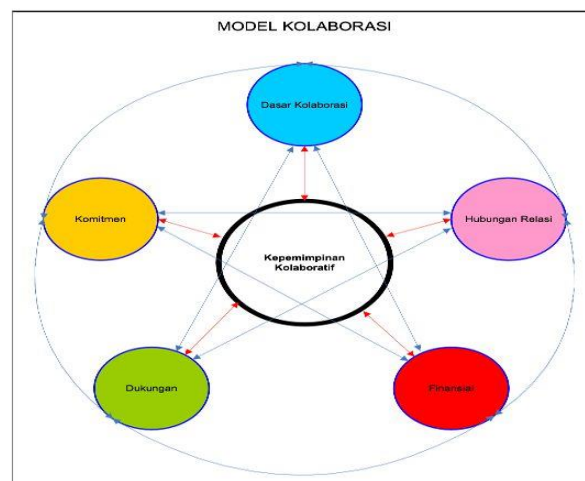
Dalam modelnya, Linden (2002) tidak menggunakan parameter atau indikator keuangan untuk mengukur keberhasilan kolaborasi. Padahal sangat penting untuk mengetahui status keuangan program, terutama jika program tersebut digunakan oleh banyak lembaga. Oleh karena itu, berdasarkan unsur-unsur ini dan temuan penelitian berikutnya yang dilakukan oleh peneliti Arief dan Sintaningrum (2014) menambahkan dimensi finansial ke dalam model kolaborasi Linden (2002).

Arief dan Sintaningrum (2014) memperlihatkan model kolaborasi antarlembaga dalam program Jaminan Kesehatan Sepintu Sedulang di Kabupaten Bangka, menyoroti keberhasilan kerja sama namun juga menemukan tantangan terkait transparansi informasi dan kekurangan dana. Mereka mengusulkan perbaikan model kolaborasi Linden (2002) dengan memasukkan aspek finansial untuk meningkatkan pemahaman terhadap faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan kolaborasi antarlembaga, terutama dalam konteks layanan kesehatan. Penelitian Arief dan Sintaningrum (2014) ini menyoroti pentingnya mempertimbangkan aspek keuangan dalam evaluasi kolaborasi karena kondisi keuangan yang tidak memadai dapat mengganggu hubungan kolaboratif.

Dengan memasukkan aspek finansial, model kolaborasi Linden (2002) diharapkan dapat lebih luas dan lebih akurat menggambarkan kerja sama, terutama dalam hal sumber daya keuangan (Arief dan Sintaningrum, 2014). Model ini

digambarkan dalam bentuk bintang dengan dimensi kepemimpinan kolaboratif di tengahnya, berfungsi sebagai penyeimbang dari dimensi lainnya. Hubungan antardimensi digambarkan dengan garis biru dan merah. Penambahan elemen finansial ke dalam model kolaborasi Linden (2002) menunjukkan bahwa kolaborasi antarlembaga yang berkelanjutan dan efektif membutuhkan sumber daya keuangan yang memadai, terutama dalam bidang pelayanan kesehatan, yang membutuhkan investasi dan pengelolaan dana yang signifikan. Dengan menambahkan dimensi finansial ke dalam model kolaborasi, penelitian Arief dan Sintaningrum (2014) ini membuka cakrawala baru pada pengembangan kolaborasi antarlembaga.

Berikut model yang dikembangkan oleh Arief dan Sintaningrum (2014) dari model Linden (2002).



Gambar 3. 1 Model Kolaborasi Arief & Sintaningrum (2014).

Model kolaborasi yang diilustrasikan dalam Gambar 3.1 membentuk struktur bintang dengan dimensi kepemimpinan sebagai pusat penyeimbang. Garis biru dan merah dalam gambar menggambarkan hubungan antara dimensi-dimensi kolaborasi yang dapat saling memengaruhi secara positif maupun negatif.

Misalnya, hubungan relasi yang baik dapat memengaruhi dukungan secara positif, sementara kondisi finansial yang buruk dapat berdampak negatif pada dimensi komitmen. Pada model tersebut, dimensi kepemimpinan kolaboratif memainkan peran kunci dengan pengaruhnya yang merata pada aspek-aspek kolaborasi lainnya seperti dasar kolaborasi, hubungan relasi, komitmen, dukungan, dan finansial. Kepemimpinan kolaboratif menjadi faktor vital yang dapat menentukan keberhasilan atau kegagalan kolaborasi, karena kondisi kepemimpinan dapat memengaruhi kualitas dimensi kolaborasi lainnya sesuai dengan arah yang ditunjukkan oleh garis merah dalam gambar.

Seiring berkembangnya zaman dan kebutuhan akan digitalisasi semakin meningkat, model kolaborasi Arief dan Sintaningrum (2014) ini juga masih memiliki kelemahan yaitu belum mencantumkan unsur teknologi dalam dimensinya. Oleh karena itu, dibutuhkan pengembangan lebih lanjut untuk dapat menyempurnakan model kolaborasi sehingga dapat menciptakan model yang lebih komprehensif.

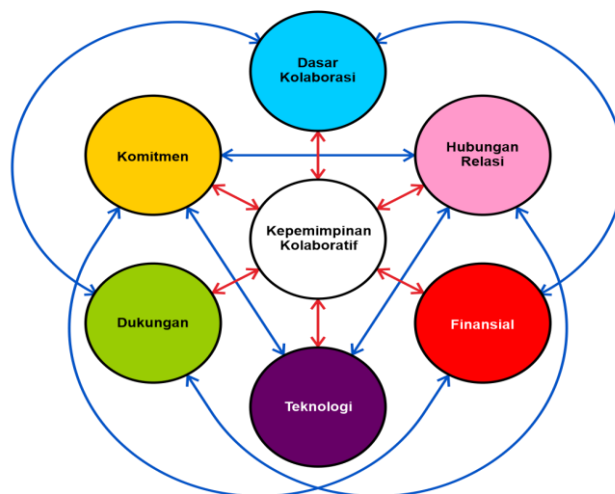
Penelitian yang menghubungkan teknologi dengan tata kelola kolaboratif sering kali memosisikan teknologi sebagai variabel dependen yang dipengaruhi oleh tata kelola kolaboratif. Namun, sebaiknya teknologi dianggap sebagai variabel independen yang dapat meningkatkan keberhasilan tata kelola kolaboratif, hal ini menekankan pentingnya mengakui peran teknologi dalam konteks kerangka kerja kolaboratif. Teknologi dapat membantu kolaborasi dengan menyediakan platform untuk komunikasi, koordinasi, dan berbagi informasi di antara berbagai aktor (Emerson *et al.*, 2012).

Faktor teknologi memegang peran sentral dalam teori institusional terkait efektivitas kerja sama pemerintahan. Teknologi seperti internet, platform kolaborasi online, dan sistem manajemen informasi memfasilitasi komunikasi, pertukaran informasi, serta partisipasi aktif dalam proses pengambilan keputusan, meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam pemerintahan kolaboratif. Dengan sistem teknologi yang sesuai, akses informasi yang transparan membantu memperkuat akuntabilitas dan kepercayaan di antara para pihak yang terlibat, mampu mengatasi hambatan administratif dan geografis melalui konferensi video, kolaborasi online, dan platform e-partisipasi. Dengan demikian, teknologi memainkan peran krusial dalam mendukung komunikasi efektif, partisipasi, transparansi, serta mengatasi tantangan dalam kerja sama pemerintahan, menjadi elemen penting untuk keberhasilan tata kelola kolaboratif dalam konteks institusional.

Dalam teori institusional, isomorfisme normatif memainkan peran penting dalam hubungan antara teknologi dan kerja sama pemerintahan. Isomorfisme mengacu pada proses dimana organisasi meniru metode atau struktur organisasi lain di sekitarnya. Isomorfisme normatif, yang menekankan legitimasi publik untuk pelayanan yang efisien dan terjangkau, relevan dalam konteks tata kelola kolaboratif yang melibatkan pemangku kepentingan eksternal dengan fokus pada konsensus dan musyawarah dalam kebijakan dan program publik. Teknologi yang memenuhi kriteria seperti kecepatan, kemudahan, dan aksesibilitas dapat mendapatkan legitimasi publik dalam konteks isomorfisme normatif. Dalam tata kelola kolaboratif, adopsi teknologi yang memfasilitasi pelayanan yang cepat,

mudah, dan murah dapat menjadi norma dalam praktik kolaboratif, memperoleh dukungan karena teknologi yang efisien, mudah diakses, dan responsif sesuai dengan nilai yang dihormati dalam komunitas.

Institusi menggunakan teknologi baru untuk mengatasi tekanan organisasi dan mendapatkan legitimasi (Meyer & Rowan, 1977), terutama dalam konteks tata kelola kolaboratif. Teknologi dapat membantu kolaborasi dengan menyediakan platform untuk komunikasi, koordinasi, dan berbagi informasi di antara berbagai aktor (Emerson, Nabatchi, & Balogh, 2012) meskipun tantangan seperti keamanan data, kesenjangan digital, dan ketergantungan pada teknologi harus diatasi untuk keberhasilan penerapan teknologi dalam tata kelola kolaboratif. Berdasarkan faktor faktor tersebut dan hasil penelitian sebelumnya maka peneliti mencoba menyempurnakan konsep kerjasama Linden (2002) dan Arief dan Sintaningrum (2014) dengan cara ditambah dimensi teknologi seperti terlihat pada gambar berikut:



Gambar 3. 2 Penyempurnaan konsep kolaborasi Arief & Sintaningrum (2014)

Berdasarkan Gambar 3.2, dimensi kepemimpinan berperan sebagai penyeimbang di tengah dimensi lainnya, dengan garis biru menunjukkan pengaruh antar dimensi yang bisa bersifat positif atau negatif. Misalnya, hubungan yang baik antara lembaga dapat memperbaiki dukungan, sementara interaksi negatif antara komitmen dan dimensi finansial dapat merusak kualitas dimensi lainnya. Kualitas dimensi seperti kolaborasi, hubungan relasi, komitmen, dukungan, finansial, dan teknologi saling terkait dan berdampak pada hasil kolaborasi; jika semua dimensi dinilai baik, maka kerjasama dianggap baik dan kohesif, namun kelemahan pada satu dimensi dapat mengindikasikan kurangnya keberhasilan kerjasama secara keseluruhan.

Penelitian ini bertujuan untuk menyempurnakan model kolaborasi yang ada dengan pendekatan yang lebih komprehensif, memperluas dan memperdalam pemahaman tentang kolaborasi secara holistik dan inklusif. Fokusnya adalah mengidentifikasi kelemahan dalam model yang ada untuk meningkatkan efektivitas kolaborasi, memberikan wawasan yang lebih baik mengenai dinamika kolaborasi, faktor kunci keberhasilannya, dan strategi untuk meningkatkan kinerja kolaboratif. Hasilnya diharapkan dapat mendukung pengembangan model kerja sama yang lebih baik dan berkelanjutan untuk berbagai pemangku kepentingan.

### **3.2. Tata Kelola Kolaboratif**

Tata kelola kolaboratif berfokus pada kebijakan dan isu publik. Fokus pada isu-isu publik membedakan tata kelola kolaboratif dari bentuk pengambilan keputusan konsensus lainnya, seperti penyelesaian sengketa alternatif atau mediasi transformatif (Clarke, 2017); (Ansell & Gash, 2008). Di sektor publik, inovasi

kolaboratif dimasukkan ke dalam arena interaksi kelembagaan yang dapat dianalisis sebagai jaringan tata kelola (Sørensen & Torfing, 2011). Arena-arena ini memberikan aturan, standar, dan rutinitas yang menciptakan pola interaksi dan menyusun tindakan para aktor yang terlibat, dan dapat diubah oleh model tata kelola yang diadopsi (Ansell & Gash, 2008); (Sørensen & Torfing, 2011).

Dalam istilah yang lebih konkret, tata kelola melibatkan faktor lingkungan, karakteristik klien, proses, teknologi, dan tindakan manajerial, dan mengacu pada sarana untuk mencapai arahan, kontrol, dan koordinasi individu atau organisasi yang sepenuhnya atau sebagian otonom atas nama kepentingan bersama (Lynn *et al.*, 2000). Dengan demikian, pola otoritas baik vertikal maupun horizontal, fokus pada prosedur atau hasil, dan prioritas kontrol dan stabilitas atau kreativitas dan perubahan organisasi, serta perspektif operasional baik intra-organisasi atau antar-organisasi yang bersama-sama membentuk tata kelola, secara langsung memengaruhi proses inovasi kolaboratif di sektor publik (Agger & Sørensen, 2018b).

Beberapa tahun terakhir, minat untuk berkolaborasi dalam kebijakan publik semakin meningkat (Nurhayati & Rahman, 2023). Menanggapi sifat yang saling berhubungan dan kompleks dari isu-isu yang sekarang dihadapi pemerintah, para akademisi dan praktisi sama-sama memusatkan perhatian pada proses tata kelola yang mengaburkan batas antara sektor publik, swasta, dan masyarakat (Bradford, 2016b). Struktur tata kelola, dalam berbagai modelnya, bertujuan untuk mencapai arah, koordinasi, dan kendali individu dan organisasi dalam mengejar hasil yang diharapkan (Lynn *et al.*, 2000).

Pemerintah berusaha mengatur sistem tata kelola mereka dengan mendefinisikan proses manajemen, teknologi, dan peran untuk mendukung pengambilan keputusan dan implementasi kebijakan publik mendekati model tata kelola kolaboratif yang diusulkan Ansell & Gash (2008b) dimana organisasi publik berinteraksi dengan aktor non-negara untuk menerapkan kebijakan publik melalui keputusan bersama. Dalam hal ini para pemangku kepentingan sama sama merasakan keuntungan yang diperoleh dari adanya kolaborasi (Ansell & Gash, 2008a).

Tujuan kerjasama lintas sektor sejalan dengan beberapa target pembangunan berkelanjutan, siklus kolaborasi yang baik cenderung berkembang ketika forum kolaboratif berfokus pada “*small wins*” yang memperdalam kepercayaan, komitmen dan pemahaman bersama (Ansell & Gash, 2008b). Karakteristik lainnya menyoroti kemampuan karyawan dalam bertindak lebih dekat dengan para pengguna dengan memprioritaskan pembelajaran dan kolaborasi interdisipliner yang memungkinkan karyawan dapat bekerja dan terlibat dengan cara yang lebih fleksibel dan responsif dalam pemecahan masalah (Lindsay *et al.*, 2018b). Berbeda dengan Mergel (2018) yang lebih menyoroti pada aspek teknologi, menurutnya penggunaan teknologi merupakan komponen utama dari inovasi terbuka. Hal tersebut diperjelas dengan penelitian Chatwin *et al.* (2019) yang menyatakan bahwa teknologi yang dipilih ini harus ramah pengguna. Mergel (2018) juga berpendapat akan pentingnya mendefinisikan dengan jelas masalah yang akan dihadapi dan tujuan yang ingin dicapai.

Kolaborasi disebut sebagai strategi penting untuk inovasi di sektor publik, yang mengarah pada kebutuhan untuk mempelajari lebih lanjut berbagai strategi manajemen dan model tata kelola yang mungkin mendukung penerapannya (Agger & Sørensen, 2018b) ; (Torfing, 2019). Kedua artikel ini bertujuan untuk mengidentifikasi karakteristik tata kelola yang dapat mendukung proses inovasi kolaboratif di sektor publik.

Praktik kolaborasi lintas sektor semakin menjadi tema penting saat ini dibuktikan dengan munculnya berbagai program pelatihan khusus gelar master untuk praktisi kemitraan sehingga menciptakan lebih banyak ruang untuk keterlibatan aktor non-negara termasuk bisnis (Florini & Pauli, 2018). Sistem tata kelola kolaboratif dapat bekerja dimana saja asalkan ada beberapa prinsip utama yang dipatuhi: transparansi; kesetaraan dan inklusivitas; efektivitas dan efisiensi; daya tanggap; akuntabilitas; netralitas forum; dan konsensus berdasarkan pembuatan keputusan (Chapman *et al.*, 2010).

Vangen *et al.* (2015) membahas tata kelola kolaboratif lintas sektor, antar organisasi dalam konteks administrasi dan manajemen publik dengan mengkonseptualisasikan tata kelola kolaboratif dalam hal struktur dan proses yang memungkinkan para pelaku untuk mengarahkan, mengkoordinasikan, dan mengalokasikan sumber daya untuk kolaborasi secara keseluruhan dan mempertanggungjawabkan aktivitasnya. Kolaborasi cenderung disukai oleh kesamaan pendapat, nilai, dan pengetahuan tertentu di antara para pelaku yang terlibat, inovasi cenderung lebih produktif ketika ada perbedaan visi, ide, dan pengalaman yang saling melengkapi dan saling berlawanan dalam pencarian

keaktivitas (Torfing, 2019). Tata kelola kolaboratif melampaui batas organisasi dan berfokus pada apa yang terjadi di dalamnya; itu menggabungkan tujuan dan strategi bersama, berbagi sumber daya, dan berbagi tanggung jawab (Davies *et al.*, 2012).

Tata kelola kolaboratif semakin dibutuhkan karena pengetahuan semakin terspesialisasi dan tersebar, serta infrastruktur kelembagaan dan ketergantungan yang semakin kompleks (Ansell & Gash, 2008). Tata kelola kolaboratif memungkinkan organisasi untuk melakukan hal-hal yang tidak dapat dilakukan oleh organisasi yang bertindak sendiri (Huxham, 2000). Bersumber dari beberapa definisi di atas peneliti mensintesis bahwa tata kelola kolaboratif adalah pendekatan pengelolaan yang mengintegrasikan sumber daya, memperkuat hubungan antar organisasi, dan mendukung pengembangan organisasi melalui proses pengambilan keputusan bersama yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan dengan membangun kepercayaan dan komitmen melalui interaksi dan konsensus untuk mencapai tujuan bersama.

### **3.3. Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Teori kepemimpinan transformasional adalah salah satu pendekatan psikologis dan metodologis tertua yang digunakan dalam memahami dan menafsirkan kepemimpinan itu sendiri sebagai proses yang terkait dengan hubungan internal dan nilai-nilai dimana seorang pemimpin memengaruhi orang lain dan menyesuaikan perilaku mereka untuk menghadapi tantangan yang pada akhirnya memungkinkan mereka untuk berpartisipasi dalam proses perubahan organisasi (Tengi *et al.*, 2017). Teori kepemimpinan transformasional yang berasal dari Burns (1978) membedakan antara pemimpin transaksional dengan fokus pada

pertukaran, dan pemimpin transformasional yang mendorong pertumbuhan kebutuhan pengikut serta perubahan yang signifikan dalam individu, kelompok, dan organisasi (Yammarino *et al.*, 1993).

Burns (1978) menyatakan bahwa kepemimpinan tidak hanya melibatkan pengaruh pemimpin terhadap pengikut, tetapi juga melibatkan kemampuan untuk memotivasi dan mengembangkan nilai-nilai moral pengikut untuk membawa perubahan dalam perilaku, sikap, nilai-nilai, dan harapan mereka, serta mengubah perilaku organisasi secara keseluruhan (Tengi *et al.*, 2017). Burns (1978) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang karismatik dan strategis dalam mencapai tujuan organisasi. Pemimpin ini harus mampu menyatukan visi mereka dengan bawahan, memenuhi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi, dan membujuk mereka untuk bertindak demi kepentingan organisasi yang lebih besar, memungkinkan transformasi budaya dan motivasi pencapaian organisasi dan individu (Gunawan, 2020).

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai proses dimana pemimpin menginspirasi pengikut untuk mencapai potensi maksimal dan berkontribusi secara signifikan, melibatkan visi bersama, penerimaan tujuan kelompok, dan pembangunan mental (Mohammadi & Boroumand, 2016; Morkevičiūtė *et al.*, 2019). Hal ini menciptakan dampak positif seperti peningkatan kinerja organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen yang kuat dari pengikut (Huynh, 2021). Pemimpin transformasional, dengan fokus pada visi jelas, teladan yang baik, dan dorongan untuk kepentingan kelompok, mendorong pengikut untuk berkembang melalui tantangan, inovasi, dan pemberdayaan (Ahmad *et al.*, 2022;

Palalić & Smajić, 2022). Mereka memotivasi pengikut untuk mencapai kinerja terbaik, membawa perubahan signifikan dalam organisasi, dan merangsang kreativitas serta inovasi untuk pertumbuhan kolektif (Seitz & Owens, 2021; Yammarino *et al.*, 1993).

Untuk menjadi pemimpin transformasional, seorang pemimpin harus dapat memotivasi pengikutnya, memahami apa yang dibutuhkan pengikutnya, berkomitmen penuh, peduli, dan terlibat secara pribadi dengan anggota tim mereka. Mereka bekerja sama untuk menemukan perubahan, membuat visi untuk perubahan, dan melaksanakannya dengan komitmen bersama (Bernarto *et al.*, 2020). Pemimpin transformasional memiliki kemampuan membuat visi kuat, memotivasi orang lain untuk mencapainya, mengembangkan pengikut, mendorong mereka untuk berfokus pada kepentingan kolektif, serta membangkitkan rasa percaya diri, komitmen, loyalitas, dan jiwa kepemimpinan dalam orang lain. (Robbins & Judge, 2013).

Kepemimpinan transformasional memperkuat kepercayaan, kesadaran, dan minat individu atau kelompok, mengalihkan fokus dari kebutuhan sehari-hari ke pencapaian dan pertumbuhan, serta mendorong pemberdayaan karyawan untuk mencapai kinerja yang luar biasa melalui inovasi dan standar yang tinggi (Jabnoun & Rasasi, 2005). Kepemimpinan transformasional mendorong pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi, meningkatkan kematangan dan idealisme mereka, serta meningkatkan perhatian terhadap pencapaian, aktualisasi diri, dan kesejahteraan orang lain, organisasi, dan masyarakat (Thompson *et al.*, 2022). Mereka memengaruhi organisasi dan individu dengan motivasi individu melalui

visi relevan dalam situasi perubahan, mengusulkan perubahan, merancang strategi baru, dan memperkuat komitmen terhadap visi, menyebabkan perubahan signifikan dalam organisasi (Zaman *et al.*, 2020).

Selain itu, kepemimpinan transformasional berfokus pada adaptasi keadaan lingkungan saat ini (Alessa, 2021). Pemimpin transformasional memengaruhi perubahan dalam organisasi melalui visi, tindakan, dan pengaruh mereka. Gaya kepemimpinan ini mendorong kerja sama yang efektif untuk meningkatkan produktivitas dan mendorong anggota organisasi untuk berperilaku lebih baik, menjadi lebih kuat, dan meningkatkan kapasitas mereka sendiri (Tengi *et al.*, 2017). Kepemimpinan transformasional bekerja dengan bawahannya untuk menentukan perubahan yang diperlukan, membuat tujuan untuk mendorong perubahan melalui inspirasi, dan menerapkan perubahan dengan bantuan kelompok (Dubinsky *et al.*, 1995).

Bersumber dari beberapa definisi di atas peneliti mensintesis bahwa gaya kepemimpinan transformasional adalah model pemimpin secara karismatik mengartikulasikan visi yang menarik, memberikan stimulasi intelektual, menunjukkan dukungan kepemimpinan, dan memberikan pengakuan pribadi untuk memotivasi pengikutnya melampaui harapan, berkontribusi lebih kepada organisasi, dan mencapai pertumbuhan pribadi dan profesional sehingga mendorong perubahan positif dalam organisasi.

#### **3.4. Desain Institusional Organik**

Desain institusional adalah proses memilih dan mengelola seluruh elemen organisasi untuk menciptakan struktur tertentu untuk mencapai tujuan organisasi.

Meskipun orang biasanya menganggap struktur sama dengan desain institusional, sebenarnya desain institusional adalah proses membangun hubungan dan menciptakan struktur untuk mencapai tujuan organisasi. Desain institusional harus membuat organisasi yang dapat bertahan. Desain lingkungan terdiri dari dua kategori: lingkungan mekanistik dan lingkungan organik. Penulis memfokuskan penelitian literatur tentang desain institusional organik dalam kaitannya dengan penelitian ini. Desain institusional organik menekankan pada pentingnya mencapai keadaptasian (Haapala *et al.*, 2016).

Penerapan desain institusional organik diharapkan paling sesuai untuk pelayanan publik karena desain ini dapat memicu perubahan kelembagaan untuk kemajuan yang berkelanjutan dari waktu ke waktu (Haapala *et al.*, 2016). Desain institusional organik adalah pendekatan yang menggabungkan prinsip-prinsip desain institusional dengan cara yang memungkinkan proses adaptasi dan improvisasi lokal dalam pengelolaan institusi menjadi lebih mudah (Haapala *et al.*, 2016). Lebih jauh dijelaskan bahwa desain ini mengakui adaptasi terjadi secara spontan dan tidak dapat direncanakan secara eksplisit, tetapi dalam lingkungan kerja yang tepat, itu dapat difasilitasi, salah satu tujuan dari desain institusional organik adalah untuk membuat lingkungan yang diatur dan mudah diakses sehingga aktivitas dapat lebih mungkin mengarah pada mode operasi yang lebih berkelanjutan serta menekankan organisasi untuk belajar, beradaptasi, dan berinovasi untuk keberlanjutan.

Desain institusional organik melibatkan model komunikasi horizontal yang fleksibel untuk kerja yang efektif (Gibson *et al.* 2009). Melalui komunikasi datar

antara karyawan, manajer, departemen, dan rekan kerja, desain ini memfasilitasi penyelesaian tugas, manajemen perbedaan, dan penciptaan solusi inovatif. Pendekatan ini mengurangi konflik, memelihara keragaman, mendorong pembelajaran, dan membangun dasar kesamaan untuk kerja sama multi-aktor, memungkinkan kompromi dan implementasi bersama (Torfing *et al.*, 2020).

Desain ini mencerminkan lingkungan organisasi dan merupakan komponen struktural yang penting dari proyek kolaboratif karena memberikan mekanisme tata kelola yang penting untuk menetapkan legitimasi dan formalisasi proyek. Selain itu, desain institusional digunakan untuk mengurangi ketidakpastian yang disebabkan oleh kompleksitas, ketidakseimbangan kekuasaan, dan persepsi risiko (Breugh *et al.*, 2023b).

Desain institusional organik menonjolkan komunikasi horizontal, kontrol yang lebih desentralisasi (Gibson *et al.*, 2009). Dalam konteks ini, desain institusional organik dianggap sebagai pendekatan kerja yang fleksibel, menekankan adaptasi dengan pengawasan yang luas, sesuai dengan prinsip pemerintahan desentralisasi. Melalui model komunikasi horizontal yang informal, desain ini dianggap krusial dalam membangun tata kelola kolaboratif yang efektif. Bersumber dari beberapa definisi di atas peneliti mensintesis bahwa desain institusional organik adalah pendekatan struktural yang menekankan pada desentralisasi otoritas untuk mencapai tujuan organisasi, partisipasi aktif setiap orang dalam pengambilan keputusan, dan interaksi horizontal yang mendukung inovasi dan adaptasi.

### 3.5. Dukungan Keuangan

Sumber daya finansial yang diberikan oleh pihak luar, seperti pemerintah, organisasi nirlaba, atau lembaga donor untuk mendukung atau membiayai proyek tertentu disebut dukungan keuangan (Poppo & Zenger, 2002). Dalam konteks penelitian ini, dukungan finansial dapat berupa hibah yang membantu membangun kolaborasi, memperoleh kredibilitas, dan mendorong orang lain untuk bekerja sama. Dukungan ini sangat membantu dalam menjalankan inisiatif dan sering dianggap sebagai komponen penting dari keberhasilan tata kelola kolaboratif (Provan *et al.*, 2007).

Definisi lain terkait dukungan keuangan adalah berbagai bentuk bantuan keuangan yang diberikan kepada individu, organisasi, atau negara untuk membantu mereka mencapai tujuan keuangan atau menanggulangi masalah keuangan, ini dapat berupa pinjaman, hibah, subsidi, investasi, atau insentif pajak (Lindsay *et al.*, 2018a). Pemerintah, lembaga keuangan, organisasi nirlaba, atau entitas swasta lainnya dapat memberikan dukungan keuangan untuk tujuan seperti pendidikan, penelitian, pengembangan bisnis, atau bantuan sosial. Bantuan ini dapat berupa subsidi, kredit, insentif pajak, hibah, atau investasi yang dimaksudkan untuk mendukung kegiatan tertentu, seperti pengembangan proyek, penelitian, dan inovasi, atau untuk menyediakan bantuan dalam situasi krisis (Sun *et al.*, 2023).

Dalam konteks tata kelola kolaboratif, dukungan keuangan dapat mencakup penyediaan sumber daya keuangan yang diperlukan untuk membiayai kegiatan, proyek, atau inisiatif tertentu. Ini dapat mencakup alokasi anggaran dari pemerintah, investasi dari sektor swasta, atau sumber pendanaan lainnya yang

memungkinkan pelaksanaan dan kelanjutan program atau kebijakan yang telah direncanakan. Untuk memastikan bahwa semua pihak yang terlibat dalam kolaborasi memiliki sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan bersama, dukungan keuangan sangat penting dalam tata kelola kolaboratif karena tanpa dukungan keuangan yang cukup, proyek atau inisiatif mungkin tidak dapat berjalan dengan baik atau bahkan tidak dapat dimulai sama sekali. Dengan bantuan keuangan, birokrasi merasa lebih termotivasi dan urgen untuk bekerja sama dengan organisasi. Ini adalah komponen penting dalam mendorong reformasi berikutnya. Namun, penting untuk dicatat bahwa dukungan keuangan harus dikelola dengan baik agar tidak hanya menyediakan jumlah dana yang cukup tetapi juga memastikan bahwa dana tersebut digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang diinginkan (Siddiquee & Xavier, 2021).

Dukungan keuangan dapat memfasilitasi fleksibilitas, solidaritas, dan pertukaran informasi, yang semuanya penting untuk adaptasi dan pemecahan masalah dalam kolaborasi (Poppo & Zenger, 2002). Selain itu, pendanaan dapat membantu dalam mengatasi batasan adaptif dari kontrak dengan memperkuat komitmen bilateral dan kontinuitas dalam hubungan (Poppo & Zenger, 2002). Dalam tata kelola kolaboratif, dukungan keuangan mengacu pada dana yang diberikan untuk mendukung aktivitas dan proses kolaboratif. Ini dapat mencakup dana untuk membayar fasilitator profesional, menyewa tempat pertemuan, menyediakan materi dan sumber daya untuk peserta, dan menutupi biaya operasional lainnya yang diperlukan untuk melaksanakan proses kolaboratif dengan baik. Pendanaan yang memadai seringkali diperlukan dalam pengaturan kolaboratif

untuk memastikan bahwa semua pihak yang berkepentingan dapat berpartisipasi tanpa hambatan finansial, yang pada gilirannya dapat meningkatkan legitimasi dan keadilan proses tersebut.

Dukungan keuangan dianggap sebagai salah satu komponen penting yang memengaruhi keberhasilan tata kelola kolaboratif, tanpa dukungan keuangan yang cukup, proses kolaboratif dapat terhambat, yang dapat menyebabkan impasse atau kegagalan dalam mencapai tujuan (Molinengo, 2023). Meskipun menghadapi tantangan tata kelola yang lebih besar, kolaboratif yang berpusat pada negara terbukti lebih mampu beradaptasi dengan tekanan dan kondisi yang berubah dengan cepat (Clarke, 2017). Selain itu, bukti bahwa pembiayaan kolaboratif sangat bermanfaat bagi pemerintah di bawah tekanan fiskal (Hong & Ryu, 2019). Hal tersebut juga pernah dibahas Nugroho (2019) yang menyatakan bahwa keterbatasan pembiayaan pembangunan diposisikan sebagai kendala dalam penyediaan pelayanan publik sehingga dibutuhkan sebuah kolaborasi untuk dapat menyediakan pelayanan publik yang diharapkan. Bersumber dari beberapa definisi di atas peneliti mensintesisikan bahwa dukungan keuangan adalah penyediaan sumber daya moneter yang memadai, fleksibel, transparan, dan akuntabel, serta dikelola dengan pengendalian risiko yang baik untuk memastikan kelancaran dan keberlanjutan kerjasama atau proyek.

### **3.6. Kualitas Relasional**

Kualitas dan kekuatan ikatan sosial yang didasarkan pada kepercayaan, komitmen, dan rasa hormat bersama dapat didefinisikan sebagai kualitas relasional; konsep ini mencakup lebih dari sekadar kepercayaan, termasuk juga komunikasi,

komitmen, keterbukaan, dan timbal balik (Warsen, 2023). Kualitas relasional dapat dipelajari baik pada hubungan antar-pribadi maupun antar-organisasi (Warsen, 2023).

Kepercayaan memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja organisasi, memperkuat hubungan, dan memfasilitasi kolaborasi (Ansell & Gash, 2008a; Argento & Peda, 2015; Provan & Kenis, 2008). Kepercayaan membantu membangun hubungan yang kuat antara individu dan organisasi, mendukung kerja sama, pertukaran informasi, dan pencapaian tujuan bersama (Ansell, 2012b; Magoola *et al.*, 2023; Siddiquee & Xavier, 2021). Dalam tata kelola kolaboratif, kepercayaan memungkinkan pertukaran pengetahuan yang efisien, mengurangi konflik, dan memfasilitasi pembuatan keputusan kolektif yang efektif (Calò *et al.*, 2023; Tomo *et al.*, 2018; Waardenburg *et al.*, 2020). Kepercayaan juga membantu mengurangi kompleksitas dan ketidakpastian dalam interaksi sosial, memfasilitasi kerja sama yang harmonis, dan memperkuat hubungan yang berkelanjutan (Kauneckis & Imperial, 2007; Nicola, 2006; Ran & Qi, 2018). Kepercayaan merupakan dasar penting dalam membangun kolaborasi yang sukses dan meningkatkan efektivitas organisasi melalui pengurangan ketidakpastian, peningkatan komunikasi, dan pembangunan modal sosial (Aaltonen & Turkulainen, 2022; Costumato, 2021; Hickey *et al.*, 2023).

Komitmen dalam kolaborasi organisasi melibatkan dedikasi, tanggung jawab, dan partisipasi aktif para pemangku kepentingan untuk mencapai tujuan bersama, membangun kepercayaan, dan memastikan hasil yang diinginkan (Aaltonen & Turkulainen, 2022; Eweje *et al.*, 2021). Komitmen diperlukan untuk koordinasi efektif, dan ketiadaan komitmen dapat menghambat keberhasilan

kolaborasi (Ansell, 2012a). Faktor seperti potensi konsekuensi negatif, insentif finansial, dan kepercayaan saling memengaruhi tingkat komitmen kolaboratif (Ansell, 2012a). Membangun kepercayaan penting dalam kolaborasi, terutama dalam situasi dengan sejarah hubungan yang tidak menyenangkan (Ansell, 2012a).

Komunikasi adalah pertukaran informasi, ide, dan emosi antara individu melalui kata-kata, isyarat, dan ekspresi. Penting untuk pemahaman yang jelas, umpan balik, dan efektivitas. Komunikasi mendukung pengambilan keputusan, koordinasi, dan hubungan dalam organisasi (Eweje *et al.*, 2021; Laquimia & Eweje, 2014; R. O'Leary *et al.*, 2014). Efektivitas komunikasi memperbaiki sinergi operasional, mengurangi kelebihan, dan memperkuat hubungan eksternal, mendukung reputasi dan keberhasilan organisasi (Laquimia & Eweje, 2014).

Dalam konteks sosial dan organisasi, keterbukaan didefinisikan sebagai sikap dan praktik yang mendukung transparansi, akses ke informasi, dan komunikasi bebas antara individu, kelompok, atau lembaga. Ketersediaan untuk berbagi informasi, mendengarkan dan mempertimbangkan pendapat yang berbeda, dan menerima dan mempertimbangkan kritik adalah semua contohnya. Keterbukaan dalam tata kelola atau manajemen dapat berarti proses pengambilan keputusan yang transparan dimana pemangku kepentingan dapat melihat bagaimana dan mengapa keputusan dibuat. Keterbukaan juga sering dikaitkan dengan inklusivitas, yang berarti melibatkan berbagai pemangku kepentingan dalam diskusi dan proses pengambilan keputusan untuk memastikan bahwa berbagai pandangan dan kepentingan mereka diwakili dan dipertimbangkan (Ansell & Gash, 2008a).

Timbal Balik (*Reciprocity*) merupakan norma sosial yang mengharapkan orang merespons satu sama lain dengan cara yang sama disebut timbal balik. Kepercayaan bahwa penting bagi kedua mitra dalam kerjasama untuk bertukar informasi dan pengetahuan untuk keuntungan bersama, terutama karena kerjasama bersifat jangka panjang, timbal balik penting untuk mempertahankan kualitas hubungan yang tinggi antara para mitra (Warsen, 2023). Bersumber dari beberapa definisi di atas peneliti mensintesis bahwa kualitas relasional adalah tingkat keefektifan hubungan antarindividu atau organisasi yang ditandai dengan kepercayaan yang tinggi, komitmen yang kuat, komunikasi yang efektif, keterbukaan dalam berbagi informasi, dan norma timbal balik yang memfasilitasi pertukaran dan kerjasama.

### **3.7. Penggunaan Teknologi**

Penggunaan teknologi merujuk pada seberapa efektif individu dalam organisasi menggunakan teknologi tertentu. Ini mencakup seberapa sering dan seberapa kuat teknologi digunakan serta sejauh mana diintegrasikan ke dalam aktivitas sehari-hari karyawan. Penggunaan teknologi tidak hanya tentang penerimaan awalnya, tetapi juga tentang bagaimana ia digunakan seiring waktu, yang menunjukkan seberapa mudah dan nyaman pengguna menggunakannya (Bambe, 2019).

Teknologi di tempat kerja adalah alat dan penemuan ilmiah yang digunakan di tempat kerja untuk membantu karyawan secara efektif terlibat dalam pemecahan masalah sesuai dengan tuntutan bisnis internal dan eksternal (Bambe, 2019). Dalam penelitian ini, salah satu teknologi yang digunakan oleh organisasi yang dipilih

adalah aplikasi intranet berbasis ponsel yang memungkinkan karyawan berbagi dan berkomunikasi dengan manajemen atas tentang tugas harian mereka.

Untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi penerimaan dan penggunaan teknologi, Venkatesh *et al.* (2003) membuat model UTAUT pada tahun 2003, yang menggabungkan elemen dari berbagai teori penerimaan teknologi, seperti *Technology Acceptance Model (TAM)*, *Theory of Reasoned Action (TRA)*, dan *Motivational Model*.

*Theory of Reasoned Action (TRA)* oleh Fishbein dan Ajzen (1975) menjelaskan bahwa perilaku ditentukan oleh niat perilaku, yang dipengaruhi oleh sikap terhadap perilaku dan norma subjektif. Sikap merefleksikan keyakinan atas konsekuensi tindakan, sementara norma subjektif mencerminkan pengaruh sosial terhadap keputusan individu. Dalam adopsi teknologi, TRA membantu memahami pengaruh sikap dan tekanan sosial terhadap niat seseorang menggunakan teknologi.

*Technology Acceptance Model (TAM)* yang dikembangkan oleh Davis (1989) memperluas TRA dengan fokus pada penerimaan teknologi. TAM menyoroti dua faktor utama: *Perceived Usefulness (PU)*, keyakinan bahwa teknologi meningkatkan kinerja, dan *Perceived Ease of Use (PEOU)*, keyakinan bahwa teknologi mudah digunakan. Kedua faktor ini secara langsung memengaruhi sikap dan niat untuk menggunakan teknologi.

Motivation Model, yang merujuk pada teori motivasi Deci dan Ryan (1985), menambahkan dimensi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik terkait kepuasan dalam menggunakan teknologi, sedangkan motivasi ekstrinsik berfokus pada

manfaat, seperti efisiensi kerja. Model ini memberikan wawasan lebih mendalam tentang alasan psikologis di balik adopsi teknologi.

*Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT)* oleh Venkatesh *et al.* (2003) mengintegrasikan TRA, TAM, dan Motivation Model menjadi kerangka kerja yang lebih komprehensif. Ada empat konstruk utama, menurut model UTAUT, yang secara langsung memengaruhi perilaku penggunaan dan penerimaan pengguna: 1. Harapan Kinerja (*Performance Expectancy*); 2. Harapan Usaha (*Effort Expectancy*); 3. Pengaruh Sosial; 4. Kondisi Memfasilitasi (*Facilitating Conditions*). UTAUT menyederhanakan teori sebelumnya untuk memahami lebih baik faktor-faktor yang memengaruhi penerimaan teknologi.

Salah satu komponen utama dalam model *Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT)* adalah Harapan Kinerja, yang menunjukkan seberapa yakin seseorang bahwa penerapan teknologi tertentu akan meningkatkan kinerja mereka di tempat kerja Venkatesh *et al.* (2003). Struktur ini sering dianggap sebagai prediktor terkuat tentang keinginan untuk menerima dan menggunakan teknologi, baik untuk penggunaan wajib maupun sukarela.

Harapan Kinerja mengacu pada persepsi orang tentang manfaat teknologi, seperti peningkatan efisiensi, produktivitas, dan efektivitas dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan. Jika seseorang percaya bahwa teknologi akan membantu mereka mencapai tujuan kinerja pekerjaan mereka, mereka cenderung menggunakan teknologi tersebut. Dalam beberapa penelitian sebelumnya, istilah seperti motivasi ekstrinsik, kesesuaian pekerjaan, keuntungan relatif, dan harapan hasil digunakan untuk mendefinisikan harapan yang berkaitan dengan hasil, yang

dapat berupa harapan kinerja yang terkait dengan pekerjaan atau harapan pribadi. Struktur ini memainkan peran penting dalam model *UTAUT* untuk memahami dan memprediksi adopsi teknologi dalam berbagai konteks organisasi dan individu.

Dalam model *Unified Theory of Acceptance and Use of Technology* (*UTAUT*), harapan usaha adalah konstruk yang berfokus pada persepsi orang tentang seberapa mudah menggunakan suatu sistem atau teknologi (Venkatesh *et al.*, 2003). Harapan Usaha sangat penting baik dalam pengaturan wajib maupun sukarela, tetapi dampaknya lebih besar pada penggunaan teknologi pertama kali (Venkatesh *et al.*, 2003). Dengan kata lain, mungkin memerlukan lebih banyak upaya untuk mempelajari dan beradaptasi dengan teknologi ketika seseorang pertama kali menggunakannya. Namun, setelah lama menggunakannya, usaha yang diperlukan cenderung berkurang.

Harapan Usaha telah diberi nama yang berbeda oleh para peneliti dalam penelitian sebelumnya, termasuk persepsi kemudahan penggunaan, kompleksitas, dan kemudahan penggunaan. Ini menunjukkan bahwa gagasan ini telah lama dianggap penting untuk penerimaan teknologi. Venkatesh *et al.* (2003) juga mengusulkan bahwa *Hope for Success* memiliki dampak yang signifikan, terutama pada wanita; ini menunjukkan kemungkinan bahwa perbedaan gender dalam cara seseorang melihat kemudahan teknologi. Secara keseluruhan, salah satu dari empat konstruk utama model *UTAUT* yang memengaruhi niat dan perilaku penggunaan teknologi adalah Harapan Usaha. Konstruk ini sangat penting karena dapat memengaruhi seberapa cepat dan efektif orang dapat mengadopsi dan menggunakan teknologi baru dalam pekerjaan atau kehidupan sehari-hari mereka.

Konstruk lain dalam model *Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT)* adalah "Pengaruh Sosial", yang menggambarkan seberapa besar keyakinan seseorang bahwa orang-orang penting di sekitarnya, seperti keluarga, teman, atau kolega, percaya bahwa mereka harus menggunakan teknologi baru (Venkatesh *et al.*, 2003). Konstruksi ini menunjukkan tekanan sosial yang dirasakan seseorang untuk mengadopsi dan menggunakan teknologi tertentu.

Pengaruh sosial dianggap penting karena dapat memengaruhi niat seseorang untuk menggunakan teknologi, baik dalam penggunaan wajib maupun sukarela. Dalam penggunaan wajib, dampak langsung terhadap niat, sedangkan dalam penggunaan sukarela, dampak langsung terhadap persepsi seseorang tentang teknologi. Penelitian-penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa, pada tahap awal pengalaman teknologi individu, pengaruh sosial sangat signifikan. Namun, seiring berjalannya waktu, peran pengaruh sosial berkurang dan akhirnya menjadi tidak signifikan (Venkatesh *et al.*, 2003). Konstruksi ini membutuhkan sumber daya seperti dukungan teknis, perangkat lunak, dan perangkat keras yang memungkinkan orang menggunakan teknologi dengan baik.

Menurut Venkatesh *et al.* (2003), kondisi memfasilitasi mencakup pemahaman tentang dukungan organisasi dan teknis yang tersedia untuk membantu penggunaan sistem. Ini juga mencakup pemahaman tentang bagaimana sumber daya organisasi dan teknis dapat memfasilitasi penggunaan teknologi. Pemahaman ini merupakan komponen penting dalam pembentukan persepsi ini. Ketika teknologi digunakan untuk pertama kalinya, kondisi memfasilitasi sangat penting, dan efeknya dapat berkurang seiring waktu (Bambe, 2019). Hal ini menunjukkan

bahwa meskipun pengguna membutuhkan dukungan yang cukup untuk mengadopsi teknologi baru, mereka akhirnya menjadi lebih mandiri dan tidak bergantung pada dukungan lagi. Persepsi kontrol perilaku yang dirasakan juga dikaitkan dengan kondisi memfasilitasi, yang menunjukkan kesesuaian antara cara kerja individu dan penggunaan sistem dalam organisasi. Dengan kata lain, orang lebih cenderung mengadopsi dan menggunakan teknologi jika mereka merasa sesuai dengan cara mereka bekerja.

Menurut Venkatesh *et al.*, (2003) *technology use* merujuk pada tingkat dimana seseorang menggunakan teknologi yang tersedia, baik secara sukarela atau berdasarkan keputusan mereka sendiri. Dalam penelitian yang diusulkan, penggunaan teknologi didefinisikan sebagai penerapan aplikasi intranet berbasis ponsel dalam organisasi tertentu yang memungkinkan karyawan berkomunikasi dan bertukar data satu sama lain.

Secara keseluruhan, "penggunaan teknologi" dalam penelitian ini mencakup cara karyawan menggunakan teknologi berbasis internet yang diberikan oleh organisasi untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka di tempat kerja dan bagaimana teknologi tersebut diintegrasikan ke dalam aktivitas sehari-hari mereka sebagai karyawan. Bersumber dari beberapa definisi di atas peneliti mensintesis bahwa penggunaan teknologi adalah tingkat dimana individu mengintegrasikan teknologi dalam aktivitas sehari-hari mereka berdasarkan keyakinan bahwa teknologi tersebut akan meningkatkan kinerja pekerjaan (Harapan Kinerja), mudah digunakan (Harapan Upaya), dianjurkan oleh lingkungan sosial (Pengaruh Sosial), dan didukung oleh infrastruktur yang memadai (Kondisi yang Memfasilitasi).

### **3.8. Motivasi Pelayanan Publik**

Pemimpin politik Amerika mencoba merevitalisasi etika pelayanan publik pada tahun 1990an (Perry & Recascino, 1990). Gagasan bahwa masyarakat termotivasi untuk bertindak berdasarkan kepentingan mereka sendiri mendapatkan dukungan yang lebih besar, melanjutkan gagasan ini para pemimpin organisasi membuat sistem penghargaan yang memenuhi kebutuhan pribadi karyawannya. Organisasi mulai bergantung pada imbalan uang untuk mendorong karyawannya. Ketika lembaga pemerintah merancang sistem imbalan bagi pegawai negeri, mereka juga menerima gagasan ini tanpa mempertimbangkan bahwa pegawai negeri mungkin dimotivasi oleh hal-hal selain uang.

Perry (2000) berpendapat bahwa teori motivasi saat ini tidak lengkap. Kekurangan yang paling menonjol termasuk fokus pada teori motivasi yang bersifat individualistis, prevalensi tujuan yang ambigu dalam pelayanan publik, dan ketidakmampuan teori motivasi untuk menentukan perilaku yang diterapkan. Shamir (1991) menjelaskan teori motivasi pilihan rasional yang menganggap seseorang sebagai pemaksimal yang rasional yang hanya mengejar keuntungan maksimal dalam jangka pendek. Pandangan ini mengabaikan perilaku prososial atau altruistik yang mungkin mendorong sebagian orang. Mereka juga mengabaikan motivasi yang mendorong perilaku yang berfokus pada kolektif dan melampaui kepentingan pribadi individu.

Menurut Perry dan Recascino (1990) motivasi pelayanan publik adalah dorongan individu untuk merespons motif tertentu dalam lembaga dan organisasi publik, bukan hanya didorong oleh kepentingan pribadi dan materi. Teori motivasi

saat ini tidak mempertimbangkan aspek ini sepenuhnya, tetapi Perry dan Recascino menekankan betapa pentingnya motivasi pelayanan publik untuk mendorong orang untuk bekerja di sektor publik. Teori Motivasi Pelayanan Publik menyatakan bahwa orang dengan motivasi pelayanan publik yang kuat cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dalam organisasi publik. Ini karena perilaku mereka didorong oleh motif normatif dan afektif serta pertimbangan rasional dan pribadi (Christensen *et al.*, 2017) : (Perry & Turner, 2006).

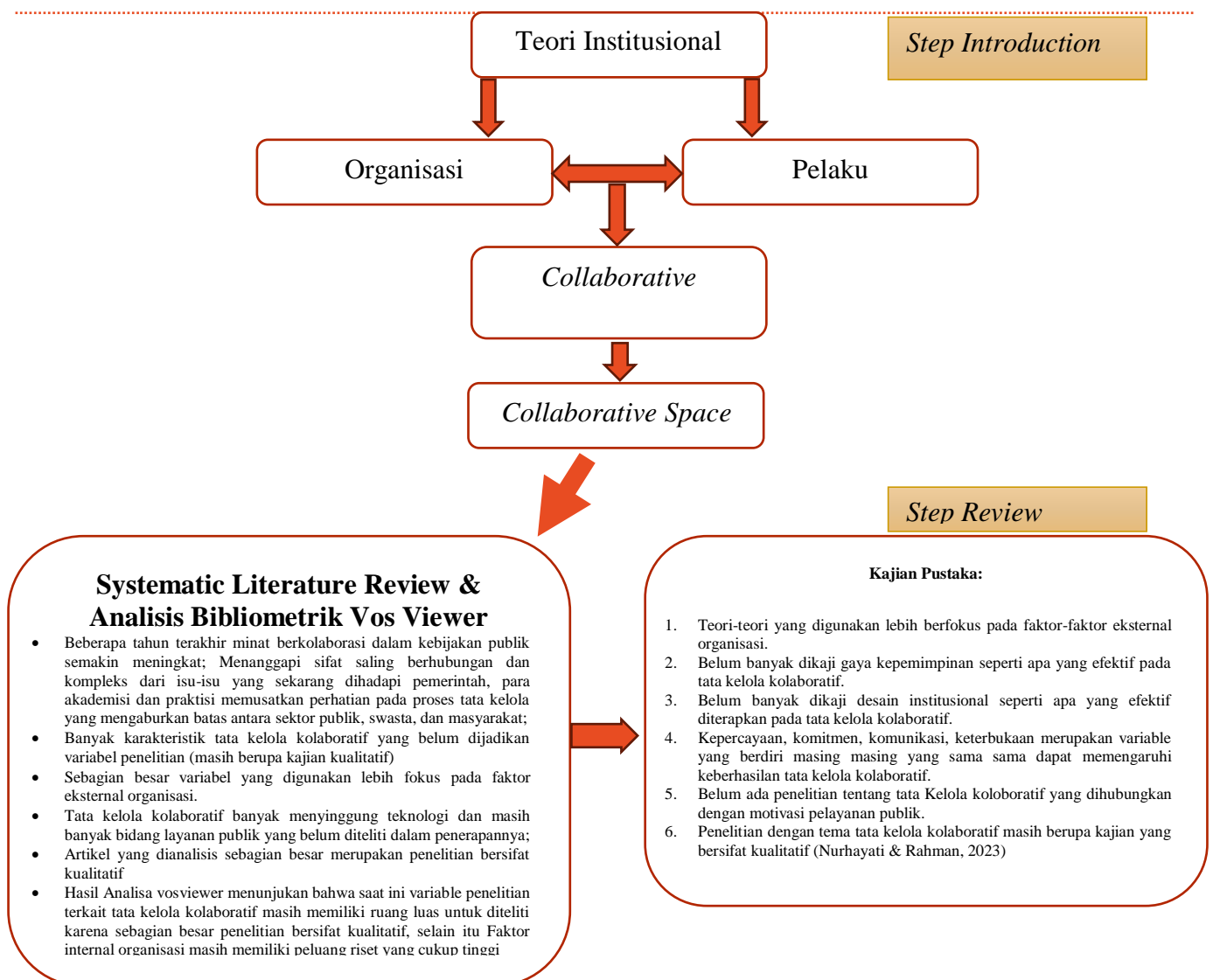
Memahami motivasi dari perspektif rasional dan berbasis insentif hanya memberikan sedikit pemahaman tentang motivasi. Dipandang perlu mempelajari proses sosial yang membentuk keyakinan normatif dan pemahaman emosional individu terhadap dunia, termasuk tentang keyakinan dan pemahaman seorang pegawai negeri sipil dalam dunia pelayanan publik yang digelutinya (Kjeldsen & Jacobsen, 2013). Rainey dan Florida (1982) mengacu pada motivasi untuk pelayanan publik sebagai kecenderungan individu untuk menanggapi motif yang didasarkan secara unik di lembaga publik, telah menginspirasi kerangka kerja motivasi pelayanan publik (Perry *et al.*, 2010); (Perry & Recascino, 1990) dan skala pengukuran yang terbentuk dan telah diuji Perry (1996) telah bertahan selama lebih dari dua dekade dengan banyak mengalami replikasi dan penyempurnaan (Harari *et al.*, 2017).

*Public Service Motivation* atau motivasi pelayanan publik merupakan inti motivasi dalam penelitian sektor publik yang telah mendapat perhatian besar dalam pengembangan konseptualnya (Perry *et al.*, 2010). Motivasi pelayanan publik adalah kecenderungan individual pegawai sektor publik untuk merespons motif

dasar yang unik dalam institusi dan organisasi publik (Perry & Recascino, 1990). Bersumber dari beberapa definisi di atas peneliti mensintesis bahwa motivasi pelayanan publik adalah dorongan intrinsik yang dimiliki oleh pegawai sektor publik untuk melayani kepentingan umum, yang ditandai dengan komitmen terhadap kepentingan publik, rasa empati dan kasih sayang terhadap masyarakat, serta kesediaan untuk melakukan pengorbanan diri demi kebaikan bersama.

Berdasarkan hasil kajian literatur yang dilakukan penulis dan beberapa peneliti sebelumnya menghasilkan kerangka berfikir dan klaim novelty untuk penelitian saat ini. Kerangka berpikir dan klaim novelty tersebut dapat terlihat pada gambar berikut ini:

### KERANGKA BERFIKIR DAN KLAIM *NOVELTY*





*Step : Action*

**Rekomendasi:**

1. Penelitian lanjutan menggunakan perspektif teori institusional
2. Penelitian yang sekarang menawarkan pengkajian yang lebih spesifik terkait gaya kepemimpinan yang diperlukan yang dapat memengaruhi keberhasilan tata kelola kolaboratif yaitu dengan menggunakan variable gaya kepemimpinan transformasional.
3. Penelitian yang sekarang menawarkan pengkajian yang lebih spesifik terkait jenis desain institusional yang diperlukan yang dapat memengaruhi keberhasilan tata kelola kolaboratif yaitu dengan menggunakan variable desain institusional organik.
4. Penelitian yang sekarang menawarkan satu variabel baru yaitu kualitas relasional untuk dapat mengejawantahkan karakteristik dari kepercayaan, komitmen, komunikasi, dan keterbukaan yang dapat memengaruhi keberhasilan tata kelola kolaboratif berdasarkan kajian literature yang telah dilakukan.
5. Penelitian yang sekarang menawarkan perspektif lain yang menghubungkan tata kelola kolaboratif dengan motivasi pelayanan publik.
6. Penelitian yang sekarang menawarkan perspektif lain dalam memprediksi faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan tata kelola kolaboratif menggunakan dasar teori institusional dan dilakukan dengan menggunakan metode kuantitatif.



*Step : Novelty*

**Klaim Novelty Penelitian:**

- Penelitian ini menggunakan perspektif yang berbeda dari penelitian sebelumnya yaitu dengan menggunakan teori institusional.
- Penelitian menyempurnakan model kolaborasi yang dilakukan oleh Linden dan Verdico Arief sehingga menghasilkan model yang lebih komprehensif dengan menambah indikator teknologi.
- Penelitian ini menghubungkan variabel tata kelola kolaboratif dihubungkan dengan variabel motivasi pelayanan publik dimana penelitian ini masih sangat terbatas. Sebagaimana besar penelitian berfokus pada motivasi pelayanan publik sebagai variabel independent. Penelitian dengan variabel dependen motivasi selama ini baru dilakukan pada bidang Pendidikan sehingga dapat dianalogikan pada bidang sector publik. Penelitian lebih lanjut yang mempertimbangkan motivasi pelayanan publik sebagai variabel dependen dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi motivasi pelayanan publik yang rendah di negara ini. Menggunakan teori institusional sebagai kerangka teoritis, penelitian tentang tata kelola kolaboratif dan motivasi pelayanan publik dapat menggali faktor-faktor institusional yang memengaruhi motivasi individu dan memberikan wawasan yang lebih komprehensif tentang bagaimana meningkatkan motivasi pelayanan publik melalui tata kelola kolaboratif dalam konteks institusi publik.
- Analisis faktor internal organisasi masih sangat sedikit diteliti karena sebagian besar variabel penelitian terdahulu banyak membahas faktor faktor eksternal organisasi dalam keberhasilan pelaksanaan tata kelola kolaboratif. Berdasarkan hasil Analisa bibliometric menggunakan bantuan vos viewer dapat disimpulkan bahwa variable variable penelitian faktor internal organisasi masih sangat jarang digunakan karena sebagian besar artikel dengan tema tata kelola kolaboratif masih berupa kajian kualitatif dan belum dijadikan variable penelitian bersifat kuantitatif.
- Penelitian bersifat kuantitatif masih sangat jarang dilakukan karena sebagian besar artikel penelitian terdahulu masih berupa penelitian kualitatif sehingga diperlukan penelitian berupa penelitian bersifat kuantitatif lanjutan untuk melengkapi penelitian kualitatif yang telah dilakukan sejauh ini, kombinasi kedua pendekatan ini dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang tata kelola kolaboratif

Gambar 3. 3 Kerangka Berfikir dan Klaim *Novelty*

### 3.9. Metropolitan Rebana

Kawasan Rebana merupakan objek perencanaan dan pengelolaan Pelaksana Badan Pengelola Kawasan Rebana yang pengembangannya diatur berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 87 Tahun 2021 Tentang Percepatan Pengembangan Kawasan Rebana dan Kawasan Jawa Barat Bagian Selatan dan Peraturan Gubernur Jawa Barat Nomor 84 Tahun 2020 tentang Rencana Aksi Pengembangan Kawasan Metropolitan Cirebon-Patimban-Kertajati Tahun 2020-2030 yang saat ini telah direvisi menjadi Peraturan Gubernur Provinsi Jawa Barat No. 14 Tahun 2023 Tentang Rencana Aksi Pengembangan Kawasan Rebana Tahun 2020-2030.

Kawasan Rebana adalah aglomerasi Kawasan Peruntukan Industri di Kabupaten Subang, Kabupaten Indramayu, Kabupaten Majalengka, Kabupaten Sumedang, dan Kabupaten Cirebon serta kawasan pendukungnya di Kabupaten Kuningan dan Kota Cirebon yang ditunjang oleh konektivitas infrastruktur strategis nasional dan daerah. Keputusan untuk membangun kawasan ini didasarkan kebijakan untuk mengakselerasi kemajuan daerah timur dan utara Provinsi Jawa Barat serta menyerap kejenuhan aktivitas perindustrian dari Kawasan Bodebekkarpur yang dirasa sudah melampaui batas kejenuhan.

Terdapat beberapa isu strategis yang dapat diselesaikan dengan pengembangan Kawasan Rebana. Isu pertama adalah melambatnya kontribusi PDB atas dasar harga konstan sektor industri terhadap PDB Nasional. Pembangunan Kawasan Rebana diharapkan menjadi *engine of economic growth* baru di Provinsi Jawa Barat melalui peningkatan ekspor global yang akan membuka lebih banyak kesempatan kerja, sehingga konsumsi domestik menjadi lebih kuat dan Indonesia

dapat menjadi salah satu dari 10 besar ekonomi dunia. Kedua, pengembangan Kawasan Rebana juga direncanakan untuk dapat mengatasi permasalahan tingginya kepadatan industri di Kabupaten Bekasi dan Karawang.

Ketiga, pengembangan kawasan ini diharapkan dapat meningkatkan kondisi sosial-ekonomi wilayahnya yang saat ini masih berada di bawah rata-rata Provinsi Jawa Barat, terutama Indeks Pembangunan Manusia (IPM) daerah. Keempat, adalah potensi konektivitas fisik wilayah yang bisa dimanfaatkan dengan maksimal dengan pengembangan wilayah yang sesuai dengan adanya Bandara Internasional Kertajati dan Pelabuhan Patimban yang merupakan simpul transportasi internasional. Terakhir, terdapat keunggulan komparatif dari sisi upah tenaga kerja yang berpotensi membantu efektivitas dan efisiensi kegiatan perindustrian di Kawasan Rebana. Untuk memastikan agar isu-isu ini selaras dengan kebijakan pembangunan, dibutuhkan tata kelola yang tepat guna, teratur, dan berkelanjutan.

Kawasan Rebana mencakup tujuh Kabupaten/Kota di Jawa Barat bagian timur-utara, termasuk dalam Wilayah Pengembangan Purwasuka dan Wilayah Pengembangan Ciayumajakuning. Terdapat 13 Kawasan Peruntukan Industri (KPI) dengan luas total 43.912,94 Ha. Setiap kabupaten memiliki beberapa KPI: Subang (KPI Patimban, KPI Cipali Subang Barat, KPI Cipali Subang Timur), Indramayu (KPI Patrol, KPI Losarang, KPI Balongan, KPI Tukdana, KPI Cipali Indramayu), Majalengka (KPI Kertajati-Jatitujuh, KPI Jatiwangi), Sumedang (KPI Butom), dan Cirebon (KPI Cirebon).

Badan Pengelola Kawasan Rebana telah merumuskan kerangka kerja "*Rebana Livability 5.0*" untuk menjadikan Kawasan Rebana sebagai Kutub

Pertumbuhan Kompetitif dengan enam strategic objective, termasuk pengembangan kawasan prioritas, tata ruang harmonis dan berkelanjutan, penyediaan infrastruktur kelas dunia, pertumbuhan inklusif dan berkelanjutan, peningkatan daya saing melalui SDM unggul dan pendidikan vokasi, serta penciptaan industri dan agroindustri masa depan dengan memanfaatkan kearifan lokal.

Permasalahan dalam sektor infrastruktur yang penyediaannya saat ini masih kurang dalam memenuhi kebutuhan di beberapa kabupaten/kota, sinkronisasi rencana tata ruang yang terdapat di Kabupaten/kota hingga ke level rencana tata ruang pusat dan fokus-fokus lainnya. Hal ini perlu diperhatikan guna mendukung keterpaduan Kawasan Rebana dalam proses pengembangannya, sehingga dapat menjadikan Kawasan Rebana sebagai wajah baru pertumbuhan di Provinsi Jawa Barat, berupa sebuah kawasan metropolitan yang saling terintegrasi dan menghilangkan permasalahan ketimpangan daerah yang terdapat di 7 kabupaten/kota di Kawasan Rebana dibandingkan daerah pada Provinsi Jawa Barat lainnya.

Penelitian ini dilakukan di SKPD Metropolitan Rebana untuk mengeksplorasi bagaimana faktor kunci dalam tata kelola kolaboratif dapat meningkatkan motivasi pelayanan publik dengan pendekatan teori institusional. Fokus pada integrasi faktor penting seperti gaya kepemimpinan transformasional, desain institusional organik, dukungan keuangan, kualitas relasional, dan penggunaan teknologi, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi bagaimana norma, nilai, dan praktik yang diterima di SKPD dapat memengaruhi tata kelola

kolaboratif yang berdampak pada motivasi individu dalam penyediaan pelayanan publik yang lebih baik. Metropolitan Rebana dipilih karena kompleksitasnya sebagai pusat aktivitas ekonomi, politik, dan sosial yang vital, menyajikan konteks yang kaya dan beragam dalam tata kelola publik dan kolaborasi. Dalam lingkungan metropolitan yang dinamis dan heterogen ini, penelitian ini diharapkan memberikan wawasan mendalam tentang bagaimana peningkatan motivasi dalam pelayanan publik dapat diperkuat melalui kerjasama efektif oleh instansi pemerintah di wilayah tersebut melalui faktor faktor kunci yang dikaji berdasarkan teori institusional.

### **3.10. Hipotesis Penelitian**

Penelitian ini dirumuskan berdasarkan teori institusional. Berikut merupakan hipotesis penelitian ini:

#### **3.10.1. Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Tata Kelola Kolaboratif**

Peran kepemimpinan menjadi semakin penting ketika kita mempertimbangkan bahwa tata kelola kolaboratif di sektor publik perlu mengatasi beberapa hambatan, terutama yang terkait dengan model organisasi birokrasi, seperti keengganan terhadap perubahan, kontrol yang kaku, dan hierarki vertikal (Agger & Sørensen, 2018a). Lemahnya peran kepemimpinan dalam pengembangan dan implementasi kolaborasi merupakan alasan mengapa kolaborasi sulit dikelola (Currie *et al.*, 2022; Dudau, 2009). Penelitian dengan variabel kepemimpinan meningkatkan keberhasilan tata kelola kolaboratif pernah dilakukan oleh Ansell (2012); Ansell dan Gash (2018); Avoyan (2023); BC dan Liu (2022); Breugh *et al.* (2023b); Broccardo *et al.* (2019); Calò *et al.* (2023); Cepiku (2015); Costumato

(2021); Eweje *et al.* (2021); Lahat dan Sabah (2021b); Lindsay *et al.* (2018a); Nicola (2006); K. O'Leary *et al.* (2022); Ramadass *et al.* (2017b); Siddiquee dan Xavier (2021); Tomo *et al.* (2018); Ulibarri *et al.* (2023); Yang dan Emerson (2023).

Faktor penting untuk mencapai hasil kolaborasi adalah kepemimpinan transformasional (Currie *et al.*, 2022). Kepemimpinan transformasional tidak hanya menggerakkan partisipasi aktif dan kerja sama, tetapi juga memperkuat komunikasi efektif, menghargai keberagaman, menciptakan budaya kerja inklusif, serta menumbuhkan komitmen kolektif untuk mencapai tujuan bersama dan menghadapi tantangan kompleks dalam era dinamis saat ini (Ramadass *et al.*, 2018).

Gaya kepemimpinan transformasional yang kuat dapat menciptakan lingkungan yang mendukung tata kelola kolaboratif dengan cara yang berbeda (Smith *et al.*, 2019). Dengan menggunakan gaya kepemimpinan transformasional, seorang pemimpin dapat memotivasi pengikutnya untuk melampaui harapan dan mendorong perubahan positif dalam organisasi. Kepemimpinan transformasional fokus pada prioritas dan tujuan utama, menciptakan visi bersama, dan memotivasi pengikut termasuk komunikasi yang inspiratif, perhatian personalisasi, dan pembangunan budaya positif dan berperan dalam mencapai berbagai tujuan, memengaruhi pengikut, dan meningkatkan kinerja organisasi secara produktif (Ramadass *et al.*, 2018).

Dihubungkan dengan teori institusional, gaya kepemimpinan transformasional memengaruhi tata kelola kolaboratif di sektor publik. Gaya kepemimpinan transformasional melibatkan pemimpin yang memiliki visi yang

kuat, mampu menginspirasi orang lain, dan mampu mengubah budaya organisasi dan norma institusi, termasuk tata kelola kolaboratif (Van Wart *et al.*, 2019).

Menurut teori kepemimpinan transformasional yang diuraikan oleh Bass dan Avolio (1997), kepemimpinan transformasional berfokus pada prioritas dan tujuan yang penting, menciptakan visi bersama untuk mendukung perubahan, dan memotivasi pengikut untuk mencapai visi tersebut, yang relevan dengan kolaborasi sektor publik (Ramadass *et al.*, 2018). Kepemimpinan transformasional mendorong interdependensi dan hasil kolaborasi, serta komunitas memainkan peran kritis dalam memengaruhi interdependensi dan hasil kolaborasi (Ramadass *et al.*, 2018). Selain itu, kepemimpinan transformasional menggerakkan interdependensi dan hasil kolaborasi, yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting dalam meningkatkan kerjasama dan hasil kolaboratif dalam sektor publik (Ramadass *et al.*, 2018).

**H1: Gaya kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Tata Kelola Kolaboratif.**

### **3.10.2. Desain Institusional Organik dan Tata Kelola Kolaboratif**

Penelitian dengan variabel desain institusional meningkatkan keberhasilan tata kelola kolaboratif pernah dilakukan oleh Ansell dan Gash (2018); Avoyan (2023); BC dan Liu, (2022); Breugh *et al.* (2023b); Cepiku (2015); Fossheim dan Andersen (2022); Hedlund *et al.* (2023b); Jagannath (2020); Kallis *et al.* (2009); Lindsay *et al.* (2018a); R. O'Leary *et al.* (2014); Tomo *et al.* (2018); Ulibarri *et al.* (2023).

Menurut Gibson *et al* (2009) terdapat dua jenis desain institusional yaitu desain institusional organik dan desain institusional mekanistik. Desain institusional organik dalam konteks proyek kolaboratif dapat didefinisikan sebagai kumpulan aturan formal dan informal yang telah mapan, yang memandu interaksi dan berusaha untuk menyelaraskan interaksi tersebut dengan tujuan proyek juga digunakan untuk mengurangi ketidakpastian yang terkait dengan kompleksitas, persepsi risiko, dan ketidakseimbangan kekuasaan (Breugh *et al.*, 2023b).

Desain institusional organik dalam tata kelola kolaboratif memfasilitasi interaksi, kerjasama antar organisasi, adaptasi lingkungan, dan peningkatan efektivitas, menghadapi kompleksitas dan ketidakpastian, serta mendorong inovasi, pembelajaran bersama, dan pertukaran pengetahuan dalam kolaborasi (Provan & Kenis, 2008).

Desain institusional organik dalam teori institusional memengaruhi tata kelola kolaboratif dengan menekankan fleksibilitas, adaptasi, dan partisipasi aktif sebagai respons terhadap kompleksitas lingkungan eksternal. Struktur organisasi yang fleksibel, proses pengambilan keputusan terdesentralisasi, dan budaya kerja yang mendukung kolaborasi memainkan peran kunci dalam memengaruhi sistem pengendalian manajemen dalam konteks tata kelola kolaboratif. Dengan penekanan pada desentralisasi otoritas, partisipasi aktif semua pihak, dan interaksi horizontal, desain ini membantu memperkuat tata kelola kolaboratif dengan membangun hubungan yang kuat antar organisasi, meningkatkan kepercayaan, komitmen, serta memacu inovasi untuk mencapai tujuan bersama secara efektif (Breugh *et al.*, 2023b).

## **H2: Desain Institusional Organik berpengaruh terhadap Tata Kelola Kolaboratif.**

### **3.10.3. Dukungan Keuangan dan Tata Kelola Kolaboratif**

Dukungan keuangan adalah pemberian sumber daya uang untuk mendukung inisiatif atau kegiatan. Ini meliputi dana, hibah, atau sumber pendanaan lain untuk operasi, pengembangan, atau perluasan organisasi atau proyek (Provan *et al.*, 2007). Ketersediaan dukungan keuangan juga berdampak penting pada implementasi inisiatif, dengan keseimbangan tanggung jawab antara mitra dan staf berperan dalam keberhasilannya (Provan *et al.*, 2007).

Dalam situasi ini, dukungan keuangan mencakup penyediaan sumber daya yang cukup untuk mendorong kerja sama antara pemangku kepentingan, pelaksanaan program kerja sama, dan pengembangan kemampuan untuk mencapai tujuan bersama. Adanya dukungan keuangan yang memadai memungkinkan pemangku kepentingan untuk mengatasi tantangan keuangan yang mungkin muncul dalam tata kelola kolaboratif. Ini mencakup pembiayaan untuk infrastruktur, teknologi, riset, pelatihan, dan fasilitas yang diperlukan untuk mendukung kerja sama yang efektif. Dengan demikian, pemangku kepentingan dapat berkonsentrasi pada tujuan bersama dan mengembangkan solusi inovatif untuk masalah yang rumit.

Selain itu, dukungan keuangan berperan besar dalam meningkatkan legitimasi dan motivasi dalam kolaborasi serta tidak hanya penting secara operasional tetapi juga dalam aspek sosial dan politik kolaborasi (Provan *et al.*, 2007). Keseimbangan tanggung jawab antara mitra dan staf terkait dengan

keberhasilan inisiatif, menekankan perlunya pengelolaan sumber daya keuangan yang efektif untuk kelancaran tugas terkait inisiatif (Provan *et al.*, 2007).

Tata kelola kolaboratif mengacu pada proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan program atau proyek yang melibatkan berbagai pihak yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Untuk memastikan kelancaran dan keberlanjutan kerja sama ini, diperlukan dukungan keuangan yang memadai. Pertama, kegiatan kolaboratif seperti pertemuan, pelatihan, dan kegiatan komunikasi antarpihak membutuhkan dukungan keuangan yang cukup. Dukungan ini termasuk biaya perjalanan, akomodasi, dan peralatan yang diperlukan untuk beroperasi dengan baik. Kedua, orang-orang yang bekerja sama dapat berkontribusi secara aktif dan berkelanjutan dengan dukungan finansial. Ini termasuk memberikan insentif atau kompensasi kepada orang yang bekerja sama, seperti honorarium atau tunjangan untuk waktu dan usaha mereka. Dengan dukungan keuangan yang memadai, pihak-pihak terkait dapat lebih terlibat dalam mencapai tujuan bersama.

Dari sudut pandang teori institusional, dukungan keuangan dapat berdampak signifikan terhadap tata kelola kolaboratif dalam sektor publik. Aktor-aktor kolaborasi tersebut dapat mengatasi hambatan ekonomi dan mendorong kerja sama aktif dengan dukungan keuangan yang memadai. Selain itu, memiliki dana yang cukup juga dapat membuat kolaborasi lebih disukai oleh masyarakat karena menunjukkan komitmen pemerintah atau lembaga terkait untuk mencapai tujuan bersama. Akibatnya, mendapatkan dukungan keuangan yang memadai sangat penting untuk mendorong dan memperkuat tata kelola kolaboratif di sektor publik.

Penelitian dengan variabel dukungan keuangan meningkatkan keberhasilan tata kelola kolaboratif pernah dilakukan oleh: (Provan *et al.*, 2007), (Lindsay *et al.*, 2018a; Siddiquee & Xavier, 2021), (Sun *et al.*, 2023), dan (Molinengo, 2023), dan (Zheng, 2023).

**H3: Dukungan Keuangan berpengaruh terhadap Tata Kelola Kolaboratif.**

#### **3.10.4. Kualitas Relasional dan Tata Kelola Kolaboratif**

Tata kelola kolaboratif sangat dipengaruhi oleh kualitas relasional, yang mencakup hubungan interpersonal yang dibangun antara pihak yang bekerja sama. Hubungan yang kuat dan saling percaya memungkinkan proses kolaborasi berjalan dengan lebih baik dan lebih efisien (Warsen, 2023).

Salah satu alasan mengapa kolaborasi sulit dikelola adalah masalah dalam membangun kualitas relasional antara mitra kolaborasi (Huxham & Vangen, 2000; Sambasivan *et al.*, 2011). Untuk kerja sama yang efektif dan produktif, hubungan yang baik antara pihak-pihak yang terlibat dalam kolaborasi membangun fondasi yang kuat. Ketika hubungan ini berkualitas tinggi, tercipta kepercayaan, saling memahami, dan komunikasi yang terbuka antara pihak-pihak tersebut. Ketika ada kualitas relasional yang baik, pihak-pihak yang terlibat dapat membangun hubungan yang saling mendukung dan memahami satu sama lain. Dalam mengatasi perbedaan pendapat atau kepentingan yang mungkin muncul selama kerja sama, hal ini membantu mengurangi konflik dan meningkatkan kerja sama.

Faktor untuk mencapai hasil kolaborasi adalah kualitas relasional (Sambasivan *et al.*, 2011). Kualitas relasional ini menciptakan lingkungan yang

mendukung kerja sama yang efektif yang ditandai dengan kepercayaan yang tinggi, komitmen yang kuat, komunikasi yang efektif, keterbukaan dalam berbagi informasi, dan norma timbal balik yang memungkinkan pertukaran dan kerja sama. Kualitas relasional yang baik menjadi landasan utama untuk tata kelola kolaboratif yang sukses (Huxham, 2005). Kepercayaan sangat penting dalam tata kelola kolaboratif karena menciptakan dasar yang kuat untuk kerja sama dan pengambilan keputusan bersama ketika ada kepercayaan di antara pemangku kepentingan yang terlibat. Kepercayaan memungkinkan orang dan organisasi untuk merasa nyaman berbagi informasi, mengambil risiko, dan berkomitmen secara aktif terhadap tujuan bersama.

Dalam tata kelola kolaboratif, komitmen yang kuat sangat penting. Komitmen yang tinggi menunjukkan bahwa setiap pemangku kepentingan sangat terlibat dan berdedikasi dalam proyek atau kerja sama. Ini meningkatkan kemungkinan keberhasilan dan menumbuhkan semangat kerja sama yang berkelanjutan. Faktor penting dalam tata kelola kolaboratif adalah komunikasi yang efektif. Komunikasi yang terbuka, jelas, dan aktif memungkinkan pemangku kepentingan untuk saling memahami, berbagi informasi, dan menyampaikan pendapat mereka. Komunikasi yang efektif juga memungkinkan koordinasi, kerja sama, dan pengambilan keputusan yang baik dalam tata kelola kolaboratif. Selain itu, keterbukaan dalam berbagi informasi dan norma timbal balik yang membantu pertukaran dan kerjasama juga penting. Dalam tata kelola kolaboratif, pemangku kepentingan perlu bersedia untuk berbagi informasi yang relevan dan penting untuk

mencapai tujuan bersama. Norma timbal balik yang positif dan menguntungkan juga membantu pemangku kepentingan bertukar dan bekerja sama dengan baik.

Menurut teori institusional, kualitas relasional yang baik antara aktor-aktor kolaboratif dapat membantu dalam membangun saling percaya, komunikasi yang efektif, serta pemahaman yang mendalam tentang norma dan nilai bersama (Provan, 2008). Oleh karena itu, kualitas relasional yang baik sangat penting untuk memengaruhi tata kelola kolaboratif dalam sektor publik karena dapat meningkatkan komitmen, kepercayaan, dan kerjasama antara semua pihak yang terlibat.

Kualitas relasional memainkan peran penting dalam tata kelola kolaboratif di sektor publik, ini tidak hanya memengaruhi pertukaran informasi, inovasi, dan kolaborasi antara pihak publik dan swasta, tetapi juga secara langsung berkontribusi pada kinerja dan keberhasilan proyek PPP, seperti pengiriman tepat waktu, efisiensi, dan kualitas proyek (Warsen, 2023).

**H4: Kualitas Relasional berpengaruh terhadap Tata Kelola Kolaboratif.**

#### **3.10.5. Penggunaan Teknologi dan Tata Kelola Kolaboratif**

Dalam tata kelola kolaboratif sektor publik, teknologi memainkan peran kunci dalam memfasilitasi komunikasi, koordinasi, dan pertukaran informasi antara berbagai pemangku kepentingan (Bambe, 2020). Teknologi, khususnya aplikasi intranet berbasis mobile, memungkinkan organisasi untuk memperkuat kolaborasi internal dan meningkatkan efisiensi operasional dengan memudahkan akses ke informasi dan sumber daya yang relevan serta mendukung pengambilan keputusan

berbasis data dengan menyediakan alat untuk mengumpulkan, menganalisis, dan berbagi data secara real-time, yang sangat penting dalam lingkungan yang dinamis dan sering berubah (Bambe, 2020).

Teknologi dalam tata kelola kolaboratif dapat meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan hubungan antara pihak-pihak yang terlibat. Akses yang lebih cepat dan mudah terhadap data yang diperlukan untuk kerja sama dimungkinkan oleh teknologi. Ini mengurangi keterbatasan waktu dan ruang. Pihak-pihak dapat berinteraksi secara langsung, berbagi ide, dan mengkoordinasikan tugas dengan lebih efisien dengan menggunakan alat kolaborasi online seperti platform berbagi dokumen, video konferensi, dan alat komunikasi real-time.

Penggunaan teknologi dapat mengurangi hambatan geografis dan waktu, memfasilitasi aliran informasi yang cepat, dan meningkatkan aksesibilitas informasi, yang pada gilirannya dapat memperkuat tata kelola kolaboratif (Ebrahim *et al.*, 2019).

Dilihat dari perspektif teori institusional, penggunaan teknologi yang tepat dapat meningkatkan efisiensi, aksesibilitas, dan kecepatan pertukaran informasi antara aktor-aktor kolaboratif. Selain itu, penggunaan teknologi juga dapat membentuk norma dan praktik kolaboratif melalui institusi formal dan informal.

**H5: Penggunaan Teknologi berpengaruh terhadap Tata Kelola Kolaboratif.**

### **3.10.6. Tata Kelola Kolaboratif dan Motivasi Pelayanan Publik**

Tata kelola kolaboratif meningkatkan motivasi pelayanan publik. Keterlibatan aktif dari berbagai pemangku kepentingan, proses pengambilan

keputusan yang inklusif, dan perasaan saling membantu menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi dan menarik bagi pegawai sektor publik (Kim, 2017).

Menurut Carr & Walton, 2014 tata kelola kolaborasi dapat meningkatkan motivasi pelayanan publik melalui beberapa mekanisme psikologis yang telah diidentifikasi dalam penelitian terkait motivasi dan kerja sama. Pertama, penelitian menunjukkan bahwa isyarat yang menandakan kesempatan untuk bekerja bersama dapat meningkatkan motivasi intrinsik individu saat mereka bekerja sendiri. Individu yang merasa sedang bekerja bersama cenderung bertahan lebih lama dalam tugas yang menantang, menunjukkan minat yang lebih besar pada tugas tersebut, dan menjadi lebih terlibat serta berkinerja lebih baik. Ini menunjukkan bahwa menciptakan persepsi bekerja bersama dalam pelayanan publik dapat meningkatkan dedikasi dan usaha yang diberikan oleh para pekerja.

Kedua, penelitian juga menemukan bahwa isyarat simbolis kerja sama saja dapat cukup untuk meningkatkan motivasi. Ini berarti bahwa perubahan struktural, seperti membuat orang bekerja dalam tugas bersama daripada tugas individu, mungkin tidak diperlukan untuk meningkatkan motivasi. Sebaliknya, menciptakan suasana atau budaya kerja yang menekankan pada kerja sama dan dukungan tim dapat menjadi kunci untuk meningkatkan motivasi dalam pelayanan publik.

Ketiga, adanya mekanisme psikologis yang memfasilitasi koordinasi motivasi dan perilaku individu dalam bekerja bersama merupakan aspek penting dari masyarakat manusia. Memahami mekanisme ini dapat membantu dalam mengorganisir pemerintahan, membangun bisnis, mengembangkan teori ilmiah, atau menciptakan teknologi baru yang sering memerlukan upaya banyak orang

yang berdedikasi pada tujuan bersama. Dalam konteks pelayanan publik, ini berarti bahwa mengidentifikasi dan memanfaatkan mekanisme yang memfasilitasi kerja sama dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam memberikan layanan kepada masyarakat. Oleh karena itu, tata kelola kolaborasi yang efektif dalam pelayanan publik, yang menciptakan dan memanfaatkan isyarat kerja sama, tidak hanya dapat meningkatkan motivasi individu tetapi juga dapat meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas layanan yang diberikan kepada publik.

Pendapat lain oleh Kim (2021) bahwa tata kelola kolaborasi meningkatkan motivasi pelayanan publik (PSM) dengan menciptakan lingkungan yang mendukung dimana individu merasa nilai dan kontribusi mereka diakui dan dihargai. Melalui proses kolaborasi, individu berkesempatan untuk berbagi pengetahuan, belajar dari satu sama lain, dan mengembangkan solusi bersama untuk masalah yang dihadapi, yang semuanya dapat meningkatkan rasa kepemilikan dan komitmen terhadap tujuan organisasi.

Selain itu, kolaborasi yang efektif menekankan pada nilai-nilai seperti integritas, transparansi, dan akuntabilitas, yang ketika diperkuat dalam lingkungan kerja, mendorong individu untuk menginternalisasi dan memprioritaskan pelayanan publik (Kim, 2021). Tata kelola kolaborasi juga menciptakan ruang untuk inovasi dan kreativitas, memberikan individu kesempatan untuk berinovasi dan berkontribusi pada peningkatan layanan, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi mereka untuk bekerja dalam sektor publik (Kim, 2021). Dengan demikian, tata kelola kolaborasi memainkan peran penting dalam meningkatkan motivasi

pelayanan publik dengan menciptakan lingkungan yang mendukung, memperkuat kapasitas dan nilai-nilai pelayanan, serta meningkatkan kepuasan dan inovasi kerja.

Dari sudut pandang teori institusional, tata kelola kolaboratif memengaruhi motivasi pelayanan publik melalui penerapan nilai, standar, dan praktik yang diterima di dalam institusi. Institusi pemerintah dan non-pemerintah dapat membentuk tatanan yang mendorong partisipasi aktif, komunikasi terbuka, dan kepercayaan di antara pemangku kepentingan melalui kerja sama yang terorganisir dan berbasis pada prinsip-prinsip tata kelola yang baik. Dalam teori institusional, tata kelola kolaboratif membentuk landasan yang kuat untuk meningkatkan motivasi pelayanan publik karena individu yang terlibat dalam pelayanan publik melihat nilai-nilai kolaboratif sebagai bagian penting dari kerangka kerja institusional yang mengarah pada tujuan bersama yang lebih besar.

**H6: Tata Kelola Kolaboratif berpengaruh terhadap Motivasi Pelayanan Publik.**

### **3.10.7. Gaya Kepemimpinan Transformasional, Tata Kelola Kolaboratif dan Motivasi Pelayanan Publik**

Dengan memanfaatkan tata kelola kolaboratif yang efektif, gaya kepemimpinan transformasional dapat memiliki dampak yang signifikan terhadap motivasi pelayanan publik. Gaya kepemimpinan transformasional adalah jenis pemimpin yang secara karismatik menyampaikan visi yang menarik, memberikan stimulasi intelektual, memberikan dukungan kepemimpinan, dan memberikan pengakuan pribadi untuk memotivasi pengikutnya untuk melampaui harapan, berkontribusi lebih banyak kepada organisasi, dan mencapai tujuannya.

Gaya kepemimpinan transformasional dapat berperan penting dalam tata kelola kolaboratif karena dapat memotivasi pegawai sektor publik untuk melayani kepentingan umum dengan komitmen yang tinggi, empati, dan kasih sayang terhadap masyarakat, serta siap mengorbankan diri sendiri untuk kebaikan bersama. Pemimpin transformasional yang mampu memberikan visi yang menarik dan memotivasi pengikutnya melalui tata kelola kolaboratif yang baik memiliki kemampuan untuk membuat lingkungan kerja menjadi inspirasional dan memotivasi. Pemimpin ini mendorong pegawai sektor publik untuk terlibat dan berpartisipasi aktif dalam proses pengambilan keputusan bersama, yang menumbuhkan kepercayaan, dan memperkuat hubungan antar organisasi.

Pemimpin transformasional dapat meningkatkan motivasi pegawai sektor publik dengan membantu mereka memahami pentingnya peran mereka dalam mencapai tujuan bersama dan manfaat yang dapat mereka hasilkan. Mereka juga dapat memberikan stimulasi intelektual, dukungan kepemimpinan, dan pengakuan pribadi untuk memotivasi pegawai sektor publik secara individual dan kolektif. Mereka melakukan ini melalui tata kelola kolaboratif yang inklusif dan proses pengambilan keputusan bersama.

Gaya kepemimpinan transformasional dapat memengaruhi keinginan untuk pelayanan publik melalui tata kelola kolaboratif yang berhasil. Pemimpin transformasional yang memiliki visi yang menarik, memberikan stimulasi intelektual, menunjukkan dukungan kepemimpinan, dan memberikan pengakuan pribadi dapat mendorong karyawan sektor publik untuk berkomitmen, berempati, dan berkorban demi kebaikan bersama. Gaya kepemimpinan ini, ketika

dikombinasikan dengan tata kelola kolaboratif yang baik, dapat menciptakan lingkungan kerja yang luar biasa.

Gaya kepemimpinan transformasional, tata kelola kolaboratif, dan motivasi pelayanan publik saling berhubungan dan berdampak satu sama lain dari sudut pandang teori institusional. Organisasi yang mendorong praktik tata kelola kolaboratif dapat dibentuk oleh gaya kepemimpinan transformasional yang didasarkan pada nilai-nilai, visi, dan pendorong inovasi. Tata kelola kolaboratif adalah kerangka kerja yang mendorong partisipasi aktif dan komunikasi terbuka antara pemangku kepentingan. Akibatnya, motivasi pelayanan publik yang dipengaruhi oleh praktik dan budaya institusi dapat menjadi dasar untuk kepemimpinan transformasional.

**H7: Gaya Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh terhadap Motivasi pelayanan Publik melalui Tata Kelola Kolaboratif.**

### **3.10.8. Desain Institusional Organik, Tata Kelola Kolaboratif dan Motivasi Pelayanan Publik**

Institusi yang menerapkan desain institusional organik cenderung memiliki struktur yang lebih terbuka, fleksibel, dan responsif terhadap perubahan lingkungan, yang dapat meningkatkan motivasi untuk pelayanan publik. Desain ini dapat digunakan dalam konteks pelayanan publik untuk menciptakan lingkungan yang memungkinkan berbagai pemangku kepentingan yang terlibat dalam penyelenggaraan pelayanan publik untuk berpartisipasi dan bekerja sama secara aktif. Dalam konteks pelayanan publik, desain institusional organik menciptakan lingkungan yang mendorong berbagai pemangku kepentingan untuk berpartisipasi

aktif dan bekerja sama. Hal ini dapat berdampak positif pada keinginan individu untuk memberikan layanan masyarakat yang baik dan efektif.

Dari perspektif teori institusional, desain institusional organik yang mengacu pada struktur yang fleksibel dan dapat disesuaikan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi pelayanan publik dalam konteks tata kelola kolaboratif dalam sektor publik. Desain institusional organik mendorong berbagai aktor untuk berpartisipasi dan terlibat dalam kegiatan kolaboratif seperti pengambilan keputusan dan pelaksanaan. Karena mereka merasa memiliki peran aktif dalam mencapai tujuan bersama, ini dapat meningkatkan motivasi pelayanan publik. Selain itu, norma dan prinsip kerja sama yang mendukung pelayanan publik yang baik dapat dipengaruhi oleh desain institusional organik. Oleh karena itu, desain institusional organik memiliki kemampuan untuk memengaruhi keinginan untuk melakukan pelayanan publik melalui tata kelola kolaboratif dengan menciptakan lingkungan yang mendorong partisipasi aktif, keterlibatan, dan norma kerja sama yang mendukung pelayanan publik berkualitas tinggi.

**H8: Desain Institusional Organik berpengaruh terhadap Motivasi Pelayanan Publik melalui Tata Kelola Kolaboratif.**

### **3.10.9. Dukungan Keuangan, Tata Kelola Kolaboratif dan Motivasi Pelayanan Publik**

Dengan dukungan keuangan yang memadai, institusi pelayanan publik dapat memberikan sumber daya yang diperlukan, seperti infrastruktur, pelatihan, dan insentif untuk mendorong kinerja yang baik. Ini dapat memengaruhi motivasi individu untuk memberikan pelayanan publik yang berkualitas tinggi. Selain itu,

dukungan keuangan yang memadai dapat menciptakan lingkungan yang memungkinkan tata kelola kolaboratif, yang memungkinkan orang untuk bekerja sama untuk mencapai tujuan yang sama.

Sumber daya keuangan yang memadai memungkinkan institusi pelayanan publik untuk menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk mendorong kolaborasi antara berbagai pemangku kepentingan. Ini memungkinkan institusi untuk memberikan pelatihan, pengembangan keterampilan, infrastruktur yang memadai, dan insentif untuk mendorong kolaborasi. Ini adalah peran penting dalam meningkatkan motivasi pelayanan publik melalui tata kelola kolaboratif. Ini menciptakan lingkungan yang mendorong kerja sama dan partisipasi aktif. Akibatnya, individu lebih termotivasi untuk memberikan pelayanan publik yang baik.

Dukungan keuangan yang memadai sangat memengaruhi keinginan untuk melakukan pelayanan publik melalui tata kelola kolaboratif. Dukungan keuangan didefinisikan sebagai penyediaan sumber daya keuangan yang memadai, fleksibel, transparan, dan akuntabel serta dikelola dengan pengendalian risiko yang baik untuk memastikan bahwa kerja sama atau proyek berlangsung dengan lancar dan berkelanjutan. Dukungan keuangan yang memadai dapat membantu pegawai sektor publik melayani kepentingan umum dengan komitmen yang tinggi, rasa empati dan kasih sayang terhadap masyarakat, dan siap mengorbankan untuk kebaikan bersama dalam konteks tata kelola kolaboratif. Jika ada sumber daya keuangan yang memadai, program dan proyek pelayanan publik dapat dilaksanakan dengan lebih efektif. Ini memungkinkan karyawan sektor publik untuk mendapatkan akses ke

alat dan sumber daya yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan baik.

Selain itu, fleksibilitas dukungan keuangan sangat penting untuk memotivasi pelayanan publik. Ini karena pegawai sektor publik memiliki kemampuan untuk menyesuaikan penggunaan sumber daya keuangan sesuai dengan kebutuhan mereka yang berkembang, yang memungkinkan mereka untuk menghadapi tantangan baru dan memanfaatkan peluang baru yang mungkin muncul dalam menjalankan tugas pelayanan publik. Pelayanan publik dimotivasi oleh transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan dukungan keuangan. Pegawai sektor publik merasa yakin bahwa dana publik digunakan dengan bijak dan sesuai dengan tujuan pelayanan publik ketika penggunaan dana dilakukan secara transparan dan akuntabel. Ini dapat meningkatkan kepercayaan mereka dan komitmen mereka terhadap tugas pelayanan publik.

Dukungan keuangan yang memadai dapat mendorong pelayanan publik. Sumber daya keuangan dapat digunakan secara efektif dan efisien jika digunakan melalui pendekatan pengelolaan yang mengintegrasikan sumber daya, meningkatkan hubungan antar organisasi, dan mendukung pertumbuhan organisasi melalui proses pengambilan keputusan bersama. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang mendorong dan mendukung pegawai sektor publik untuk melayani kepentingan umum dengan komitmen yang tinggi dan rasa empati terhadap masyarakat.

Dalam teori institusional, hubungan antara dukungan keuangan, tata kelola kolaboratif, dan motivasi pelayanan publik ditentukan oleh konteks institusional

yang dibentuk oleh interaksi antara dukungan keuangan dan tata kelola kolaboratif. Dengan demikian, hubungan antara dukungan keuangan, tata kelola kolaboratif, dan motivasi pelayanan publik menunjukkan betapa pentingnya integrasi elemen keuangan, tata kelola yang partisipatif, dan motivasi individu untuk memberikan pelayanan publik yang baik.

**H9: Dukungan Keuangan berpengaruh terhadap Motivasi Pelayanan Publik melalui Tata Kelola Kolaboratif.**

#### **3.10.10. Kualitas Relasional, Tata Kelola Kolaboratif dan Motivasi Pelayanan Publik**

Kualitas relasional yang tinggi mempengaruhi motivasi untuk melakukan pelayanan publik melalui tata kelola kolaboratif yang efektif. Kualitas relasional dapat didefinisikan sebagai tingkat keefektifan hubungan antar individu atau organisasi yang ditandai dengan kepercayaan yang tinggi, komitmen yang kuat, komunikasi yang efektif, keterbukaan untuk berbagi informasi, dan norma timbal balik yang mendorong kerja sama dan pertukaran.

Rasa saling mengandalkan muncul dari kepercayaan yang tinggi antara individu dan organisasi dalam kerangka kerja kolaboratif. Hal ini meningkatkan rasa empati dan kasih sayang terhadap masyarakat, menumbuhkan komitmen yang kuat terhadap kepentingan publik, dan meningkatkan keinginan untuk melakukan pengorbanan demi kebaikan bersama. Komunikasi yang efektif sangat penting untuk kualitas relasional. Dengan komunikasi yang baik, karyawan sektor publik dapat saling memahami tujuan bersama, berbagi informasi secara terbuka, dan menyampaikan gagasan dan masukan dengan jelas. Ini memungkinkan kerja sama

yang produktif dan meningkatkan keinginan karyawan untuk mencapai tujuan bersama.

Orang-orang yang bekerja di sektor publik yang terbuka untuk berbagi informasi juga lebih termotivasi untuk bekerja sama dalam tata kelola kolaboratif. Mereka dapat memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang situasi dan masalah yang dihadapi, yang membantu mereka membuat keputusan yang lebih baik dan meningkatkan efektivitas kerja mereka demi kepentingan umum. Ketika norma timbal balik yang mendukung pertukaran dan kerja sama diterapkan dalam tata kelola kolaboratif, itu menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi dan merangsang partisipasi aktif dari pegawai sektor publik. Hal ini dapat membantu mereka meningkatkan komitmen mereka terhadap kepentingan publik dan memperkuat motivasi intrinsik mereka untuk melakukan tugas pelayanan publik.

Dari sudut pandang teori institusional, kualitas relasional antara berbagai pemangku kepentingan sangat penting untuk memengaruhi motivasi pelayanan publik. Kualitas relasional yang baik dapat memperkuat kerangka tata kelola kolaboratif dengan memfasilitasi komunikasi terbuka, kepercayaan satu sama lain, dan partisipasi aktif. Dalam kerangka teori institusional, interaksi antara kualitas relasional, motivasi pelayanan publik, dan tata kelola kolaboratif mencerminkan pentingnya hubungan antarindividu karena individu yang memiliki hubungan yang solid yang didorong oleh norma dan nilai-nilai kolaboratif dapat membuat mereka merasa terhubung secara positif dengan tujuan bersama dan mendapat dukungan dan kepercayaan dari rekan kerja dan pemangku kepentingan lainnya.

**H10: Kualitas Relasional berpengaruh terhadap Motivasi Pelayanan Publik melalui Tata Kelola Kolaboratif.**

**3.10.11. Penggunaan teknologi, Tata Kelola Kolaboratif dan Motivasi Pelayanan Publik**

Teknologi dapat memengaruhi keinginan untuk memberikan pelayanan publik melalui tata kelola kolaboratif yang efektif. Ketika seseorang menggunakan teknologi dalam aktivitas sehari-hari mereka, mereka percaya bahwa itu akan meningkatkan kinerja pekerjaan, mudah digunakan, dianjurkan oleh lingkungan sosial, dan didukung oleh infrastruktur yang memadai.

Dalam konteks tata kelola kolaboratif, ada beberapa cara penggunaan teknologi dapat memengaruhi dorongan pegawai sektor publik. Pertama, teknologi yang digunakan dengan baik dan efektif dapat meningkatkan kinerja pekerjaan. Dengan bantuan teknologi ini, pegawai sektor publik dapat bekerja dengan lebih efisien, menghemat waktu, dan meningkatkan produktivitas. Ini dapat memotivasi mereka untuk memberikan pelayanan publik yang lebih baik dan mencapai tujuan bersama dengan lebih baik. Selain itu, kemudahan teknologi juga mendorong pelayanan publik melalui tata kelola kolaboratif. Ketika teknologi yang digunakan mudah dipahami dan digunakan oleh pegawai sektor publik, hambatan dan kecemasan yang terkait dengan penggunaan teknologi menjadi lebih rendah. Mereka yang bekerja di sektor publik akan lebih percaya diri dan lebih termotivasi untuk menggunakan teknologi ini di tempat kerja mereka.

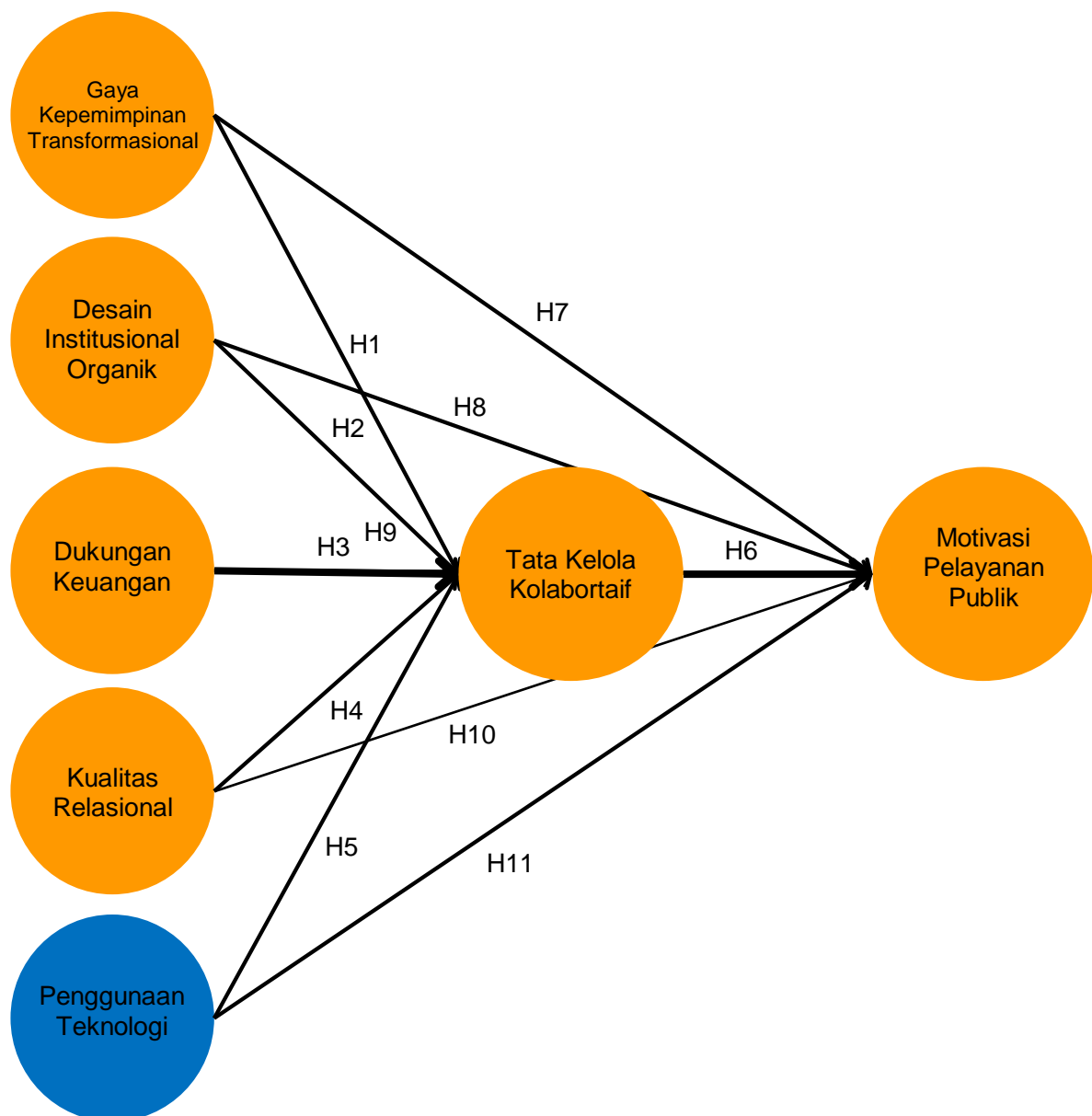
Pengaruh sosial juga penting dalam penggunaan teknologi. Jika pegawai sektor publik melihat orang lain atau lingkungan mereka mendorong penggunaan

teknologi, mereka mungkin lebih termotivasi untuk melakukannya. Lingkungan sosial juga dapat mendorong mereka dan membuat mereka lebih yakin tentang manfaat penggunaan teknologi dalam pelayanan publik. Selain itu, infrastruktur yang memadai sangat penting untuk pengaruh penggunaan teknologi terhadap keinginan untuk mendapatkan pelayanan publik. Infrastruktur yang memadai, seperti akses internet yang stabil, perangkat keras, dan perangkat lunak yang diperlukan, memungkinkan karyawan sektor publik untuk menggunakan teknologi dengan lancar dan tanpa hambatan. Ini menciptakan lingkungan yang mendukung penggunaan teknologi dan mendorong pegawai sektor publik untuk memprioritaskan kepentingan umum melalui tata kelola kolaboratif yang efektif.

Ciri-ciri tugas atau pekerjaan yang dapat menginspirasi dan memotivasi jika pekerjaan tersebut merupakan hal baru dan terdapat penggunaan teknologi (Carr & Walton, 2014). Penggunaan teknologi berperan penting dalam mendorong tata kelola kolaboratif dalam pelayanan publik dengan memengaruhi motivasi pegawai sektor publik untuk berkomitmen pada kepentingan umum melalui peningkatan kinerja, kemudahan penggunaan, dukungan sosial, dan infrastruktur yang memadai. Dalam kerangka teori institusional, teknologi memfasilitasi kerangka tata kelola kolaboratif dengan peningkatan komunikasi, akses informasi, dan partisipasi yang luas, serta mendorong norma kerja sama yang menekankan efisiensi dan inovasi, membantu mencapai tujuan bersama dan memotivasi partisipasi dalam pelayanan publik. Interaksi antara teknologi, motivasi pelayanan publik, dan tata kelola kolaboratif menyoroti peran krusial teknologi sebagai pendorong perubahan untuk

meningkatkan keterlibatan dan motivasi dalam upaya pelayanan publik yang efektif dan berkelanjutan.

**H11: Penggunaan Teknologi berpengaruh terhadap Motivasi Pelayanan Publik melalui Tata Kelola Kolaboratif.**



Gambar 3. 4 Model Konseptual

## **BAB IV METODE PENELITIAN**

### **4.1. Metode Penelitian**

Metodologi penelitian (*research methodology*) menurut Creswell (2014) adalah pendekatan atau strategi yang digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data yang relevan, menganalisisnya, dan mengambil kesimpulan. Penelitian ini bersifat deskriptif, yang berarti bahwa tujuan penelitian adalah untuk menjelaskan karakteristik dari variabel-variabel penelitian (Sekaran, 2013). Jenis penelitian ini bersifat verifikatif (*verificative research*), menjelaskan (*explanatory research*) serta kausalitas (*causal study*), karena penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apa dan seberapa jauh faktor-faktor yang diperkirakan mempengaruhi suatu variabel dengan tujuan untuk menguji hipotesis (Koncoro, 2007).

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apa dan seberapa jauh faktor-faktor yang diperkirakan memengaruhi suatu variabel dengan tujuan untuk menguji hipotesis. Penelitian ini termasuk dalam kelompok studi *cross-sectional* karena dilakukan hanya sekali (Emory, 1985) atau survei yang dilakukan dengan hanya satu pengumpulan data dilakukan secara harian, mingguan atau bulanan, dengan tujuan untuk menjawab pertanyaan penelitian (Sekaran, 2013).

### **4.2. Populasi dan Sampel Penelitian**

Menurut Cooper dan Schindler (2014) populasi adalah kumpulan elemen yang ingin ditarik beberapa kesimpulan oleh peneliti. Populasi target adalah orang-orang, kejadian atau catatan yang berisi informasi yang diinginkan peneliti dalam menentukan apakah sampel atau sensus harus dipilih (Cooper & Schindler, 2014). Target populasi dalam penelitian ini adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) yang

bekerja pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Kabupaten/Kota Wilayah Metropolitan Rebana. Berikut daftar SKPD pengelola Metropolitan Rebana Pada Masing-masing Kabupaten/Kota Menurut Peraturan Gubernur Jawa Barat No. 14 Tahun 2023 Tentang Rencana Aksi Pengembangan Kawasan Rebana Tahun 2020-2030.

**Tabel 4. 1 SKPD pengelola Metropolitan Rebana**

<b>NO</b>	<b>SKPD</b>	<b>PERAN</b>
1	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menyelenggarakan kebijakan teknis bidang perencanaan pembangunan Kawasan Rebana</li> <li>• Menyelenggarakan koordinasi dalam Kawasan Rebana</li> </ul>
2	Badan Pendapatan Daerah	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan pengelolaan pendapatan daerah yang diperoleh melalui aktivitas di dalam Kawasan Rebana</li> </ul>
3	Dinas Pendidikan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menyiapkan SMK dan sekolah vokasi yang sesuai dengan kebutuhan industri yang dikembangkan di dalam Kawasan Rebana</li> </ul>
4	Dinas Bina Marga dan Penataan Ruang	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menyiapkan rencana detail tata ruang untuk pengembangan Kawasan Rebana</li> <li>• Menyiapkan infrastruktur untuk pendukung Kawasan Rebana</li> </ul>
5	Dinas Sumber Daya Air	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menyiapkan infrastruktur -sumber air baku untuk pengembangan Kawasan Rebana</li> </ul>
6	Dinas Perumahan Dan Permukiman	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menyiapkan infrastruktur pengembangan permukiman di Kawasan Rebana</li> </ul>
7	Dinas Lingkungan Hidup	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menjaga kualitas lingkungan hidup di Kawasan Rebana agar tidak melebihi baku mutu yang dipersyaratkan</li> <li>• Melakukan pengawasan terhadap pengelolaan limbah yang dihasilkan oleh industri di dalam Kawasan Rebana</li> </ul>
8	Dinas Perhubungan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menyiapkan sarana dan prasarana perhubungan yang dapat meningkatkan konektivitas inter dan intra Kawasan Rebana</li> </ul>
9	Dinas Komunikasi Dan Informatika	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menyiapkan sarana prasarana komunikasi dan informatika di Kawasan Rebana</li> </ul>

**Tabel 4.1 Lanjutan**

<b>NO</b>	<b>SKPD</b>	<b>PERAN</b>
10	Dinas Penanaman Modal Dan Layanan Terpadu Satu Pintu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menyelenggarakan pengelolaan penanaman modal dan pelayanan terpadu satu pintu untuk pengembangan Kawasan Rebana</li> <li>• Menyelenggarakan program promosi investasi kawasan</li> <li>• Menjadi administrator kawasan khusus pendukung ekonomi berbasis industri</li> </ul>
11	Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menyiapkan tenaga kerja lokal yang dapat dan memenuhi kebutuhan industri di Kawasan Rebana</li> </ul>
12	Dinas Pariwisata Dan Kebudayaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Merumuskan rencana pengembangan pariwisata di Kawasan Rebana sebagai daya tarik pendukung</li> </ul>
13	Dinas Kelautan Dan Perikanan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menyiapkan rencana pemanfaatan sumber daya kelautan dan perikanan untuk industri-industri pengolahan yang akan dikembangkan di Kawasan Rebana</li> </ul>
14	Dinas Energi Dan Sumber Daya Mineral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menyiapkan sumber daya energi untuk menunjang aktivitas yang dikembangkan di Kawasan Rebana</li> </ul>
15	Dinas Perindustrian Dan Perdagangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menyiapkan rencana pengembangan industri di Kawasan Rebana</li> <li>• Menyiapkan kebijakan pengelolaan industri di Kawasan Rebana</li> <li>• Menyelenggarakan promosi produk kawasan</li> <li>• Memfasilitasi pembentukan dan pemberdayaan pelaku di sentra IKM</li> </ul>
16	Dinas KUKM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memfasilitasi pembentukan dan pemberdayaan pelaku UMKM</li> <li>• Memfasilitasi Kerjasama UMKM dan Industri Menengah-Besar</li> <li>• Penyiapan Wirausaha Baru Mandiri dan Startup</li> </ul>

Sumber: Peraturan Gubernur Jawa Barat No. 14 Tahun 2023

Adapun kriteria responden penelitian yaitu:

1. ASN yang bekerja sebagai Fungsional Perencana dan Kepala bidang-bidang lainnya pada SKPD yang terkait dengan pengembangan dan pengelolaan Metropolitan Rebana di Jawa Barat sesuai Peraturan Gubernur Jawa Barat No. 14 Tahun 2023;

Ada beberapa alasan mendasar untuk memilih kriteria responden yang melibatkan ASN yang bekerja sebagai fungsional perencana dan kepala bidang-bidang lainnya pada SKPD yang berkaitan dengan pengembangan dan pengelolaan Metropolitan Rebana di Jawa Barat. Pertama, responden yang memiliki hubungan langsung dengan Metropolitan Rebana akan memiliki pengetahuan dan pengalaman yang relevan tentang pengelolaan Metropolitan Rebana. Kedua, dengan pengetahuan tentang kebijakan terkait dan sebagai pemegang otoritas, mereka dapat memberikan informasi yang lebih akurat dan bermanfaat untuk mempelajari bagaimana tata kelola kolaboratif memengaruhi motivasi untuk pelayanan publik. Terakhir, aksesibilitas responden juga dipertimbangkan saat memilih kriteria ini. Dengan SKPD ini, ASN memudahkan proses pengumpulan data yang efektif dan berkualitas tinggi.

2. ASN berusia minimal 30 tahun dan maksimal 60 tahun;

Pertimbangan yang mendasar digunakan untuk memilih kriteria responden yang mencakup ASN berusia minimal tiga puluh tahun dan maksimal enam puluh tahun. Pertama, batasan usia ini bertujuan untuk memastikan bahwa responden memiliki pengalaman yang cukup dalam lingkungan kerja pelayanan publik. Dengan memilih ASN yang telah berusia minimal tiga puluh tahun, penelitian ini dapat memperoleh pandangan yang lebih mapan dan informasi tentang faktor-faktor yang memengaruhi motivasi dan tata kelola kolaboratif dalam pelayanan publik. Kedua, dengan membatasi usia maksimal menjadi 60 tahun, penelitian ini memperhatikan rentang waktu penelitian ini dapat memberikan gambaran yang lebih luas dan menyeluruh dengan memahami pengaruh usia terhadap motivasi

untuk pelayanan publik dan tata kelola kolaboratif. Penelitian ini akan mengeksplorasi dan mempelajari komponen yang memengaruhi tata kelola kolaboratif dan dampaknya terhadap keinginan pelayanan publik di kalangan ASN dalam rentang usia yang relevan dan representatif dengan memanfaatkan kriteria responden yang mencakup ASN berusia minimal tiga puluh tahun dan maksimal enam puluh tahun.

3. Minimal pendidikan SMA/SMK/Aliyah sederajat;

Ada beberapa alasan yang mendasar untuk memilih kriteria responden yang mencakup minimal pendidikan SMA/SMK/Aliyah. Pertama, memastikan bahwa responden memiliki pemahaman dasar tentang tata kelola kolaboratif dan pelayanan publik. Tingkat pendidikan responden dianggap sebagai titik awal yang memungkinkan mereka untuk memiliki pengetahuan yang memadai tentang penelitian ini. Selain itu, kriteria yang dipilih didasarkan pada kemudahan akses dan ketersediaan responden. Dengan memilih responden dengan pendidikan minimal SMA/SMK/Aliyah, cakupan sampel dapat diperluas dan memastikan bahwa ada perbedaan dalam tingkat pendidikan responden. Ini dapat memberikan wawasan yang lebih kaya dan representatif tentang komponen yang memengaruhi tata kelola kolaboratif dan dampaknya terhadap keinginan untuk pelayanan publik di berbagai latar belakang pendidikan.

4. Masa kerja minimal 10 (sepuluh) tahun.

Didasarkan pada beberapa alasan yang mendasar, kriteria responden harus mencakup minimal sepuluh tahun pengalaman kerja. Pertama, penelitian ini dapat memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang faktor-faktor yang memengaruhi

tata kelola kolaboratif dan motivasi pelayanan publik pada karyawan ASN yang memiliki pengalaman kerja yang cukup. Dengan mempertimbangkan kriteria responden yang mencakup minimal sepuluh tahun pengalaman kerja, penelitian ini dapat menggali dan menganalisis komponen yang memengaruhi tata kelola kolaboratif dan dampaknya terhadap motivasi pelayanan publik di kalangan ASN dengan pengalaman kerja yang relevan dan stabil. Hal ini dapat memberikan hasil yang lebih konsisten dan terpercaya dalam mengkaji komponen tersebut.

Berdasarkan kriteria responden yang telah dijelaskan maka populasi dan sampel penelitian ini dapat digambarkan pada Tabel 4.2.

**Tabel 4. 2 Populasi Penelitian**

No	Kabupaten/Kota	Jumlah SKPD Pengelola Metropolitan Rebana	Populasi
1	Kab. Kuningan	13	78
2	Kab. Cirebon	14	75
3	Kab. Majalengka	13	81
4	Kab. Indramayu	12	74
5	Kab. Subang	14	90
6	Kab. Sumedang	12	70
7	Kota Cirebon	13	63
Total		91	531

Sumber: data diolah, 2024

Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini adalah dengan metode *Convenience Sampling* atau *Accidental Sampling*. Menurut Creswell (2014) bahwa *convenience sampling* di dalamnya para responden/individu dipilih berdasarkan kemudahan (*convenience*) dan ketersediaannya. Kriteria responden yang digunakan ini sudah memenuhi kriteria jumlah sampel yang dibutuhkan dalam analisis *SEM*

(*Structural Equation Models*) yang nantinya akan digunakan sebagai alat analisis data dalam penelitian ini. Dalam analisis *SEM* dibutuhkan sampel 100-200, karena penelitian yang menggunakan sampel <100 akan menghasilkan kesimpulan yang tidak tepat (Wijayanto, 2008). Menurut Hair *et al.* (2014) sebaiknya jumlah responden minimal setidaknya lima kali lebih banyak dari jumlah indikator. Pada penelitian ini untuk memenuhi jumlah responden minimal dapat dikalkulasikan dari jumlah indikator 41 dikalikan 5 berjumlah 205 responden.

#### **4.3. Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data**

Unit analisis adalah sebuah/seorang/satu anggota dari populasi, (Sekaran, 2010) yakni unit-unit (orang, kelompok, institusi dan lain-lain) dimana informasi akan dikumpulkan untuk menggambarkan beberapa grup yang lebih besar atau menjelaskan beberapa fenomena abstrak (Babbie, 1983). Unit analisis dalam penelitian ini adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bekerja pada SKPD di wilayah Metropolitan Rebana di Jawa Barat.

Data primer dalam penelitian ini dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner pada SKPD yang terkait dengan pengembangan dan pengelolaan Metropolitan Rebana di 7 (tujuh) kabupaten/kota yaitu Kabupaten Kuningan, Cirebon, Majalengka, Indramayu, Sumedang, Subang, dan Kota Cirebon. Data sekunder diperoleh dari jurnal-jurnal, kepustakaan, artikel-artikel di publikasi nasional dan internasional.

#### **4.4. Definisi dan Pengukuran Variabel Penelitian**

Definisi operasional variabel adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel dengan cara memberi arti atau menspesifikasikan kegiatan maupun

memberikan operasional yang diperlukan (Nazir, 2000). Operasionalisasi variabel berarti melekatkan arti pada suatu konstruk atau variabel dengan cara menetapkan kegiatan-kegiatan atau tindakan-tindakan yang perlu untuk mengukur konstruk atau variabel tersebut. Berdasarkan uraian di atas maka operasionalisasi untuk setiap variabel dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### **4.4.1. Indikator Pengukuran Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Dalam model kepemimpinan transformasional yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (1990), teori yang mencakup dimensi kepemimpinan transformasional terdiri dari *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspiratif), *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal), *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual), dan *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individu). Model ini telah menjadi salah satu kerangka kerja paling penting dalam penelitian kepemimpinan.

1. Motivasi Inspiratif: Pemimpin transformasional dapat menginspirasi dan memotivasi pengikut mereka dengan menyampaikan visi masa depan yang jelas, menarik, dan optimis. Mereka berkomunikasi dengan cara yang membangkitkan semangat untuk memengaruhi pengikut mereka secara emosional dan intelektual.
2. Pengaruh Ideal: Pemimpin transformasional memperoleh kepercayaan dan rasa hormat dari pengikutnya karena bertindak sebagai model peran ideal. Mereka menunjukkan kesetiaan dan kejujuran, dan pengikut sering mengidentifikasi diri dengan mereka dan ingin berperilaku seperti mereka.

3. Stimulasi Intelektual: Pemimpin transformasional mendorong kreativitas dan inovasi. Mereka mendorong pemikiran kritis dan pemecahan masalah, menantang asumsi yang ada, dan mendorong pengikut untuk melihat masalah dari sudut pandang baru.
4. Pertimbangan Individual: Pemimpin transformasional memperhatikan secara pribadi pengikutnya. Mereka memperhatikan kebutuhan individu dan bertindak sebagai mentor atau pelatih untuk membantu pengikut tumbuh dan berkembang.

Rafferty dan Griffin (2004) mengembangkan dimensi kepemimpinan transformasional untuk mengatasi kekurangan dukungan empiris terhadap struktur faktor model kepemimpinan transformasional. Penelitian sebelumnya belum memberikan bukti yang meyakinkan untuk mendukung model kepemimpinan transformasional. Rafferty dan Griffin (2004) berkonsentrasi pada dasar teoretis kepemimpinan transformasional dan membedakan dimensi kepemimpinan yang lebih khusus. Ini dilakukan dalam upaya mengatasi ambiguitas yang telah mengelilingi konsepsi teoretis dari subdimensi kepemimpinan transformasional serta hasil empiris yang tidak konsisten.

Dalam penelitian Rafferty dan Griffin (2004) mendefinisikan dimensi yang lebih khusus dari kepemimpinan transformasional, dan kemudian mengembangkannya. Rafferty dan Griffin (2004) mengusulkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat dibagi menjadi subdimensi: *articulating a vision*, *inspirational communication*, *intellectual stimulation*, *supportive leadership*, dan *personal recognition*.

Berdasarkan kajian pustaka di atas maka penulis mengadaptasi dimensi yang digunakan oleh Rafferty dan Griffin (2004) namun menghilangkan dimensi *inspirational communication* dengan pertimbangan bahwa dimensi tersebut tidak relevan dengan konteks penelitian ini atau kurang sesuai untuk menggambarkan variabel yang ingin diteliti. Dimensi *inspirational communication* lebih cocok digunakan apabila responden dalam penelitian adalah para pejabat atau individu dengan peran kepemimpinan yang tinggi, karena indikator-indikatornya seperti kemampuan menyampaikan visi dengan jelas, motivasi melalui komunikasi yang penuh energi, penggunaan cerita inspiratif, serta mendorong kerja sama dan antusiasme lebih relevan untuk situasi kepemimpinan. Sementara itu, responden dalam penelitian ini bukanlah pejabat, melainkan individu dengan karakteristik yang berbeda. Oleh karena itu, penulis hanya fokus pada dimensi-dimensi lain yang lebih representatif dan relevan untuk mencapai tujuan penelitian, sehingga hasil yang diperoleh diharapkan lebih akurat dan aplikatif dalam konteks studi ini.

Berdasarkan pertimbangan tersebut, maka penulis menyimpulkan dimensi kepemimpinan transformasional meliputi:

1. Mengartikulasikan sebuah Visi (*Articulating a vision*): Dimensi ini melibatkan kemampuan pemimpin untuk mengartikulasikan visi yang jelas dan menarik yang menginspirasi dan memberikan arah bagi pengikut.
2. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*): Pemimpin mendorong pengikutnya untuk berpikir secara kreatif dan inovatif dengan menantang kepercayaan yang ada dan mempertimbangkan masalah dari sudut pandang

yang berbeda, yang meningkatkan kesadaran dan kemampuan mereka untuk menyelesaikan masalah dengan cara baru.

3. Kepemimpinan yang Mendukung (*Supportive Leadership*): pemimpin yang menunjukkan kepedulian dan dukungan terhadap kebutuhan individu pengikut. Pemimpin ini terbuka dan peka terhadap kesejahteraan pengikut dan berkomitmen untuk membantu mereka tumbuh dan berkembang.
4. Pengakuan Pribadi (*Personal Recognition*): Pemimpin menghargai dan mengakui kontribusi individu, yang dapat meningkatkan rasa investasi dan komitmen mereka terhadap organisasi. Memberi penghargaan dan pujian kepada pengikut karena pencapaian mereka merupakan bagian dari pengakuan pribadi.

#### **4.4.2. Indikator Pengukuran Desain Institusional Organik**

Menurut Gibson *et al.* (2009) bahwa salah satu karakteristik desain institusional organik adalah karyawan melakukan berbagai tugas bersama untuk menyelesaikan tugas kelompok, tanpa spesialisasi tugas yang tinggi. Pegawai dapat menyesuaikan dan merumuskan kembali tugas, karena tugas tidak dijelaskan secara rinci, hirarki kontrol dan wewenang dilakukan secara informal, dengan sedikit aturan, komunikasi horizontal memungkinkan karyawan berkomunikasi dengan siapa saja dalam organisasi yang diperlukan dan pengendalian tugas ada di tiap bagian organisasi.

Untuk desain institusional organik, menurut Gibson *et al.* (2009) ada prinsip-prinsip berikut (1) Kepemimpinan mencakup pemahaman tentang apa yang dipercaya dan diyakini oleh atasan dan bawahan tentang semua masalah. Ini juga

mencakup cara untuk mendorong partisipasi dan menumbuhkan motivasi melalui teknik partisipasi; (2) proses komunikasi berlangsung dari atas ke bawah, atau dari bawah ke atas, dan interaksi berlangsung secara terbuka dan luas (ekstensif), sehingga atasan dan bawahan dapat saling memengaruhi satu sama lain; (3). Terdapat desentralisasi pilihan solusi yang menekankan pelibatan berbagai tingkatan organisasi dalam pengambilan keputusan secara mandiri dan kolaboratif untuk menciptakan fleksibilitas dan responsivitas terhadap perubahan. Berdasarkan penelitian sebelumnya dan mengadaptasi pada Gibson *et al.* (2009), penulis menyimpulkan bahwa faktor-faktor berikut merupakan komponen desain kelembagaan organik:

1. Partisipasi; keterlibatan aktif setiap individu dalam proses organisasi, dimana mereka memiliki hak untuk menyampaikan pendapat dan berkontribusi dalam pengambilan keputusan.
2. Interaksi; komunikasi horizontal antara karyawan, manajer, dan departemen yang berbeda untuk menyelesaikan tugas secara efektif.
3. Pengambilan keputusan: proses desentralisasi dimana kekuasaan dan otoritas dibagi, memungkinkan semua anggota organisasi untuk berpartisipasi dalam proses membuat pilihan keputusan yang kemudian menetapkan satu diantara alternatif solusi yang dianggap tepat dan memengaruhi organisasi.

#### **4.4.3. Indikator Pengukuran Dukungan Keuangan**

Penelitian Poppo dan Zenger (2002) memberikan wawasan tentang pentingnya dukungan keuangan dalam bentuk kontrak formal dan mekanisme

pengendalian relasional dalam membangun kerjasama yang sukses. Beberapa dimensi dukungan keuangan diadopsi dari penelitian Poppo dan Zenger (2002) diantaranya:

1. Ketersediaan Dana: Dimensi ini mengacu pada ketersediaan dana yang diperlukan untuk melaksanakan dan mempertahankan kerjasama.
2. Fleksibilitas Keuangan: Dimensi ini mencakup sejauh mana dukungan keuangan dapat menyesuaikan dengan perubahan kebutuhan dan kondisi dalam kerjasama. Fleksibilitas keuangan dapat melibatkan kemampuan untuk mengalokasikan dana tambahan, mengubah pola pengeluaran, atau menyesuaikan sumber dana sesuai kebutuhan.
3. Transparansi dan Akuntabilitas: Dimensi ini mencakup transparansi dalam penggunaan dana dan akuntabilitas dalam melaporkan penggunaan dana kepada pihak yang berkepentingan.
4. Pengelolaan Risiko Keuangan: Dimensi ini melibatkan pengelolaan risiko keuangan yang terkait dengan kerjasama.

#### **4.4.4. Indikator Pengukuran Kualitas Relasional**

Dimensi kualitas relasional mengadaptasi dari penelitian Warsen (2023) diantaranya:

1. Kepercayaan (*Mutual Trust*): keyakinan bersama antar individu atau organisasi bahwa pihak lain akan bertindak dengan integritas dan keandalan dalam hubungan kerjasama.

2. Komunikasi (*Communication*): proses pertukaran informasi yang jelas, efektif, dan terbuka antara pihak-pihak yang terlibat dalam hubungan, yang mendukung pemahaman bersama dan koordinasi tindakan.
3. Komitmen (*Commitment*): kesediaan para pihak untuk tetap berdedikasi terhadap hubungan kerjasama, menunjukkan kesetiaan dan tanggung jawab jangka panjang terhadap tujuan bersama.
4. Keterbukaan (*Openness*): sikap transparansi dan kejujuran dalam berbagi informasi, ide, dan perasaan, yang memungkinkan pembangunan kepercayaan dan pemahaman yang lebih dalam.
5. Timbal Balik/saling memberi (*Reciprocity*): prinsip saling memberi dan menerima yang adil dan seimbang, dimana setiap pihak memberikan dan menerima manfaat atau nilai dalam hubungan kerjasama.

#### **4.4.5. Indikator Pengukuran Penggunaan Teknologi**

Dimensi penggunaan teknologi mengadaptasi penelitian Bambe (2019) dimana dimensi yang digunakan pada variabel *technology use* dalam penelitian ini merujuk pada Venkatesh *et al.* (2003) yang mengembangkan *Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT)*. Dimensi-dimensi tersebut meliputi *Performance Expectancy*, *Effort Expectancy*, *Social Influence*, dan *Facilitating Conditions* yang berkaitan dengan penggunaan teknologi.

Faktor-faktor tersebut adalah:

1. *Performance Expectancy*: individu percaya bahwa menggunakan teknologi akan membantu meningkatkan kinerja mereka. Dalam konteks penelitian

ini, hal ini berkaitan dengan penggunaan intranet dalam organisasi untuk komunikasi yang efektif dan pertukaran data di antara staf.

2. *Effort Expectancy*: kemudahan yang dirasakan oleh individu terkait dengan penggunaan teknologi. Ini mencakup persepsi tentang seberapa mudah menggunakan teknologi tersebut.
3. *Social Influence*: individu percaya bahwa orang-orang penting bagi mereka, berpikir bahwa mereka harus menggunakan teknologi baru. Ini mencakup pengaruh dari rekan kerja, atasan, dan norma sosial dalam organisasi.
4. *Facilitating Conditions*: individu percaya bahwa infrastruktur organisasi mendukung dan memfasilitasi penggunaan teknologi. Ini termasuk ketersediaan sumber daya dan dukungan teknis yang diperlukan untuk menggunakan teknologi.

#### **4.4.6. Indikator Pengukuran Tata Kelola Kolaboratif**

Berdasarkan kajian pustaka dan mengadaptasi dari penelitian Aidi *et al.* (2023) maka penulis menyimpulkan bahwa dimensi dari tata kelola kolaboratif adalah:

1. Pengelolaan sumberdaya: proses memperoleh sumber daya yang akan meningkatkan kolaborasi, wujudnya sumber daya manusia, keuangan, dan teknologi;
2. Hubungan antar organisasi: upaya menjalin dan mengembangkan jaringan kerjasama antar instansi agar memperoleh potensi masing-masing organisasi;

3. Pengembangan organisasi: peningkatan kapasitas organisasi sehingga dapat bersaing secara efektif dan meningkatkan kemampuan organisasi mencapai visi dan misinya;

#### **4.4.7. Indikator Pengukuran Motivasi Pelayanan Publik**

Motivasi pelayanan publik diukur dengan menggunakan skala yang dikembangkan oleh Perry (1996) Skala ini terdiri dari empat dimensi yang membentuk konstruk *PSM*. Satu dimensi yaitu *attraction to public policy* dikeluarkan dari skala karena penelitian sebelumnya menunjukkan dimensi tersebut mewakili kepentingan pribadi dan kurang spesifik pada nilai dan misi (Alonso & Lewis, 2001) : (Wright & Pandey, 2008). Tiga dimensi yang digunakan dalam penelitian ini adalah tanggungjawab terhadap kepentingan publik, simpati, dan sikap pengorbanan diri yang diadaptasi dari penelitian Alford (2014). Dimensi tersebut diantaranya;

1. Tanggung jawab terhadap kepentingan publik (*commitment to public interest*), dimensi ini berkaitan dengan keinginan untuk melayani publik yang didorong oleh keyakinan yang tulus dan kasih sayang terhadap kepentingan sosial.
2. Simpati (*compassion*), dimensi ini dicirikan oleh adanya keinginan untuk menolong orang lain, sifat mementingkan kepentingan orang lain, sikap ikut merasakan perasaan orang lain, dan keinginan sosial lainnya.
3. Sikap pengorbanan diri (*self-sacrifice*), dimensi ini berkaitan dengan sikap kecintaan terhadap tanah air, tanggung jawab kepada tugas, dan kesetiaan

kepada negara, kesadaran yang tinggi untuk membagikan dan berkorban demi untuk kelangsungan hidup organisasi.

**Tabel 4. 3 Tabel Operasionalisasi Variabel**

<b>NO</b>	<b>VARIABEL</b>	<b>DIMENSI</b>	<b>INDIKATOR</b>
1	<b>Gaya Kepemimpinan Transformasional;</b> Model pemimpin secara karismatik mengartikulasikan visi yang menarik, memberikan stimulasi intelektual, menunjukkan dukungan kepemimpinan, dan memberikan pengakuan pribadi untuk memotivasi pengikutnya melampaui harapan, berkontribusi lebih kepada organisasi, dan mencapai pertumbuhan pribadi dan profesional sehingga mendorong perubahan positif dalam organisasi.	<b>Mengartikulasikan sebuah visi (<i>Articulating a vision</i>);</b> (Rafferty & Griffin, 2004)	Kejelasan visi misi Rencana kerja sistematis
		<b>Stimulasi intelektual (<i>Intellectual stimulation</i>);</b> (Rafferty & Griffin, 2004)	Memotivasi untuk meraih prestasi Mendorong berpikir kritis
		<b>Kepemimpinan yang suportif (<i>Supportive leadership</i>);</b> (Rafferty & Griffin, 2004)	Kepedulian terhadap kesejahteraan staf
		<b>Pengakuan pribadi (<i>Personal recognition</i>);</b> (Rafferty & Griffin, 2004)	Memberikan pengakuan atas kontribusi individu
			Memberikan apresiasi
2	<b>Desain Institusional Organik;</b> Pendekatan struktural yang menekankan pada desentralisasi otoritas untuk mencapai tujuan organisasi, partisipasi aktif setiap orang dalam pengambilan keputusan, dan interaksi horizontal yang mendukung inovasi dan adaptasi.	<b>Partisipasi;</b> (Gibson <i>et al</i> , 2009)	Bekerja sama mencapai kinerja terbaik Penguatan hubungan kerja yang kreatif
		<b>Interaksi;</b> (Gibson <i>et al</i> , 2009)	Hubungan kerja harmonis Tugas pokok dan fungsi
		<b>Pengambilan Keputusan;</b> (Gibson <i>et al</i> , 2009)	Desentralisasi pilihan solusi
		3	<b>Dukungan Keuangan;</b> Penyediaan sumber daya moneter yang memadai, fleksibel, transparan, dan akuntabel, serta dikelola dengan pengendalian risiko yang baik untuk
<b>Fleksibilitas Keuangan;</b> (Poppo & Zenger, 2002)	Kebijakan atau prosedur perubahan pola pengeluaran atau penyesuaian		

NO	VARIABEL	DIMENSI	INDIKATOR
	memastikan kelancaran dan keberlanjutan kerjasama atau proyek.		sumber dana
		<b>Transparansi &amp; Akuntabilitas;</b> (Poppo & Zenger, 2002)	Transparansi penggunaan dana Akuntabilitas penggunaan dana
		<b>Pengelolaan Risiko Keuangan</b> (Poppo & Zenger, 2002)	Evaluasi risiko keuangan
4	<b>Kualitas Relasional;</b> Tingkat keefektifan hubungan antarindividu atau organisasi yang ditandai dengan kepercayaan yang tinggi, komitmen yang kuat, komunikasi yang efektif, keterbukaan dalam berbagi informasi, dan norma timbal balik yang memfasilitasi pertukaran dan kerjasama.	<b>Kepercayaan;</b> (Warsen, 2023)	Kepercayaan antara atasan dan bawahan  Kepercayaan dengan rekan kerja
		<b>Komitmen;</b> (Warsen, 2023)	Komitmen antar pihak dalam organisasi
		<b>Komunikasi;</b> (Warsen, 2023)	Bentuk dan arah komunikasi
		<b>Keterbukaan;</b> (Warsen, 2023)	Keterbukaan antar staf
		<b>Saling memberi;</b> (Warsen, 2023)	Saling membantu antar staf Umpan balik antar staf
5	<b>Penggunaan Teknologi;</b> Tingkat dimana individu mengintegrasikan teknologi dalam aktivitas sehari-hari mereka berdasarkan keyakinan bahwa teknologi tersebut akan meningkatkan kinerja pekerjaan (Harapan Kinerja), mudah digunakan (Harapan Upaya), dianjurkan oleh lingkungan sosial (Pengaruh Sosial), dan didukung oleh infrastruktur yang memadai (Kondisi yang Memfasilitasi)	<b>Harapan Kinerja (<i>Performance Expectancy</i>);</b> (Bambe, 2019)	Teknologi berguna dalam pekerjaan
		<b>Harapan Upaya (<i>Effort Expectancy</i>);</b> (Bambe, 2019)	Meningkatkan produktivitas Terampil menggunakan teknologi
		<b>Pengaruh Sosial (<i>Social Influence</i>);</b> (Bambe, 2019)	Dukungan organisasi terhadap penggunaan teknologi
		<b>Kondisi yang Memfasilitasi (<i>Facilitating Conditions</i>);</b> (Bambe, 2019)	Ketersediaan sumber daya pengguna teknologi Ketersediaan tim teknis untuk membantu kesulitan teknis

NO	VARIABEL	DIMENSI	INDIKATOR
6	<b>Tata kelola Kolaboratif;</b> Pendekatan pengelolaan yang mengintegrasikan sumber daya, memperkuat hubungan antar organisasi, dan mendukung pengembangan organisasi melalui proses pengambilan keputusan bersama yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan dengan membangun kepercayaan dan komitmen melalui interaksi dan konsensus untuk mencapai tujuan bersama.	<b>Pengelolaan Sumber Daya;</b> (Aidi <i>et al.</i> , 2023a)	Pengelolaan sumber daya keuangan
			Pengelolaan infrastruktur teknologi
		<b>Hubungan Antar Organisasi;</b> (Aidi <i>et al.</i> , 2023a)	Kerjasama antar sector publik dan sektor privat
		<b>Pengembangan Organisasi</b> (Aidi <i>et al.</i> , 2023a)	Kompetensi teknis (keahlian)
			Evaluasi sarana prasarana pelayanan publik
7	<b>Motivasi Pelayanan Publik;</b> Dorongan intrinsik yang dimiliki oleh pegawai sektor publik untuk melayani kepentingan umum, yang ditandai dengan komitmen terhadap kepentingan publik, rasa empati dan kasih sayang terhadap masyarakat, serta kesediaan untuk melakukan pengorbanan diri demi kebaikan bersama.	<b>Komitmen pada kepentingan publik;</b> (Perry, 1996)	Mengutamakan kepentingan publik
			Bertanggung jawab dalam pelayanan terbaik
		<b>Rasa empati/Kasih sayang;</b> (Perry, 1996)	Memberikan dukungan emosional
			Menghargai perasaan individu
		<b>Pengorbanan diri;</b> (Perry, 1996)	Rela menghadapi tantangan
			Mendukung kebijakan pimpinan

Sumber: Data diolah, 2023

Dalam instrumen ini pengukuran menggunakan skala likert. Sekaran dan Bougie (2010) menyatakan bahwa skala likert dibuat untuk mengukur seberapa kuat subjek setuju atau tidak setuju dengan pernyataan yang diberikan pada skala lima poin, seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 4.4.

**Tabel 4. 4 Tabel Skala Likert**

Tidak Sesuai	Kurang Sesuai	Cukup Sesuai	Sesuai	Sangat Sesuai
1	2	3	4	5

## **4.5. Metode Analisis Data**

### **4.5.1. Prosedur Pengujian Data**

Sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya bahwa alat yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini adalah melalui kuesioner, kesungguhan responden dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan merupakan hal yang penting. Keabsahan hasil penelitian ini ditentukan oleh alat pengukur yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian. Untuk menguji keabsahan dan keandalan data yang dikumpulkan dilakukan 2 (dua) macam pengujian yaitu uji validitas dan reliabilitas.

#### **1. Uji Validitas**

Validitas alat pengukur dievaluasi melalui uji validitas, dengan fokus pada pertanyaan-pernyataan yang didasarkan pada teori variabel dan indikator. Validitas diukur melalui Item-Total Statistic pada output SPSS, dengan penilaian *Corrected Item-Total Correlation*. Validitas butir pertanyaan dianggap terpenuhi jika  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel. Berdasarkan hasil *pilot project*, validitas sudah terpenuhi.

#### **2. Uji Reliabilitas**

Reliabilitas diuji setelah validitas terkonfirmasi. Hanya data valid yang digunakan. Uji ini mengevaluasi stabilitas dan konsistensi respons responden terhadap pertanyaan, menunjukkan seberapa konsisten hasil pengukuran. Disarankan uji reliabilitas dilakukan per variabel untuk mengidentifikasi reliabilitas. Butir dianggap reliabel jika koefisien  $>$  0,600, Berdasarkan hasil *pilot project*, reliabilitas sudah terpenuhi.

#### 4.5.2. Rancangan Pengujian Hipotesis

##### a. Teknik Analisis

Teknik analisis inferensia data yang digunakan adalah *Simple Equation Model* (SEM) dengan pendekatan *Partial Least Square* (PLS). Pendekatan baru yang diperkenalkan oleh Herman Wold ini sering disebut *soft modeling*. *PLS* (*Partial Least Square*) analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural, dimana model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi (Jogiyanto & Abdillah, 2009).

Dengan menggunakan *PLS* dimungkinkan melakukan pemodelan persamaan struktural dengan ukuran sampel relatif kecil dan tidak menumbuhkan asumsi normal multivariate. *PLS* merupakan metode analisis yang powerful karena tidak didasarkan banyak asumsi (Wold, 1982). Metode *PLS* mempunyai keunggulan tersendiri diantaranya: data tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai rasio dapat digunakan pada model yang sama) dan ukuran sampel tidak harus besar.

Walaupun *PLS* digunakan untuk mengkonfirmasi teori, tetapi dapat juga digunakan untuk menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antara variabel laten. *PLS* dapat menganalisis sekaligus konstruk yang dibentuk dengan indikator reflektif dan indikator formatif dan hal ini tidak mungkin dijalankan dalam SEM karena akan terjadi *unidentified model*.

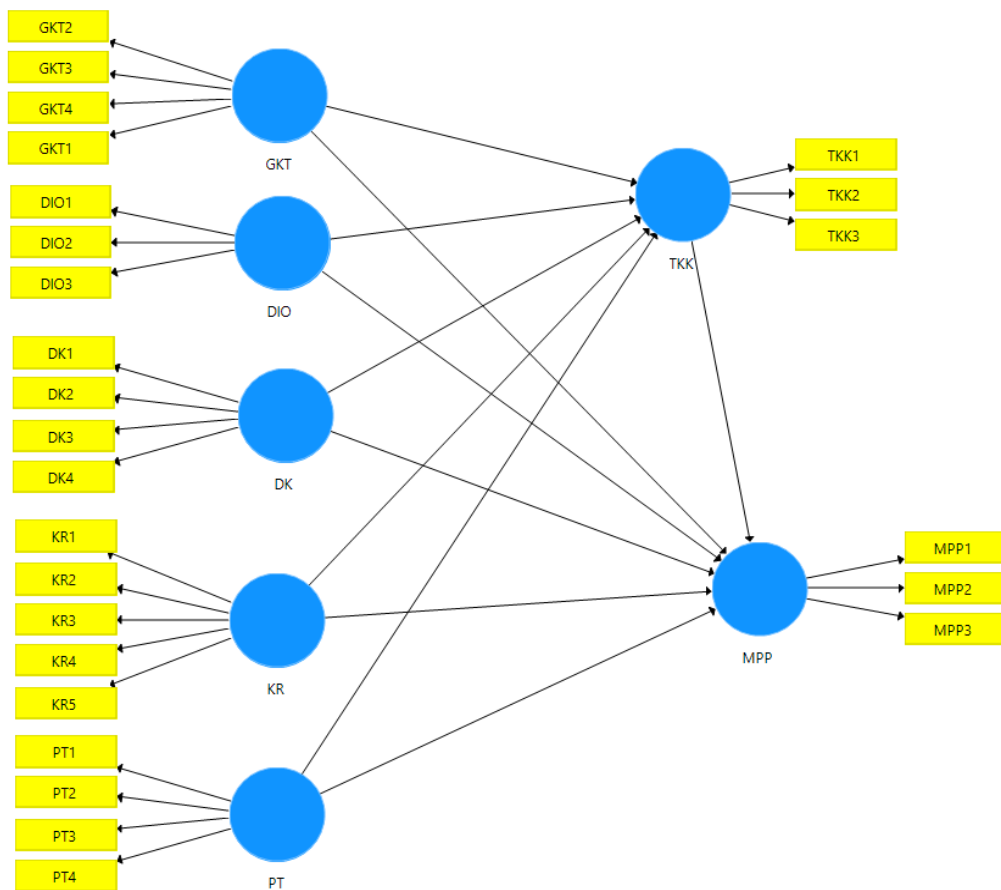
Menurut Ghazali (2011) menyatakan bahwa model analisis jalur semua variabel laten terdiri dari tiga set hubungan, yaitu:

1. *Inner model* yang menspesifikasi hubungan antara variabel laten yang satu dengan variabel laten yang lainnya (*structural model*).
2. *Outer model* yang menspesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikator atau variabel manifestnya (*measurement model*).
3. *Weight relation* dalam mana nilai kasus dari variabel laten dapat diestimasi. Tanpa kehilangan generalisasi, dapat diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau manifest variabel diskala *zero means* dan unit *variance* sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dalam model.

Persamaan model dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

$$\eta_1 = \gamma_1 \xi_1 + \zeta$$

Ilustrasi pemodelan persamaan struktural dan notasi PLS dapat dilihat pada Gambar 4.1 di bawah ini.:



Gambar 4. 1 Diagram Jalur Model PLS

- **Sampel SEM-PLS**

Merujuk pada Hair *et al.*, (1998) yang mengemukakan bahwa ukuran sampel yang sesuai adalah 100 sampai 200, Juga dijelaskan bahwa ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 observasi untuk setiap *estimated parameter* dan maksimal adalah 10 observasi dari setiap *estimated parameter*. Dalam penelitian ini, jumlah dimensi penelitian sebanyak 41, sehingga jumlah sampel minimum adalah 5 kali jumlah indikator atau sebanyak  $5 \times 41 = 205$ .

- **Evaluasi Model PLS**

**Tabel 4. 5 Evaluasi Model dalam PLS**

Kriteria	Deskripsi	Ukuran
<b>Evaluasi Model Outer</b>		
1. <i>Reliability item</i>	Menguji validitas indikator	Nilai <i>loading factor</i> > 0,7 (Hair <i>et al.</i> , 2019); dapat diterima jika <i>loading factor</i> > 0,5 (Chin,2000)
2. <i>AVE(Average Variance Extracted)</i>	Mengukur besaran variance yang mampu dijelaskan oleh item-item dibandingkan dengan varian yang disebabkan oleh error pengukuran	<i>AVE</i> > 0,5 (Hair <i>et al.</i> , 2019)
3. <i>Composite reliability (CR)</i>	Pengukuran konsistensi internal	<i>Alpha cronbach</i> > 0,7 ; <i>CR</i> > 0,6 (Hair <i>et al.</i> , 2019)
4. <i>Cross-loadings</i>	Digunakan untuk pengecekan validitas diskriminan selain kriteria di atas.	Jika suatu indikator mempunyai korelasi yang lebih tinggi dengan variabel laten lainnya daripada dengan variabel latennya sendiri maka kecocokan model harus dipertimbangkan ulang (Hair <i>et al.</i> , 2019)
<b>Evaluasi Model Inner</b>		
Estimasi koefisien jalur	Menguji signifikansi pengaruh variabel laten	<i>p-value</i> < 0,05 atau <i>t statistics</i> > <i>t table</i> (Hair <i>et al.</i> , 2019)
<b>Evaluasi Model Keseluruhan</b>		
<i>Gof (Goodness of Fit)</i>	GoF ini diperoleh dari akar kuadrat average communalities index dikalikan dengan nilai R2 model	GoF kecil > 0,1; GoF moderat > 0,25 dan GoF besar > 0,36 ((Hair <i>et al.</i> , 2019)) serta dilakukan uji R <sup>2</sup> , Q <sup>2</sup> , dan nilai-nilai efek f (Hair <i>et al.</i> , 2019).

a. Evaluasi Model Outer

Evaluasi terhadap model reflektif indikator meliputi pemeriksaan terhadap beban indikator (*indicator loadings*), reliabilitas internal konsistensi (misalnya, *Cronbach's alpha / composite reliability*), validitas konvergen (misalnya, *Average Variance Extracted - AVE*), dan validitas diskriminan (misalnya, menggunakan kriteria *HTMT*) (Hair *et al.*, 2019).

### 1) *Convergent Validity*

*Convergent validity* terdiri dari tiga pengujian yaitu *reliability item* (validitas tiap indikator), *composite reliability*, dan *average variance extracted (AVE)* (Hair *et al.*, 2019). *Convergent validity* digunakan untuk mengukur seberapa besar indikator yang ada dapat menerangkan dimensi. Artinya semakin besar *convergent validity* maka semakin besar kemampuan indikator tersebut dalam menerapkan dimensinya. *Convergent validity*, sebagai cara lain untuk mengungkapkan konsistensi internal. Skala yang sangat andal mengandung *convergent validity* (Zikmund & Babin, 2007).

Item reliabilitas atau biasa kita sebut dengan validitas indikator. Pengujian terhadap *reliability item* (validitas indikator) dapat dilihat dari nilai *loading factor (standardized loading)*. Nilai loading faktor ini merupakan besarnya korelasi antara antara setiap indikator dan konstraknya. Nilai *loading factor* 0,7 dapat dikatakan ideal (Hair *et al.*, 2019), artinya bahwa indikator tersebut dapat dikatakan valid sebagai indikator untuk mengukur konstrak. Meskipun demikian, nilai *standardized loading factor* di atas 0,5 dapat diterima. Sedangkan nilai *standardized loading factor* di bawah 0,5 dapat dikeluarkan dari model Chin (1998).

Statistik yang digunakan dalam *composite reliability* adalah *cronbach's alpha* dan D.G rho (PCA). Nilai *cronbach's alpha* dan

D.G rho (PCA) 6,0 menunjukkan konstruk memiliki reliabilitas atau keterandalan yang tinggi sebagai alat ukur.

Formula untuk *composite reliability* (CR):

$$CR = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum Var(\varepsilon_i)}$$

Nilai *Composite Reliability* (CR) yang dianggap dapat diterima adalah di atas 0,7, sementara nilai di atas 0,8 hingga 0,9 dianggap sebagai rentang yang "memuaskan hingga baik" untuk menunjukkan reliabilitas internal yang tinggi dalam penelitian. Nilai CR yang lebih tinggi umumnya menunjukkan tingkat reliabilitas yang lebih tinggi (Hair *et al.*, 2019).

*Average Variance Extracted* (AVE) menggambarkan besaran varians yang dijelaskan oleh sebuah konstruk terhadap varians dari indikator-indikatornya. AVE dihitung dengan mengkuadratkan beban indikator pada sebuah konstruk dan menghitung nilai rata-ratanya. Nilai AVE yang dapat diterima adalah 0,50 atau lebih tinggi, menunjukkan bahwa konstruk menjelaskan setidaknya 50% dari varians indikator-indikatornya (Hair *et al.*, 2019).

Formula untuk *Average Variance Extracted* (AVE):

$$AVE = \frac{\sum \lambda^2}{[\sum \lambda^2 + \sum (1 - \lambda^2)]}$$

## 2) *Discriminant Validity*

*Discriminant validity* menggambarkan sejauh mana suatu konstruk empiris berbeda dari konstruk lain dalam model struktural (Hair *et al.*, 2019). Ini menilai apakah konstruk yang diukur tidak hanya berbeda secara konseptual, tetapi juga terpisah dan dapat dibedakan berdasarkan data empiris. *Discriminant validity* menunjukkan bahwa suatu konstruk memiliki keunikan dan tidak terlalu berkorelasi dengan konstruk lain dalam model yang sama, sehingga memastikan bahwa konstruk tersebut mengukur dimensi yang dimaksudkan dan bukan sesuatu yang sudah diukur oleh konstruk lain (Hair *et al.*, 2019).

Pemeriksaan *discriminant validity* dari model pengukuran reflektif yang dinilai berdasarkan *cross loading* dan membandingkan antara nilai *AVE* dengan kuadran korelasi antarkonstrak. Ukuran *cross loading* adalah membandingkan korelasi indikator dengan konstraknya dan konstrak dari blok lain. *Discriminant validity* yang baik akan mampu menjelaskan variabel indikatornya lebih tinggi dibandingkan dengan menjelaskan varian dari indikator konstrak yang lain.

### b. Evaluasi Model Struktural

Ada beberapa tahap dalam mengevaluasi model *structural*. Pertama adalah melihat signifikansi hubungan antara konstrak. Hal ini dapat dilihat dari koefisien jalur (*path coefficient*) yang menggambarkan kekuatan

hubungan antar konstruk. Tanda dalam *path coefficient* harus sesuai dengan teori yang dihipotesiskan, untuk menilai signifikansi *path coefficient* dapat dilihat dari t test (*critical ratio*) yang diperoleh dari proses *bootstrapping* (*resampling method*).

Untuk memvalidasi model secara keseluruhan, maka digunakan *goodness of fit* (GoF). GoF index ini merupakan ukuran tunggal yang digunakan untuk memvalidasi performa gabungan antara model pengukuran dan model struktural (Hair *et al.*, 2019). Nilai GoF ini diperoleh dari *average communalities index* dikalikan dengan nilai  $R^2$  model.

Formula GoF Index

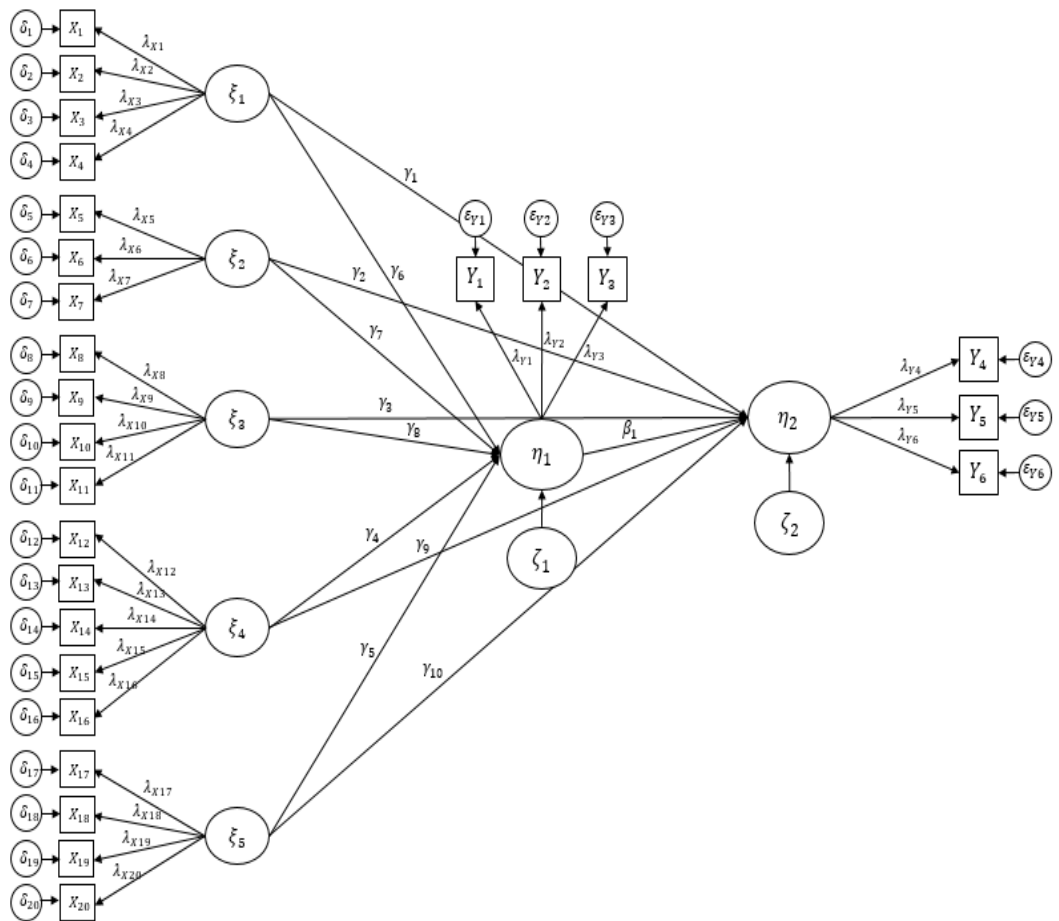
$$GoF = \sqrt{Com \times R^2}$$

Com bergaris atas adalah *average communalities* dan  $R^2$  bergaris atas adalah rata-rata model  $R^2$ .  $R^2$ ,  $Q^2$ , dan nilai-nilai efek f adalah metrik penting dalam *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) yang digunakan untuk menilai kekuatan dan validitas prediktif model.

1.  $R^2$  (*Coefficient of Determination*) :  $R^2$  mengukur varians yang dijelaskan dalam setiap konstruk endogen dan merupakan ukuran kekuatan eksplanasi model.  $R^2$  berkisar antara 0 hingga 1, dengan nilai yang lebih tinggi menunjukkan kekuatan eksplanasi yang lebih besar. Sebagai pedoman, nilai  $R^2$  sebesar 0,75, 0,50, dan 0,25 dapat dianggap substansial, moderat, dan lemah (Hair *et al.*, 2019).

2.  $Q^2$  (*Predictive Relevance*):  $Q^2$  dihitung melalui prosedur blindfolding pada PLS-SEM dan mengukur akurasi prediktif model untuk konstruk endogen tertentu. Nilai  $Q^2$  yang lebih besar dari nol menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif. Sebagai pedoman, nilai  $Q^2$  lebih dari 0, 0,25, dan 0,50 menunjukkan relevansi prediktif kecil, sedang, dan besar (Hair *et al.*, 2019).
3. Nilai-nilai efek  $f$ : Nilai efek  $f$  mengukur pengaruh penghapusan suatu konstruk prediktor terhadap nilai  $R^2$  dari konstruk endogen. Nilai efek  $f$  yang lebih tinggi dari 0,02, 0,15, dan 0,35 menggambarkan efek kecil, sedang, dan besar (Hair *et al.*, 2019). Nilai efek  $f$  dapat membantu menentukan relevansi relatif dari konstruk prediktor dalam menjelaskan varians pada konstruk endogen.

Dengan demikian,  $R^2$  menilai kekuatan eksplanasi model,  $Q^2$  menilai relevansi prediktif model, dan nilai-nilai efek  $f$  menilai pengaruh relatif dari konstruk prediktor terhadap konstruk endogen dalam model. Ketiga metrik ini bersama-sama memberikan gambaran komprehensif tentang kinerja model dalam PLS-SEM (Hair *et al.*, 2019).



Gambar 4. 2 Diagram Jalur Model dengan Notasi

Dari ilustrasi di atas, maka diperoleh persamaan model dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

$$\eta_1 = \gamma_1\xi_1 + \gamma_2\xi_2 + \gamma_3\xi_3 + \gamma_4\xi_4 + \gamma_5\xi_5 + \zeta_1$$

.....1)

$$\eta_2 = \beta_1\eta_1 + \gamma_6\xi_1 + \gamma_7\xi_2 + \gamma_8\xi_3 + \gamma_9\xi_4 + \gamma_{10}\xi_5 + \zeta_2$$

.....2)

Keterangan:

- $\eta_1$  : Variabel laten endogen ke-1, tata kelola kolaboratif
- $\eta_2$  : Variabel laten endogen ke-2, motivasi pelayanan publik
- $\xi_1$  : Variabel eksogen gaya kepemimpinan transformatif
- $\xi_2$  : Variabel eksogen desain institusional organik
- $\xi_3$  : Variabel eksogen dukungan keuangan

- $\xi_4$  : Variabel eksogen kualitas relasional
- $\xi_5$  : Variabel eksogen penggunaan teknologi
- $\zeta_1, \zeta_2$  : (dibaca: Zeta), Error model
- $\gamma_{1,\dots,10}$  : Koefisien pengaruh variabel eksogen terhadap endogen
- $\beta_1$  : Koefisien pengaruh variabel endogen terhadap endogen

- **Penanganan Bias Model:**

Menurut Bougeard dan Sabatie (2015) analisis untuk membangun model penelitian yang robust dengan *Partial Least Squares (PLS)* dapat dilakukan dengan langkah-langkah berikut:

- a. Penanganan *Outlier* dan *Missing Values*

Lakukan analisis untuk mengidentifikasi dan menangani outlier serta nilai yang hilang dalam data. Outlier dan missing values dapat memengaruhi kinerja model PLS, oleh karena itu, penting untuk membersihkan data dengan benar sebelum analisis.

- b. Validasi Silang (*Cross-Validation*)

Gunakan teknik validasi silang (misalnya, *cross-validation*) untuk mengukur kinerja model PLS. Validasi silang membantu memastikan bahwa model dapat umumnya diterapkan pada data baru dan tidak terlalu bergantung pada data pelatihan tertentu.

- c. Analisis Komponen PLS (*PLS Component Analysis*)

Lakukan analisis komponen PLS untuk memahami kontribusi masing-masing komponen terhadap model dan variabel mana yang paling berpengaruh terhadap komponen utama. Ini membantu dalam interpretasi dan pengoptimalan model.

d. Penanganan Multikolinearitas

Identifikasi dan tangani masalah multikolinearitas antara variabel dalam model. PLS dapat lebih tahan terhadap multikolinearitas dibandingkan dengan beberapa metode regresi lainnya, tetapi masih perlu diperhatikan.

Karena respon dependen dan independen variabel penelitian berasal dari respon/ orang yang sama maka diakhir pengujian bias perlu dilakukan *Harman test* (Kock *et al.*, 2021). *Harman's Single-Factor Test* adalah salah satu teknik statistik yang digunakan untuk menguji keberadaan bias metode umum (*common method bias*) dalam penelitian (Kock *et al.*, 2021). Bias metode umum terjadi ketika varians dalam data dapat dijelaskan oleh satu faktor tunggal, biasanya karena variabel independen dan dependen diukur menggunakan metode yang sama atau melalui satu sumber responden yang sama (Kock *et al.*, 2021). Berikut adalah penjelasan lebih rinci mengenai *Harman's Single-Factor Test* menurut Kock *et al.* (2021):

**Konsep Dasar:**

- a. **Tujuan:** *Harman's Single-Factor Test* digunakan untuk menentukan apakah ada bias metode umum yang signifikan dalam data penelitian. Tujuan utamanya adalah untuk mengidentifikasi sejauh mana satu faktor tunggal (yaitu, *common method factor*) dapat menjelaskan korelasi antar variabel dalam penelitian.

**b. Metode Statistik:**

- Analisis faktor eksploratori digunakan dalam *Harman's Single-Factor Test*. Penelitian ini melibatkan ekstraksi faktor tunggal dari matriks korelasi antar variabel dalam data.
- Variabel-variabel dalam penelitian diuji untuk melihat seberapa banyak variasi dalam korelasi antar mereka dapat dijelaskan oleh satu faktor tunggal.

**Langkah-langkah Pengujian:****1. Pengumpulan Data:**

Data penelitian dikumpulkan, termasuk variabel independen dan dependen yang diukur menggunakan metode yang sama atau sumber responden yang sama.

**2. Analisis Faktor:**

- Matriks korelasi antar variabel dianalisis menggunakan analisis faktor eksploratori.
- Faktor tunggal diekstraksi dari matriks korelasi untuk melihat sejauh mana satu faktor dapat menjelaskan variasi dalam hubungan antar variabel.

**3. Interpretasi Hasil:**

- Jika satu faktor tunggal dapat menjelaskan sebagian besar variasi dalam korelasi antar variabel (misalnya, lebih dari 50% hingga 60%), ini menunjukkan keberadaan bias metode umum.

- Namun, hasil uji *Harman's Single-Factor Test* harus diinterpretasikan dengan hati-hati. Kehadiran faktor tunggal tidak selalu menunjukkan keberadaan bias metode umum; faktor tunggal juga dapat mencerminkan faktor lain dalam data atau struktur korelasi alami antar variabel.

## **BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Pada bab V ini menguraikan dan menganalisis data yang diperoleh peneliti dari angket yang telah disebarakan kepada responden sebagai sumber data primer. Pengisian angket dilakukan secara *online* dan *offline* serta telah dipastikan bahwa baik data yang diambil dengan *offline* dan *online* tidak memiliki perbedaan, dibuktikan dengan hasil pengujian *nonresponse bias* (lampiran 3). *Nonresponse bias* adalah distorsi dalam hasil survei yang terjadi ketika kelompok tertentu dalam populasi tidak terwakili dengan baik karena mereka tidak merespons survei, dan kelompok-kelompok ini memiliki karakteristik atau perilaku yang berbeda terkait dengan pertanyaan yang diteliti (Toepoel & Schonlau, 2017).

Data penelitian ini adalah hasil dari kuesioner yang disebarakan kepada 367 orang. Semua pertanyaan yang menyangkut data penelitian telah teruji validitas dan reliabilitasnya serta telah memenuhi pengujian *common method bias* (sub bab 5.3.3). *Common Method Bias (CMB)* adalah masalah signifikan dalam penelitian yang dapat menyebabkan kesimpulan yang keliru, karena penggunaan metode pengukuran yang sama untuk variabel independen dan dependen, dan memerlukan kontrol prosedural dan statistik untuk memastikan validitas dan reliabilitas penelitian (Kock *et al.*, 2021).

Analisis yang disajikan terdiri dari tiga bagian, yaitu analisis data responden, analisis deskriptif data penelitian dan analisis PLS. Teknik analisis yang digunakan pada analisis data responden dan data penelitian adalah analisis deskriptif, dimana semua data yang diperoleh disusun ke dalam tabel melalui perhitungan distribusi frekuensi dan persentasenya.

### 5.1. Deskripsi Karakteristik Responden

Analisis data responden dibutuhkan untuk mengetahui informasi mengenai latar belakang responden. Informasi tersebut dapat dijadikan bahan untuk menjelaskan hasil penelitian yang diperoleh. Berikut ini adalah gambaran umum mengenai karakteristik demografi responden yang diteliti berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, masa kerja dan wilayah satuan kerja.

**Tabel 5. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>f</b>	<b>Persentase</b>
Laki-laki	202	55.04%
Perempuan	165	44.96%
Jumlah	367	100.00%

Berdasarkan Tabel 5.1 dapat diketahui bahwa dari 367 responden, terbagi dari dua kelompok jenis kelamin yaitu laki-laki dan perempuan. Sebagian besar responden terdapat pada kelompok jenis kelamin laki-laki dengan persentase sebesar 55,04% dan sisanya terdapat pada kelompok jenis kelamin perempuan dengan persentase sebesar 44,96%.

**Tabel 5. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

<b>Kelompok umur</b>	<b>f</b>	<b>Persentase</b>
31 - 40 Tahun	92	25.07%
41 - 50 Tahun	176	47.96%
51 - 60 Tahun	99	26.98%
Jumlah	367	100.00%

Berdasarkan Tabel 5.2 dapat diketahui bahwa dari 367 responden, terbagi dari tiga kelompok usia yaitu 31- 40 tahun, 41-50 tahun dan 51-60 tahun. Sebagian besar responden terdapat pada kelompok usia 41-50 tahun dengan persentase

sebesar 47,96%. Sedangkan sisanya berada pada kelompok usia 31- 40 tahun dan 51-60 tahun dengan persentase masing-masing kelompok sebesar 25,07% dan 26,98%.

**Tabel 5. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

<b>Pendidikan</b>	<b>f</b>	<b>Persentase</b>
SMA/SMK/MA Sederajat	32	8.72%
Diploma	20	5.45%
Pasca sarjana	83	22.62%
Sarjana	232	63.22%
Jumlah	367	100.00%

Berdasarkan Tabel 5.3 dapat diketahui bahwa dari 367 responden, terbagi dari empat kelompok pendidikan terakhir yaitu SMA/SMK/MA/ sederajat, diploma, sarjana dan pascasarjana. Sebagian besar responden terdapat pada kelompok sarjana dengan persentase sebesar 63,22%. Kemudian kelompok pasca sarjana dengan persentase sebesar 22,62%, kelompok SMA/SMK/MA/ sederajat dengan persentase sebesar 8,72%; dan sisanya pada kelompok diploma dengan persentase sebesar 5,45%.

**Tabel 5. 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Masa Kerja**

<b>Lama Masa Kerja</b>	<b>f</b>	<b>Persentase</b>
> 30 Tahun	31	8.45%
10 - 20 Tahun	242	65.94%
21 - 30 Tahun	94	25.61%
Jumlah	367	100.00%

Berdasarkan Tabel 5.4 dapat diketahui bahwa dari 367 responden, terbagi dari tiga kelompok lama masa kerja yaitu 10-20 tahun, 21-30 tahun dan lebih dari

30 tahun. Sebagian besar responden terdapat pada kelompok lama masa kerja 10-20 tahun dengan persentase sebesar 65,94%. Sedangkan sisanya berada pada kelompok lama masa kerja 21-30 tahun dan lebih dari 30 tahun dengan persentase masing-masing kelompok sebesar 25,61% dan 8,45%.

**Tabel 5. 5 Karakteristik Responden Berdasarkan Wilayah Satuan Kerja**

<b>Wilayah satuan kerja</b>	<b>f</b>	<b>Persentase</b>
Kabupaten Cirebon	49	13.35%
Kabupaten Indramayu	37	10.08%
Kabupaten Kuningan	117	31.88%
Kabupaten Majalengka	30	8.17%
Kabupaten Subang	53	14.44%
Kabupaten Sumedang	24	6.54%
Kota Cirebon	57	15.53%
Jumlah	367	100.00%

Berdasarkan Tabel 5.5 dapat diketahui bahwa dari 367 responden, terbagi dari tujuh kelompok wilayah satuan kerja yaitu Kabupaten Cirebon, Kota Cirebon, Kabupaten Indramayu, Kabupaten Kuningan, Kabupaten Majalengka, Kabupaten Subang dan Kabupaten Sumedang. Bagian terbesar responden terdapat pada kelompok wilayah satuan kerja di Kabupaten Kuningan dengan persentase sebesar 31,88%. Sedangkan bagian terkecilnya terdapat pada kelompok wilayah satuan kerja di Kabupaten Sumedang dengan persentase sebesar 6,54%.

## **5.2. Deskripsi Determinan Tata Kelola Kolaboratif dan Motivasi Pelayanan Publik**

Setelah melihat dan menganalisis data responden, selanjutnya akan dibahas mengenai data penelitian. Data penelitian ini merupakan hasil jawaban responden

dalam mengisi pertanyaan pada angket penelitian yang disebarakan. Pada analisis penelitian, penulis uraikan berdasarkan kepada operasionalisasi variabel penelitian.

Data dikumpulkan dengan menggunakan alat ukur angket yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Data hasil kuesioner ditabulasi, tiap alternatif jawaban akan diberi bobot dengan angka 5, 4, 3, 2, 1. Selanjutnya, dilakukan perhitungan terhadap skoring dengan cara mengalikan tiap frekuensi alternatif jawaban dengan bobotnya,.

Deskripsi dan operasionalisasi konsep-konsep dalam angket ini dilakukan berdasarkan pengamatan terhadap gejala-gejala di lapangan. Penulis memaparkan dan memberikan penjelasan terhadap pertanyaan-pertanyaan yang telah diklasifikasikan dalam kategori sangat sesuai, sesuai, kurang sesuai, tidak sesuai, sangat tidak sesuai (lampiran 7).

### 5.2.1. Deskripsi Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dibagi ke dalam 4 dimensi dan diukur dengan menggunakan 7 item. Berikut gambaran per dimensi dan per item pada variabel gaya kepemimpinan:

**Tabel 5. 6 Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan**

<b>Kode</b>	<b>Dimensi</b>	<b>Skor</b>	<b>%</b>	<b>Kategori</b>
GKT.1	Mengartikulasikan sebuah visi	3,97	79,48	Baik
GKT.2	Stimulasi intelektual	3,91	78,20	Baik
GKT.3	Kepemimpinan yang suportif	3,72	74,44	Baik
GKT.4	Pengakuan pribadi	3,83	76,65	Baik
<b>GKT</b>	<b>Gaya Kepemimpinan Transformasional</b>	<b>3,86</b>	<b>77,19</b>	<b>Baik</b>

Dari Tabel 5.6 dapat dilihat bahwa dari respon responden terhadap gaya kepemimpinan secara keseluruhan dikategorikan baik dengan perolehan skor rata-rata 77,19%. Untuk indikator yang memiliki persepsi bobot paling tinggi pada GKT.1. Sedangkan indikator yang memiliki persepsi bobot paling rendah pada GKT.3.

**Tabel 5. 7 Deskripsi Kebijakan Visi Misi**

No	Alternatif Jawaban	f	%	Skor
1	Sangat sesuai	87	23,71	79,73%
2	Sesuai	222	60,49	
3	Cukup sesuai	36	9,81	
4	Tidak sesuai	10	2,72	
5	Sangat tidak sesuai	12	3,27	
	<b>Jumlah</b>	<b>367</b>	<b>100,00</b>	

Berdasarkan Tabel 5.7 terlihat bahwa dari 367 responden, sebanyak 23.71% memiliki persepsi sangat sesuai pada pernyataan “Pimpinan memiliki visi yang jelas tentang masa depan organisasi dengan melihat organisasi telah memiliki visi misi organisasi.”; sebanyak 60,49% dengan persepsi sesuai; sebanyak 9,81% persepsi cukup sesuai; sebanyak 2,72% dengan persepsi tidak sesuai dan sisanya dengan persepsi sangat tidak sesuai. Secara keseluruhan, persepsi responden pada pernyataan “Pimpinan memiliki visi yang jelas tentang masa depan organisasi dengan melihat organisasi telah memiliki visi misi organisasi.” adalah sangat sesuai dengan skor sebesar 79,73%.

**Tabel 5. 8 Deskripsi Rencana Kerja Sistematis**

No	Alternatif Jawaban	f	%	Skor
1	Sangat sesuai	75	20,44	79,24%
2	Sesuai	238	64,85	
3	Cukup sesuai	31	8,45	
4	Tidak sesuai	11	3,00	
5	Sangat tidak sesuai	12	3,27	
	<b>Jumlah</b>	<b>367</b>	<b>100,00</b>	

Berdasarkan Tabel 5.8 terlihat bahwa dari 367 responden, sebanyak 20,44% memiliki persepsi sangat sesuai pada pernyataan “Pimpinan sudah bekerja berorientasi pada hasil dengan melihat beliau memiliki rencana kerja yang sistematis.”; sebanyak 64,85% dengan persepsi sesuai; sebanyak 8,45% persepsi cukup sesuai; sebanyak 3% dengan persepsi tidak sesuai dan sisanya dengan persepsi sangat tidak sesuai. Secara keseluruhan, persepsi responden pada pernyataan “Pimpinan sudah bekerja berorientasi pada hasil dengan melihat beliau memiliki rencana kerja yang sistematis.” adalah sesuai dengan skor sebesar 79,24%.

**Tabel 5. 9 Deskripsi Memotivasi Untuk Meraih Prestasi**

No	Alternatif Jawaban	f	%	Skor
1	Sangat sesuai	83	22,62	78,91%
2	Sesuai	216	58,86	
3	Cukup sesuai	45	12,26	
4	Tidak sesuai	11	3,00	
5	Sangat tidak sesuai	12	3,27	
	<b>Jumlah</b>	<b>367</b>	<b>100,00</b>	

Berdasarkan Tabel 5.9 terlihat bahwa dari 367 responden, sebanyak 22,62% memiliki persepsi sangat sesuai pada pernyataan “Pimpinan menjadi motivator yang mampu mendorong stafnya untuk meraih prestasi.”; sebanyak 58,86% dengan persepsi sesuai; sebanyak 12,26% persepsi cukup sesuai; sebanyak 3% dengan persepsi tidak sesuai dan sisanya dengan persepsi sangat tidak sesuai. Secara keseluruhan, persepsi responden pada pernyataan “Pimpinan menjadi motivator yang mampu mendorong stafnya untuk meraih prestasi.” adalah sesuai dengan skor sebesar 78,91%.

**Tabel 5. 10 Deskripsi Mendorong Berpikir Kritis**

No	Alternatif Jawaban	f	%	Skor
1	Sangat sesuai	62	16,89	77,49%
2	Sesuai	240	65,40	
3	Cukup sesuai	34	9,26	
4	Tidak sesuai	19	5,18	
5	Sangat tidak sesuai	12	3,27	
	<b>Jumlah</b>	<b>367</b>	<b>100,00</b>	

Berdasarkan Tabel 5.10 terlihat bahwa dari 367 responden, sebanyak 16,89% memiliki persepsi sangat sesuai pada pernyataan “Pimpinan mendorong untuk berfikir kritis tentang isu isu yang dihadapi organisasi.”; sebanyak 65,4% dengan persepsi sesuai; sebanyak 9,26% persepsi cukup sesuai; sebanyak 5,18% dengan persepsi tidak sesuai dan sisanya dengan persepsi sangat tidak sesuai. Secara keseluruhan, persepsi responden pada pernyataan “Pimpinan mendorong untuk berfikir kritis tentang isu isu yang dihadapi organisasi.” adalah sesuai dengan skor sebesar 77,49%.

**Tabel 5. 11 Deskripsi Kepedulian Terhadap Kesejahteraan Staff**

No	Alternatif Jawaban	f	%	Skor
1	Sangat sesuai	59	16,08	74,44%
2	Sesuai	223	60,76	
3	Cukup sesuai	45	12,26	
4	Tidak sesuai	4	1,09	
5	Sangat tidak sesuai	36	9,81	
	<b>Jumlah</b>	<b>367</b>	<b>100,00</b>	

Berdasarkan Tabel 5.11 terlihat bahwa dari 367 responden, sebanyak 16,08% memiliki persepsi sangat sesuai pada pernyataan “Pimpinan menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan staf.”; sebanyak 60,76% dengan persepsi sesuai; sebanyak 12,26% persepsi cukup sesuai; sebanyak 1,09% dengan persepsi tidak sesuai dan sisanya dengan persepsi sangat tidak sesuai. Secara keseluruhan, persepsi responden pada pernyataan “Pimpinan menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan staf.” adalah sesuai dengan skor sebesar 74,44%.

**Tabel 5. 12 Deskripsi Memberikan Pengakuan Kontribusi Individu**

No	Alternatif Jawaban	f	%	Skor
1	Sangat sesuai	49	13,35	75,80%
2	Sesuai	235	64,03	
3	Cukup sesuai	54	14,71	
4	Tidak sesuai	15	4,09	
5	Sangat tidak sesuai	14	3,81	
	<b>Jumlah</b>	<b>367</b>	<b>100,00</b>	

Berdasarkan Tabel 5.12 terlihat bahwa dari 367 responden, sebanyak 13,35% memiliki persepsi sangat sesuai pada pernyataan “Pimpinan memberikan

pengakuan atas kontribusi individu para staf.”; sebanyak 64,03% dengan persepsi sesuai; sebanyak 14,71% persepsi cukup sesuai; sebanyak 4,09% dengan persepsi tidak sesuai dan sisanya dengan persepsi sangat tidak sesuai. Secara keseluruhan, persepsi responden pada pernyataan “Pimpinan memberikan pengakuan atas kontribusi individu para staf.” adalah sesuai dengan skor sebesar 75,8%.

**Tabel 5. 13 Deskripsi Memberikan Apresiasi**

No	Alternatif Jawaban	f	%	Skor
1	Sangat sesuai	58	15.80	77.49%
2	Sesuai	242	65.94	
3	Cukup sesuai	42	11.44	
4	Tidak sesuai	13	3.54	
5	Sangat tidak sesuai	12	3.27	
	<b>Jumlah</b>	<b>367</b>	<b>100,00</b>	

Berdasarkan Tabel 5.13 terlihat bahwa dari 367 responden, sebanyak 15,8% memiliki persepsi sangat sesuai pada pernyataan “Pemimpin memberikan apresiasi ketika pekerjaan dilakukan dengan baik.”; sebanyak 65,94% dengan persepsi sesuai; sebanyak 11,44% persepsi cukup sesuai; sebanyak 3,54% dengan persepsi tidak sesuai dan sisanya dengan persepsi sangat tidak sesuai. Secara keseluruhan, persepsi responden pada pernyataan “Pimpinan memberikan apresiasi ketika pekerjaan dilakukan dengan baik.” adalah sesuai dengan skor sebesar 77,49%.

### **5.2.2. Deskripsi Desain institusional Organik**

Desain institusional organik dibagi ke dalam 3 dimensi dan diukur dengan menggunakan 6 item. Berikut gambaran per dimensi dan per item pada variabel desain institusional organik:

**Tabel 5. 14 Deskripsi Variabel Desain institusional Organik**

<b>Kode</b>	<b>Dimensi</b>	<b>Skor</b>	<b>%</b>	<b>Kategori</b>
DIO.1	Partisipasi	3,38	67,68	Baik
DIO.2	Interaksi	3,72	74,44	Baik
DIO.3	Pengambilan keputusan	3,87	77,30	Baik
<b>DIO</b>	<b>Desain institusional Organik</b>	<b>3,66</b>	<b>73,14</b>	<b>Baik</b>

Dari Tabel 5.14 dapat dilihat bahwa dari respon responden terhadap desain institusional organik secara keseluruhan dikategorikan baik dengan perolehan skor rata-rata 73,14%. Untuk indikator yang memiliki persepsi bobot paling tinggi pada DIO.3. Sedangkan indikator yang memiliki persepsi bobot paling rendah pada DIO.1.

**Tabel 5. 15 Deskripsi Bekerja Sama Mencapai Kinerja Terbaik**

<b>No</b>	<b>Alternatif Jawaban</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>Skor</b>
1	Sangat sesuai	0	0,00	58,64%
2	Sesuai	58	15,80	
3	Cukup sesuai	240	65,40	
4	Tidak sesuai	55	14,99	
5	Sangat tidak sesuai	14	3,81	
	<b>Jumlah</b>	<b>367</b>	<b>100,00</b>	

Berdasarkan Tabel 5.15 terlihat bahwa dari 367 responden, sebanyak 0% memiliki persepsi sangat sesuai pada pernyataan “Desain organisasi di instansi sudah menerapkan *teamwork* (kerja tim), dengan melihat terdapat tim kecil dalam setiap fungsi-fungsi organisasi.”; sebanyak 15,8% dengan persepsi sesuai; sebanyak 65,4% persepsi cukup sesuai; sebanyak 14,99% dengan persepsi tidak

sesuai dan sisanya dengan persepsi sangat tidak sesuai. Secara keseluruhan, persepsi responden pada pernyataan “Desain organisasi di instansi sudah menerapkan *teamwork* (kerja tim), dengan melihat terdapat tim kecil dalam setiap fungsi-fungsi organisasi.” adalah cukup sesuai dengan skor sebesar 58,64%.

**Tabel 5. 16 Deskripsi Penguatan Hubungan Kerja yang Kreatif**

No	Alternatif Jawaban	f	%	Skor
1	Sangat sesuai	54	14,71	76,73%
2	Sesuai	222	60,49	
3	Cukup sesuai	71	19,35	
4	Tidak sesuai	17	4,63	
5	Sangat tidak sesuai	3	0,82	
	<b>Jumlah</b>	<b>367</b>	<b>100,00</b>	

Berdasarkan Tabel 5.16 terlihat bahwa dari 367 responden, sebanyak 14,71% memiliki persepsi sangat sesuai pada pernyataan “Dalam instansi para staf mengajukan idenya dengan bebas, dengan melihat munculnya gagasan yang kreatif.”; sebanyak 60,49% dengan persepsi sesuai; sebanyak 19,35% persepsi cukup sesuai; sebanyak 4,63% dengan persepsi tidak sesuai dan sisanya dengan persepsi sangat tidak sesuai. Secara keseluruhan, persepsi responden pada pernyataan “Dalam instansi para staf mengajukan idenya dengan bebas, dengan melihat munculnya gagasan yang kreatif.” adalah sesuai dengan skor sebesar 76,73%.

**Tabel 5. 17 Deskripsi Hubungan Kerja Harmonis**

No	Alternatif Jawaban	f	%	Skor
1	Sangat sesuai	53	14,44	76,84%
2	Sesuai	224	61,04	
3	Cukup sesuai	73	19,89	
4	Tidak sesuai	13	3,54	
5	Sangat tidak sesuai	4	1,09	
	<b>Jumlah</b>	<b>367</b>	<b>100,00</b>	

Berdasarkan Tabel 5.17 terlihat bahwa dari 367 responden, sebanyak 14,44% memiliki persepsi sangat sesuai pada pernyataan “Dalam instansi hubungan antara para staf sudah berlangsung harmonis dengan melihat tidak adanya konflik antar staf.”; sebanyak 61,04% dengan persepsi sesuai; sebanyak 19,89% persepsi cukup sesuai; sebanyak 3,54% dengan persepsi tidak sesuai dan sisanya dengan persepsi sangat tidak sesuai. Secara keseluruhan, persepsi responden pada pernyataan “Dalam instansi hubungan antara para staf sudah berlangsung harmonis dengan melihat tidak adanya konflik antar staf.” adalah sesuai dengan skor sebesar 76,84%.

**Tabel 5. 18 Deskripsi Tugas Pokok dan Fungsi**

No	Alternatif Jawaban	f	%	Skor
1	Sangat sesuai	21	5,72	72,04%
2	Sesuai	216	58,86	
3	Cukup sesuai	102	27,79	
4	Tidak sesuai	19	5,18	
5	Sangat tidak sesuai	9	2,45	
	<b>Jumlah</b>	<b>367</b>	<b>100,00</b>	

Berdasarkan Tabel 5.18 terlihat bahwa dari 367 responden, sebanyak 5,72% memiliki persepsi sangat sesuai pada pernyataan “Di instansi tempat bekerja tidak dirasakan hirarki atasan-bawahan, dengan melihat interaksi yang baik layaknya mitra sejajar.”; sebanyak 58,86% dengan persepsi sesuai; sebanyak 27,79% persepsi cukup sesuai; sebanyak 5,18% dengan persepsi tidak sesuai dan sisanya dengan persepsi sangat tidak sesuai. Secara keseluruhan, persepsi responden pada pernyataan “Di instansi tempat bekerja tidak dirasakan hirarki atasan-bawahan, dengan melihat interaksi yang baik layaknya mitra sejajar.” adalah sesuai dengan skor sebesar 72,04%.

**Tabel 5. 19 Deskripsi Desentralisasi Pilihan Solusi dengan Pendelegasian Wewenang**

No	Alternatif Jawaban	f	%	Skor
1	Sangat sesuai	43	11,72	76,95%
2	Sesuai	250	68,12	
3	Cukup sesuai	55	14,99	
4	Tidak sesuai	13	3,54	
5	Sangat tidak sesuai	6	1,63	
	<b>Jumlah</b>	<b>367</b>	<b>100,00</b>	

Berdasarkan Tabel 5.19 terlihat bahwa dari 367 responden, sebanyak 11,72% memiliki persepsi sangat sesuai pada pernyataan “Dalam proses pengambilan keputusan di instansi bekerja sudah sesuai dengan desentralisasi dengan melihat adanya pendelegasian wewenang (pelimpahan kekuasaan).”; sebanyak 68,12% dengan persepsi sesuai; sebanyak 14,99% persepsi cukup sesuai; sebanyak 3,54% dengan persepsi tidak sesuai dan sisanya dengan persepsi sangat

tidak sesuai. Secara keseluruhan, persepsi responden pada pernyataan “Dalam proses pengambilan keputusan di instansi bekerja sudah sesuai dengan desentralisasi dengan melihat adanya pendelegasian wewenang (pelimpahan kekuasaan).” adalah sesuai dengan skor sebesar 76,95%.

**Tabel 5. 20 Deskripsi Desentralisasi Pilihan Solusi dengan Pelaksanaan Program**

No	Alternatif Jawaban	f	%	Skor
1	Sangat sesuai	34	9,26	77,66%
2	Sesuai	271	73,84	
3	Cukup sesuai	48	13,08	
4	Tidak sesuai	13	3,54	
5	Sangat tidak sesuai	1	0,27	
	<b>Jumlah</b>	<b>367</b>	<b>100,00</b>	

Berdasarkan Tabel 5.20 terlihat bahwa dari 367 responden, sebanyak 9,26% memiliki persepsi sangat sesuai pada pernyataan “Di instansi tempat para staf mampu menerapkan hasil keputusan dengan melihat pelaksanaan program pelayanan kepada masyarakat berjalan sesuai rencana.”; sebanyak 73,84% dengan persepsi sesuai; sebanyak 13,08% persepsi cukup sesuai; sebanyak 3,54% dengan persepsi tidak sesuai dan sisanya dengan persepsi sangat tidak sesuai. Secara keseluruhan, persepsi responden pada pernyataan “Di instansi tempat para staf mampu menerapkan hasil keputusan dengan melihat pelaksanaan program pelayanan kepada masyarakat berjalan sesuai rencana.” adalah sesuai dengan skor sebesar 77,66%.

### 5.2.3. Deskripsi Dukungan Keuangan

Dukungan keuangan dibagi ke dalam 4 dimensi dan diukur dengan menggunakan 7 item. Berikut gambaran per dimensi dan per item pada variabel dukungan keuangan:

**Tabel 5. 21 Deskripsi Variabel Dukungan Keuangan**

<b>Kode</b>	<b>Dimensi</b>	<b>Skor</b>	<b>%</b>	<b>Kategori</b>
DK.1	Ketersediaan dana	3,26	65,16	Baik
DK.2	Fleksibilitas keuangan	3,52	70,35	Baik
DK.3	Transparansi keuangan	3,75	74,93	Baik
DK.4	Pengelolaan Risiko Keuangan	3,71	74,28	Baik
<b>DK</b>	<b>Dukungan Keuangan</b>	<b>3,56</b>	<b>71,18</b>	<b>Baik</b>

Dari Tabel 5.21 dapat dilihat bahwa dari respon responden terhadap dukungan keuangan secara keseluruhan dikategorikan baik dengan perolehan skor rata-rata 71,18%. Untuk indikator yang memiliki persepsi bobot paling tinggi pada DK.3. Sedangkan indikator yang memiliki persepsi bobot paling rendah pada DK.1.

**Tabel 5. 22 Deskripsi Ketersediaan Dana Dalam Melaksanakan Kerjasama**

<b>No</b>	<b>Alternatif Jawaban</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>Skor</b>
1	Sangat sesuai	5	1,36	65,67%
2	Sesuai	149	40,60	
3	Cukup sesuai	167	45,50	
4	Tidak sesuai	37	10,08	
5	Sangat tidak sesuai	9	2,45	
	<b>Jumlah</b>	<b>367</b>	<b>100,00</b>	

Berdasarkan Tabel 5.22 terlihat bahwa dari 367 responden, sebanyak 1,36% memiliki persepsi sangat sesuai pada pernyataan “Organisasi memiliki ketersediaan dana yang cukup untuk melaksanakan kerjasama.”; sebanyak 40,6% dengan

persepsi sesuai; sebanyak 45,5% persepsi cukup sesuai; sebanyak 10,08% dengan persepsi tidak sesuai dan sisanya dengan persepsi sangat tidak sesuai. Secara keseluruhan, persepsi responden pada pernyataan “Organisasi memiliki ketersediaan dana yang cukup untuk melaksanakan kerjasama.” adalah sesuai dengan skor sebesar 65,67%.

**Tabel 5. 23 Deskripsi Ketersediaan Dana yang Cukup Untuk Mempertahankan Kerjasama**

No	Alternatif Jawaban	f	%	Skor
1	Sangat sesuai	5	1,36	65,94%
2	Sesuai	151	41,14	
3	Cukup sesuai	167	45,50	
4	Tidak sesuai	36	9,81	
5	Sangat tidak sesuai	8	2,18	
	<b>Jumlah</b>	<b>367</b>	<b>100,00</b>	

Berdasarkan Tabel 5.23 terlihat bahwa dari 367 responden, sebanyak 1,36% memiliki persepsi sangat sesuai pada pernyataan “Organisasi memiliki ketersediaan dana yang cukup untuk mempertahankan kerjasama yang sedang dilakukan.”; sebanyak 41,14% dengan persepsi sesuai; sebanyak 45,5% persepsi cukup sesuai; sebanyak 9,81% dengan persepsi tidak sesuai dan sisanya dengan persepsi sangat tidak sesuai. Secara keseluruhan, persepsi responden pada pernyataan “Organisasi memiliki ketersediaan dana yang cukup untuk mempertahankan kerjasama yang sedang dilakukan.” adalah sesuai dengan skor sebesar 65,94%.

**Tabel 5. 24 Deskripsi Ketersediaan Dana yang Cukup Untuk Mendukung Kerjasama**

No	Alternatif Jawaban	f	%	Skor
1	Sangat sesuai	8	2,18	63,87%

No	Alternatif Jawaban	f	%	Skor
2	Sesuai	145	39,51	
3	Cukup sesuai	144	39,24	
4	Tidak sesuai	50	13,62	
5	Sangat tidak sesuai	20	5,45	
	<b>Jumlah</b>	<b>367</b>	<b>100,00</b>	

Berdasarkan Tabel 5.24 terlihat bahwa dari 367 responden, sebanyak 2,18% memiliki persepsi sangat sesuai pada pernyataan “Organisasi memiliki sumber dana internal yang digunakan untuk mendukung kerjasama.”; sebanyak 39,51% dengan persepsi sesuai; sebanyak 39,24% persepsi cukup sesuai; sebanyak 13,62% dengan persepsi tidak sesuai dan sisanya dengan persepsi sangat tidak sesuai. Secara keseluruhan, persepsi responden pada pernyataan “Organisasi memiliki sumber dana internal yang digunakan untuk mendukung kerjasama.” adalah sesuai dengan skor sebesar 63,87%.

**Tabel 5. 25 Deskripsi Kebijakan atau Prosedur yang Perubahan Pola Pengeluaran atau Penyesuaian Sumber Dana**

No	Alternatif Jawaban	f	%	Skor
1	Sangat sesuai	18	4,90	70,35%
2	Sesuai	191	52,04	
3	Cukup sesuai	128	34,88	
4	Tidak sesuai	23	6,27	
5	Sangat tidak sesuai	7	1,91	
	<b>Jumlah</b>	<b>367</b>	<b>100,00</b>	

Berdasarkan Tabel 5.25 terlihat bahwa dari 367 responden, sebanyak 4,9% memiliki persepsi sangat sesuai pada pernyataan “Organisasi memiliki kebijakan

atau prosedur yang memungkinkan perubahan pola pengeluaran atau penyesuaian sumber dana sesuai dengan kebutuhan dalam kerjasama.”; sebanyak 52,04% dengan persepsi sesuai; sebanyak 34,88% persepsi cukup sesuai; sebanyak 6,27% dengan persepsi tidak sesuai dan sisanya dengan persepsi sangat tidak sesuai. Secara keseluruhan, persepsi responden pada pernyataan “Organisasi memiliki kebijakan atau prosedur yang memungkinkan perubahan pola pengeluaran atau penyesuaian sumber dana sesuai dengan kebutuhan dalam kerjasama.” adalah sesuai dengan skor sebesar 70,35%.

**Tabel 5. 26 Deskripsi Transparansi Penggunaan Dana**

No	Alternatif Jawaban	f	%	Skor
1	Sangat sesuai	36	9,81	74,22%
2	Sesuai	214	58,31	
3	Cukup sesuai	94	25,61	
4	Tidak sesuai	21	5,72	
5	Sangat tidak sesuai	2	0,54	
	<b>Jumlah</b>	<b>367</b>	<b>100,00</b>	

Berdasarkan Tabel 5.26 terlihat bahwa dari 367 responden, sebanyak 9,81% memiliki persepsi sangat sesuai pada pernyataan “Organisasi transparan dalam penggunaan dana yang dialokasikan untuk kerjasama.”; sebanyak 58,31% dengan persepsi sesuai; sebanyak 25,61% persepsi cukup sesuai; sebanyak 5,72% dengan persepsi tidak sesuai dan sisanya dengan persepsi sangat tidak sesuai. Secara keseluruhan, persepsi responden pada pernyataan “Organisasi transparan dalam penggunaan dana yang dialokasikan untuk kerjasama.” adalah sesuai dengan skor sebesar 74,22%.

**Tabel 5. 27 Deskripsi Akuntabilitas Penggunaan Dana**

No	Alternatif Jawaban	f	%	Skor
1	Sangat sesuai	38	10,35	75,64%
2	Sesuai	231	62,94	
3	Cukup sesuai	80	21,80	
4	Tidak sesuai	16	4,36	
5	Sangat tidak sesuai	2	0,54	
	<b>Jumlah</b>	<b>367</b>	<b>100,00</b>	

Berdasarkan Tabel 5.27 terlihat bahwa dari 367 responden, sebanyak 10,35% memiliki persepsi sangat sesuai pada pernyataan “Organisasi memiliki mekanisme atau kebijakan yang memastikan akuntabilitas dalam melaporkan penggunaan dana kepada pihak yang berkepentingan dalam kerjasama.”; sebanyak 62,94% dengan persepsi sesuai; sebanyak 21,8% persepsi cukup sesuai; sebanyak 4,36% dengan persepsi tidak sesuai dan sisanya dengan persepsi sangat tidak sesuai. Secara keseluruhan, persepsi responden pada pernyataan “Organisasi memiliki mekanisme atau kebijakan yang memastikan akuntabilitas dalam melaporkan penggunaan dana kepada pihak yang berkepentingan dalam kerjasama.” adalah sesuai dengan skor sebesar 75,64%.

**Tabel 5. 28 Deskripsi Evaluasi Risiko Keuangan**

No	Alternatif Jawaban	F	%	Skor
1	Sangat sesuai	27	7,36	74,28%
2	Sesuai	232	63,22	
3	Cukup sesuai	86	23,43	
4	Tidak sesuai	20	5,45	
5	Sangat tidak sesuai	2	0,54	

No	Alternatif Jawaban	F	%	Skor
	<b>Jumlah</b>	<b>367</b>	<b>100,00</b>	

Berdasarkan Tabel 5.28 terlihat bahwa dari 367 responden, sebanyak 7,36% memiliki persepsi sangat sesuai pada pernyataan “Organisasi melakukan evaluasi risiko keuangan yang mungkin memengaruhi keberhasilan kerjasama.”; sebanyak 63,22% dengan persepsi sesuai; sebanyak 23,43% persepsi cukup sesuai; sebanyak 5,45% dengan persepsi tidak sesuai dan sisanya dengan persepsi sangat tidak sesuai. Secara keseluruhan, persepsi responden pada pernyataan “Organisasi melakukan evaluasi risiko keuangan yang mungkin memengaruhi keberhasilan kerjasama.” adalah sesuai dengan skor sebesar 74,28%.

#### 5.2.4. Deskripsi Kualitas Relasional

Kualitas relasional dibagi ke dalam 5 dimensi dan diukur dengan menggunakan 8 item. Berikut gambaran per dimensi dan per item pada variabel kualitas relasional:

**Tabel 5. 29 Deskripsi Variabel Kualitas Relasional**

Kode	Dimensi	Skor	%	Kategori
KR.1	Kepercayaan	3,88	77,58	Baik
KR.2	Komitmen	3,86	77,11	Baik
KR.3	Komunikasi	3,86	77,28	Baik
KR.4	Keterbukaan	3,81	76,29	Baik
KR.5	Saling memberi	3,85	76,92	Baik
<b>KR</b>	<b>Kualitas Relasional</b>	<b>3,85</b>	<b>77,04</b>	<b>Baik</b>

Dari Tabel 5.29 dapat dilihat bahwa dari respon responden terhadap kualitas relasional secara keseluruhan dikategorikan baik dengan perolehan skor rata-rata 77,04%. Untuk indikator yang memiliki persepsi bobot paling tinggi pada KR.1. Sedangkan indikator yang memiliki persepsi bobot paling rendah pada KR.4.

**Tabel 5. 30 Deskripsi Kepercayaan Antara Atasan dan Bawahan dalam Menjalankan Tugas**

No	Alternatif Jawaban	f	%	Skor
1	Sangat sesuai	45	12,26	77,71%
2	Sesuai	256	69,75	
3	Cukup sesuai	49	13,35	
4	Tidak sesuai	13	3,54	
5	Sangat tidak sesuai	4	1,09	
	<b>Jumlah</b>	<b>367</b>	<b>100,00</b>	

Berdasarkan Tabel 5.30 terlihat bahwa dari 367 responden, sebanyak 12,26% memiliki persepsi sangat sesuai pada pernyataan “Di Instansi tempat bekerja, terdapat kepercayaan yang kuat antara atasan dan bawahan dalam menjalankan tugas masing-masing.”; sebanyak 69,75% dengan persepsi sesuai; sebanyak 13,35% persepsi cukup sesuai; sebanyak 3,54% dengan persepsi tidak sesuai dan sisanya dengan persepsi sangat tidak sesuai. Secara keseluruhan, persepsi responden pada pernyataan “Di Instansi tempat bekerja, terdapat kepercayaan yang kuat antara atasan dan bawahan dalam menjalankan tugas masing-masing.” adalah sesuai dengan skor sebesar 77,71%.

**Tabel 5. 31 Deskripsi Kepercayaan Antara Atasan dan Bawahan Dalam Tanggung Jawab Bersama**

No	Alternatif Jawaban	f	%	Skor
1	Sangat sesuai	43	11,72	77,71%
2	Sesuai	264	71,93	
3	Cukup sesuai	41	11,17	
4	Tidak sesuai	13	3,54	
5	Sangat tidak sesuai	6	1,63	
	<b>Jumlah</b>	<b>367</b>	<b>100,00</b>	

Berdasarkan Tabel 5.31 terlihat bahwa dari 367 responden, sebanyak 11,72% memiliki persepsi sangat sesuai pada pernyataan “Di Instansi tempat bekerja, terdapat kepercayaan yang kuat antara atasan dan bawahan dalam menjalankan tanggung jawab masing-masing.”; sebanyak 71,93% dengan persepsi sesuai; sebanyak 11,17% persepsi cukup sesuai; sebanyak 3,54% dengan persepsi tidak sesuai dan sisanya dengan persepsi sangat tidak sesuai. Secara keseluruhan, persepsi responden pada pernyataan “Di Instansi tempat bekerja, terdapat kepercayaan yang kuat antara atasan dan bawahan dalam menjalankan tanggung jawab masing-masing.” adalah sesuai dengan skor sebesar 77,71%.

**Tabel 5. 32 Deskripsi Kepercayaan dengan Rekan Kerja dalam Kerja Sama**

No	Alternatif Jawaban	f	%	Skor
1	Sangat sesuai	34	9,26	77,33%
2	Sesuai	265	72,21	
3	Cukup sesuai	55	14,99	
4	Tidak sesuai	11	3,00	
5	Sangat tidak sesuai	2	0,54	
	<b>Jumlah</b>	<b>367</b>	<b>100,00</b>	

Berdasarkan Tabel 5.32 terlihat bahwa dari 367 responden, sebanyak 9,26% memiliki persepsi sangat sesuai pada pernyataan “Di Instansi tempat bekerja, terdapat kepercayaan yang kuat dalam melakukan kerjasama dengan rekan kerja.”; sebanyak 72,21% dengan persepsi sesuai; sebanyak 14,99% persepsi cukup sesuai; sebanyak 3% dengan persepsi tidak sesuai dan sisanya dengan persepsi sangat tidak sesuai. Secara keseluruhan, persepsi responden pada pernyataan “Di Instansi tempat bekerja, terdapat kepercayaan yang kuat dalam melakukan kerjasama dengan rekan kerja.” adalah Sesuai dengan skor sebesar 77,33%.

**Tabel 5. 33 Deskripsi Komitmen Antar Pihak Dalam Organisasi**

No	Alternatif Jawaban	f	%	Skor
1	Sangat sesuai	40	10,90	77,11%
2	Sesuai	250	68,12	
3	Cukup sesuai	63	17,17	
4	Tidak sesuai	12	3,27	
5	Sangat tidak sesuai	2	0,54	
	<b>Jumlah</b>	<b>367</b>	<b>100,00</b>	

Berdasarkan Tabel 5.33 terlihat bahwa dari 367 responden, sebanyak 10,9% memiliki persepsi sangat sesuai pada pernyataan “Di Instansi tempat bekerja, terdapat komitmen yang kuat dari semua pihak untuk mencapai tujuan organisasi secara bersama-sama.”; sebanyak 68,12% dengan persepsi sesuai; sebanyak 17,17% persepsi cukup sesuai; sebanyak 3,27% dengan persepsi tidak sesuai dan sisanya dengan persepsi sangat tidak sesuai. Secara keseluruhan, persepsi responden pada pernyataan “Di Instansi tempat bekerja, terdapat komitmen

yang kuat dari semua pihak untuk mencapai tujuan organisasi secara bersama-sama.” adalah sesuai dengan skor sebesar 77,11%.

**Tabel 5. 34 Deskripsi Bentuk dan Arah Komunikasi**

No	Alternatif Jawaban	f	%	Skor
1	Sangat sesuai	39	10,63	77,28%
2	Sesuai	259	70,57	
3	Cukup sesuai	51	13,90	
4	Tidak sesuai	16	4,36	
5	Sangat tidak sesuai	2	0,54	
	<b>Jumlah</b>	<b>367</b>	<b>100,00</b>	

Berdasarkan Tabel 5.34 terlihat bahwa dari 367 responden, sebanyak 10,63% memiliki persepsi sangat sesuai pada pernyataan “Di Instansi tempat bekerja sudah terjalin proses komunikasi yang bebas dengan melihat komunikasi berlangsung dua arah (*two way Communication*).”; sebanyak 70,57% dengan persepsi sesuai; sebanyak 13,9% persepsi cukup sesuai; sebanyak 4,36% dengan persepsi tidak sesuai dan sisanya dengan persepsi sangat tidak sesuai. Secara keseluruhan, persepsi responden pada pernyataan “Di Instansi tempat bekerja sudah terjalin proses komunikasi yang bebas dengan melihat komunikasi berlangsung dua arah (*two way Communication*).” adalah sesuai dengan skor sebesar 77,28%.

**Tabel 5. 35 Deskripsi Keterbukaan Antar Staff**

No	Alternatif Jawaban	f	%	Skor
1	Sangat sesuai	38	10,35	76,29%
2	Sesuai	261	71,12	
3	Cukup sesuai	34	9,26	
4	Tidak sesuai	30	8,17	
5	Sangat tidak sesuai	4	1,09	
	<b>Jumlah</b>	<b>367</b>	<b>100,00</b>	

Berdasarkan Tabel 5.35 terlihat bahwa dari 367 responden, sebanyak 10,35% memiliki persepsi sangat sesuai pada pernyataan “Di instansi tempat bekerja sudah terjalin interaksi antar staf yang terwujud dalam suasana keterbukaan.”; sebanyak 71,12% dengan persepsi sesuai; sebanyak 9,26% persepsi cukup sesuai; sebanyak 8,17% dengan persepsi tidak sesuai dan sisanya dengan persepsi sangat tidak sesuai. Secara keseluruhan, persepsi responden pada pernyataan “Di instansi tempat bekerja sudah terjalin interaksi antar staf yang terwujud dalam suasana keterbukaan.” adalah sesuai dengan skor sebesar 76,29%.

**Tabel 5. 36 Deskripsi Saling Membantu Antar Staff**

No	Alternatif Jawaban	f	%	Skor
1	Sangat sesuai	44	11,99	77,93%
2	Sesuai	255	69,48	
3	Cukup sesuai	56	15,26	
4	Tidak sesuai	10	2,72	
5	Sangat tidak sesuai	2	0,54	
	<b>Jumlah</b>	<b>367</b>	<b>100,00</b>	

Berdasarkan Tabel 5.36 terlihat bahwa dari 367 responden, sebanyak 11,99% memiliki persepsi sangat sesuai pada pernyataan “Di Instansi tempat bekerja, terdapat kepedulian yang tinggi antara anggota tim untuk saling membantu sesama anggota tim dalam mencapai tujuan bersama.”; sebanyak 69,48% dengan persepsi sesuai; sebanyak 15,26% persepsi cukup sesuai; sebanyak 2,72% dengan persepsi tidak sesuai dan sisanya dengan persepsi sangat tidak sesuai. Secara keseluruhan, persepsi responden pada pernyataan “Di Instansi tempat bekerja, terdapat kepedulian yang tinggi antara anggota tim untuk saling membantu sesama

anggota tim dalam mencapai tujuan bersama.” adalah sesuai dengan skor sebesar 77,93%.

**Tabel 5. 37 Deskripsi Umpan Balik Antar Staff**

No	Alternatif Jawaban	f	%	Skor
1	Sangat sesuai	25	6,81	75,91%
2	Sesuai	257	70,03	
3	Cukup sesuai	74	20,16	
4	Tidak sesuai	7	1,91	
5	Sangat tidak sesuai	4	1,09	
	<b>Jumlah</b>	<b>367</b>	<b>100,00</b>	

Berdasarkan Tabel 5.37 terlihat bahwa dari 367 responden, sebanyak 6,81% memiliki persepsi sangat sesuai pada pernyataan “Di instansi bekerja setiap individu saling memberikan umpan balik yang konstruktif untuk perkembangan organisasi.”; sebanyak 70,03% dengan persepsi sesuai; sebanyak 20,16% persepsi cukup sesuai; sebanyak 1,91% dengan persepsi tidak sesuai dan sisanya dengan persepsi sangat tidak sesuai. Secara keseluruhan, persepsi responden pada pernyataan “Di instansi bekerja setiap individu saling memberikan umpan balik yang konstruktif untuk perkembangan organisasi.” adalah sesuai dengan skor sebesar 75,91%.

#### **5.2.5. Deskripsi Penggunaan Teknologi**

Penggunaan teknologi dibagi ke dalam 4 dimensi dan diukur dengan menggunakan 6 item. Berikut gambaran per dimensi dan item pada variabel penggunaan teknologi:

**Tabel 5. 38 Deskripsi Variabel Penggunaan Teknologi**

<b>Kode</b>	<b>Dimensi</b>	<b>Skor</b>	<b>%</b>	<b>Kategori</b>
PT.1	Harapan Kinerja	3,15	63,00	Baik
PT.2	Harapan Upaya	3,56	71,20	Baik
PT.3	Pengaruh Sosial	3,02	60,44	Cukup baik
PT.4	Kondisi yang Memfasilitasi	2,87	57,33	Cukup baik
<b>PT</b>	<b>Penggunaan Teknologi</b>	<b>3,15</b>	<b>62,99</b>	<b>Baik</b>

Dari Tabel 5.38 dapat dilihat bahwa dari respon responden terhadap penggunaan teknologi secara keseluruhan dikategorikan baik dengan perolehan skor rata-rata 62,99%. Untuk indikator yang memiliki persepsi bobot paling tinggi pada PT.2. Sedangkan indikator yang memiliki persepsi bobot paling rendah pada PT.4.

**Tabel 5. 39 Deskripsi Teknologi Berguna Dalam Pekerjaan**

<b>No</b>	<b>Alternatif Jawaban</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>Skor</b>
1	Sangat sesuai	0	0,00	63,00%
2	Sesuai	108	29,43	
3	Cukup sesuai	211	57,49	
4	Tidak sesuai	43	11,72	
5	Sangat tidak sesuai	5	1,36	
	<b>Jumlah</b>	<b>367</b>	<b>100,00</b>	

Berdasarkan Tabel 5.39 terlihat bahwa dari 367 responden, sebanyak 0% memiliki persepsi sangat sesuai pada pernyataan “Merasa teknologi ini berguna dalam pekerjaan.”; sebanyak 29,43% dengan persepsi sesuai; sebanyak 57,49% persepsi cukup sesuai; sebanyak 11,72% dengan persepsi tidak sesuai dan sisanya dengan persepsi sangat tidak sesuai. Secara keseluruhan, persepsi responden pada

pada pernyataan “Merasa teknologi ini berguna dalam pekerjaan.” adalah sesuai dengan skor sebesar 63%.

**Tabel 5. 40 Deskripsi Meningkatkan Produktivitas**

No	Alternatif Jawaban	f	%	Skor
1	Sangat sesuai	117	31,88	83,32%
2	Sesuai	209	56,95	
3	Cukup sesuai	31	8,45	
4	Tidak sesuai	5	1,36	
5	Sangat tidak sesuai	5	1,36	
	<b>Jumlah</b>	<b>367</b>	<b>100,00</b>	

Berdasarkan Tabel 5.40 terlihat bahwa dari 367 responden, sebanyak 31,88% memiliki persepsi sangat sesuai pada pernyataan “Menggunakan teknologi meningkatkan produktivitas .”; sebanyak 56,95% dengan persepsi sesuai; sebanyak 8,45% persepsi cukup sesuai; sebanyak 1,36% dengan persepsi tidak sesuai dan sisanya dengan persepsi sangat tidak sesuai. Secara keseluruhan, persepsi responden pada pernyataan “Menggunakan teknologi meningkatkan produktivitas .” adalah sangat sesuai dengan skor sebesar 83,32%.

**Tabel 5. 41 Deskripsi Terampil Menggunakan Teknologi**

No	Alternatif Jawaban	f	%	Skor
1	Sangat sesuai	0	0,00	58,91%
2	Sesuai	40	10,90	
3	Cukup sesuai	269	73,30	
4	Tidak sesuai	56	15,26	
5	Sangat tidak sesuai	2	0,54	
	<b>Jumlah</b>	<b>367</b>	<b>100,00</b>	

Berdasarkan Tabel 5.41 terlihat bahwa dari 367 responden, sebanyak 0% memiliki persepsi sangat sesuai pada pernyataan “Akan mudah bagi untuk menjadi terampil dalam menggunakan teknologi.”; sebanyak 10,9% dengan persepsi sesuai; sebanyak 73,3% persepsi cukup sesuai; sebanyak 15,26% dengan persepsi tidak sesuai dan sisanya dengan persepsi sangat tidak sesuai. Secara keseluruhan, persepsi responden pada pernyataan “Akan mudah bagi untuk menjadi terampil dalam menggunakan teknologi.” adalah cukup sesuai dengan skor sebesar 58,91%.

**Tabel 5. 42 Deskripsi Dukungan Organisasi Terhadap Penggunaan Teknologi**

No	Alternatif Jawaban	f	%	Skor
1	Sangat sesuai	0	0,00	60,44%
2	Sesuai	71	19,35	
3	Cukup sesuai	238	64,85	
4	Tidak sesuai	53	14,44	
5	Sangat tidak sesuai	5	1,36	
	<b>Jumlah</b>	<b>367</b>	<b>100,00</b>	

Berdasarkan Tabel 5.42 terlihat bahwa dari 367 responden, sebanyak 0% memiliki persepsi sangat sesuai pada pernyataan “Secara umum, organisasi telah mendukung penggunaan teknologi.”; sebanyak 19,35% dengan persepsi sesuai; sebanyak 64,85% persepsi cukup sesuai; sebanyak 14,44% dengan persepsi tidak sesuai dan sisanya dengan persepsi sangat tidak sesuai. Secara keseluruhan, persepsi responden pada pernyataan “Secara umum, organisasi telah mendukung penggunaan teknologi.” adalah cukup sesuai dengan skor sebesar 60,44%.

**Tabel 5. 43 Deskripsi Ketersediaan Sumber Daya Pengguna Teknologi**

No	Alternatif Jawaban	f	%	Skor
1	Sangat sesuai	0	0,00	57,33%
2	Sesuai	41	11,17	
3	Cukup sesuai	241	65,67	
4	Tidak sesuai	80	21,80	
5	Sangat tidak sesuai	5	1,36	
	<b>Jumlah</b>	<b>367</b>	<b>100,00</b>	

Berdasarkan Tabel 5.43 terlihat bahwa dari 367 responden, sebanyak 0% memiliki persepsi sangat sesuai pada pernyataan “Memiliki pengetahuan yang diperlukan untuk menggunakan teknologi.”; sebanyak 11,17% dengan persepsi sesuai; sebanyak 65,67% persepsi cukup sesuai; sebanyak 21,80% dengan persepsi tidak sesuai dan sisanya dengan persepsi sangat tidak sesuai. Secara keseluruhan, persepsi responden pada pernyataan “Memiliki pengetahuan yang diperlukan untuk menggunakan teknologi.” adalah cukup sesuai dengan skor sebesar 57,33%.

**Tabel 5. 44 Deskripsi Ketersediaan Tim Teknis Untuk Membantu Kesulitan Teknis**

No	Alternatif Jawaban	f	%	Skor
1	Sangat sesuai	0	0,00	57,33%
2	Sesuai	40	10,90	
3	Cukup sesuai	241	65,67	
4	Tidak sesuai	83	22,62	
5	Sangat tidak sesuai	3	0,82	
	<b>Jumlah</b>	<b>367</b>	<b>100,00</b>	

Berdasarkan Tabel 5.44 terlihat bahwa dari 367 responden, sebanyak 0% memiliki persepsi sangat sesuai pada pernyataan “Terdapat orang (atau kelompok) tertentu yang siap membantu mengatasi kesulitan teknis.”; sebanyak 10,9% dengan persepsi sesuai; sebanyak 65,67% persepsi cukup sesuai; sebanyak 22,62% dengan

persepsi tidak sesuai dan sisanya dengan persepsi sangat tidak sesuai. Secara keseluruhan, persepsi responden pada pernyataan “Terdapat orang (atau kelompok) tertentu yang siap membantu mengatasi kesulitan teknis.” adalah cukup sesuai dengan skor sebesar 57,33%.

### 5.2.6. Deskripsi Tata Kelola Kolaboratif

Tata kelola kolaboratif dibagi ke dalam 3 dimensi dan diukur dengan menggunakan 6 item. Tabel 5.45 di bawah ini menjelaskan gambaran per dimensi dan per item pada variabel tata kelola kolaboratif:

**Tabel 5. 45 Deskripsi Variabel Tata Kelola Kolaboratif**

<b>Kode</b>	<b>Dimensi</b>	<b>Skor</b>	<b>%</b>	<b>Kategori</b>
TKK.1	Pengelolaan Sumber Daya	3,65	73,05	Baik
TKK.2	Hubungan Antar Organisasi	3,72	74,41	Baik
TKK.3	Pengembangan Organisasi	3,69	73,79	Baik
<b>TKK</b>	<b>Tata Kelola Kolaboratif</b>	<b>3,69</b>	<b>73,75</b>	<b>Baik</b>

Dari Tabel 5.45 dapat dilihat bahwa dari respon responden terhadap tata kelola kolaboratif secara keseluruhan dikategorikan baik dengan perolehan skor rata-rata 73,75%. Untuk indikator yang memiliki persepsi bobot paling tinggi pada TKK.2. Sedangkan indikator yang memiliki persepsi bobot paling rendah pada TKK.1.

**Tabel 5. 46 Deskripsi Pengelolaan Sumber Daya Keuangan**

<b>No</b>	<b>Alternatif Jawaban</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>Skor</b>
1	Sangat sesuai	29	7,90	75,42%
2	Sesuai	249	67,85	
3	Cukup sesuai	72	19,62	

No	Alternatif Jawaban	f	%	Skor
4	Tidak sesuai	10	2,72	
5	Sangat tidak sesuai	7	1,91	
	<b>Jumlah</b>	<b>367</b>	<b>100,00</b>	

Berdasarkan Tabel 5.46 terlihat bahwa dari 367 responden, sebanyak 7,9% memiliki persepsi sangat sesuai pada pernyataan “Organisasi sudah melakukan proses yang efektif dalam mengelola sumber daya keuangan yang tersedia.”; sebanyak 67,85% dengan persepsi sesuai; sebanyak 19,62% persepsi cukup sesuai; sebanyak 2,72% dengan persepsi tidak sesuai dan sisanya dengan persepsi sangat tidak sesuai. Secara keseluruhan, persepsi responden pada pernyataan “Organisasi sudah melakukan proses yang efektif dalam mengelola sumber daya keuangan yang tersedia.” adalah sesuai dengan skor sebesar 75,42%.

**Tabel 5. 47 Deskripsi Pengelolaan Infrastruktur Teknologi**

No	Alternatif Jawaban	f	%	Skor
1	Sangat sesuai	12	3,27	70,68%
2	Sesuai	202	55,04	
3	Cukup sesuai	129	35,15	
4	Tidak sesuai	18	4,90	
5	Sangat tidak sesuai	6	1,63	
	<b>Jumlah</b>	<b>367</b>	<b>100,00</b>	

Berdasarkan Tabel 5.47 terlihat bahwa dari 367 responden, sebanyak 3,27% memiliki persepsi sangat sesuai pada pernyataan “Organisasi memiliki infrastruktur teknologi yang memadai.”; sebanyak 55,04% dengan persepsi sesuai; sebanyak 35,15% persepsi cukup sesuai; sebanyak 4,90% dengan persepsi tidak sesuai dan

sisanya dengan persepsi sangat tidak sesuai. Secara keseluruhan, persepsi responden pada pernyataan “Organisasi memiliki infrastruktur teknologi yang memadai.” adalah sesuai dengan skor sebesar 70,68%.

**Tabel 5. 48 Deskripsi Kerjasama Antar Sektor Publik dan Sektor Privat**

No	Alternatif Jawaban	f	%	Skor
1	Sangat sesuai	40	10,90	77,00%
2	Sesuai	244	66,49	
3	Cukup sesuai	74	20,16	
4	Tidak sesuai	6	1,63	
5	Sangat tidak sesuai	3	0,82	
	<b>Jumlah</b>	<b>367</b>	<b>100,00</b>	

Berdasarkan Tabel 5.48 terlihat bahwa dari 367 responden, sebanyak 10,9% memiliki persepsi sangat sesuai pada pernyataan “Dinas-dinas di kota/kabupaten tempat bekerja sudah melakukan kerjasama sehingga senantiasa terjaga koordinasi dengan baik antar dinas.”; sebanyak 66,49% dengan persepsi sesuai; sebanyak 20,16% persepsi cukup sesuai; sebanyak 1,63% dengan persepsi tidak sesuai dan sisanya dengan persepsi sangat tidak sesuai. Secara keseluruhan, persepsi responden pada pernyataan “Dinas-dinas di kota/kabupaten tempat bekerja sudah melakukan kerjasama sehingga senantiasa terjaga koordinasi dengan baik antar dinas.” adalah sesuai dengan skor sebesar 77%.

**Tabel 5. 49 Deskripsi Kerjasama Antar Sektor Publik dan Sektor Private Dengan Inovasi Pelayanan Publik**

No	Alternatif Jawaban	f	%	Skor
1	Sangat sesuai	25	6,81	71,83%
2	Sesuai	203	55,31	

No	Alternatif Jawaban	f	%	Skor
3	Cukup sesuai	111	30,25	
4	Tidak sesuai	20	5,45	
5	Sangat tidak sesuai	8	2,18	
	<b>Jumlah</b>	<b>367</b>	<b>100,00</b>	

Berdasarkan Tabel 5.49 terlihat bahwa dari 367 responden, sebanyak 6,81% memiliki persepsi sangat sesuai pada pernyataan “Organisasi sudah bekerja sama dengan pihak swasta (*Public Private Partnership*) dengan melihat inovasi pada pelayanan publik.”; sebanyak 55,31% dengan persepsi sesuai; sebanyak 30,25% persepsi cukup sesuai; sebanyak 5,45% dengan persepsi tidak sesuai dan sisanya dengan persepsi sangat tidak sesuai. Secara keseluruhan, persepsi responden pada pernyataan “Organisasi sudah bekerja sama dengan pihak swasta (*Public Private Partnership*) dengan melihat inovasi pada pelayanan publik.” adalah sesuai dengan skor sebesar 71,83%.

**Tabel 5. 50 Deskripsi Kompetensi Teknis (Keahlian)**

No	Alternatif Jawaban	f	%	Skor
1	Sangat sesuai	25	6,81	72,81%
2	Sesuai	217	59,13	
3	Cukup sesuai	101	27,52	
4	Tidak sesuai	16	4,36	
5	Sangat tidak sesuai	8	2,18	
	<b>Jumlah</b>	<b>367</b>	<b>100,00</b>	

Berdasarkan Tabel 5.50 terlihat bahwa dari 367 responden, sebanyak 6,81% memiliki persepsi sangat sesuai pada pernyataan “Organisasi sudah bersinergi

dengan perguruan tinggi untuk meningkatkan kompetensi penyelenggaraan pelayanan publik.”; sebanyak 59,13% dengan persepsi sesuai; sebanyak 27,52% persepsi cukup sesuai; sebanyak 4,36% dengan persepsi tidak sesuai dan sisanya dengan persepsi sangat tidak sesuai. Secara keseluruhan, persepsi responden pada pernyataan “Organisasi sudah bersinergi dengan perguruan tinggi untuk meningkatkan kompetensi penyelenggaraan pelayanan publik.” adalah sesuai dengan skor sebesar 72,81%.

**Tabel 5. 51 Deskripsi Evaluasi Sarana Prasarana Pelayanan Publik**

No	Alternatif Jawaban	f	%	Skor
1	Sangat sesuai	23	6,27	74,77%
2	Sesuai	245	66,76	
3	Cukup sesuai	81	22,07	
4	Tidak sesuai	16	4,36	
5	Sangat tidak sesuai	2	0,54	
	<b>Jumlah</b>	<b>367</b>	<b>100,00</b>	

Berdasarkan Tabel 5.51 terlihat bahwa dari 367 responden, sebanyak 6,27% memiliki persepsi sangat sesuai pada pernyataan “Organisasi sudah memperbaiki sarana prasarana terkait dengan pelayanan publik”; sebanyak 66,76% dengan persepsi sesuai; sebanyak 22,07% persepsi cukup sesuai; sebanyak 4,36% dengan persepsi tidak sesuai dan sisanya dengan persepsi sangat tidak sesuai. Secara keseluruhan, persepsi responden pada pernyataan “Organisasi sudah memperbaiki sarana prasarana terkait dengan pelayanan publik” adalah sesuai dengan skor sebesar 74,77%.

### 5.2.7. Deskripsi Motivasi Pelayanan Publik

Motivasi pelayanan publik dibagi ke dalam 3 dimensi dan diukur dengan menggunakan 6 item. Berikut gambaran per dimensi dan per item pada variabel motivasi pelayanan publik:

**Tabel 5. 52 Deskripsi Variabel Motivasi Pelayanan Publik**

Kode	Dimensi	Skor	%	Kategori
MPP.1	Komitmen pada kepentingan publik	4,13	82,53	Sangat baik
MPP.2	Rasa empati/Kasih sayang	4,03	80,60	Baik
MPP.3	Pengorbanan diri	3,91	78,12	Baik
<b>MPP</b>	<b>Motivasi Pelayanan Publik</b>	<b>4,02</b>	<b>80,42</b>	<b>Baik</b>

Dari Tabel 5.52 dapat dilihat bahwa dari respon responden terhadap motivasi pelayanan publik secara keseluruhan dikategorikan baik dengan perolehan skor rata-rata 80,42%. Untuk indikator yang memiliki persepsi bobot paling tinggi pada MPP.1. Sedangkan indikator yang memiliki persepsi bobot paling rendah pada MPP.3.

**Tabel 5. 53 Deskripsi Mengutamakan Kepentingan Publik**

No	Alternatif Jawaban	f	%	Skor
1	Sangat sesuai	101	27,52	82,23%
2	Sesuai	218	59,40	
3	Cukup sesuai	40	10,90	
4	Tidak sesuai	4	1,09	
5	Sangat tidak sesuai	4	1,09	
	<b>Jumlah</b>	<b>367</b>	<b>100,00</b>	

Berdasarkan Tabel 5.53 terlihat bahwa dari 367 responden, sebanyak 27,52% memiliki persepsi sangat sesuai pada pernyataan “Berkomitmen untuk

mengutamakan kepentingan publik dalam pekerjaan.”; sebanyak 59,4% dengan persepsi sesuai; sebanyak 10,9% persepsi cukup sesuai; sebanyak 1,09% dengan persepsi tidak sesuai dan sisanya dengan persepsi sangat tidak sesuai. Secara keseluruhan, persepsi responden pada pernyataan “Berkomitmen untuk mengutamakan kepentingan publik dalam pekerjaan.” adalah sangat sesuai dengan skor sebesar 82,23%.

**Tabel 5. 54 Deskripsi Bertanggung Jawab Dalam Pelayanan Terbaik**

No	Alternatif Jawaban	f	%	Skor
1	Sangat sesuai	105	28,61	82,83%
2	Sesuai	219	59,67	
3	Cukup sesuai	35	9,54	
4	Tidak sesuai	6	1,63	
5	Sangat tidak sesuai	2	0,54	
	<b>Jumlah</b>	<b>367</b>	<b>100,00</b>	

Berdasarkan Tabel 5.54 terlihat bahwa dari 367 responden, sebanyak 28,61% memiliki persepsi sangat sesuai pada pernyataan “Merasa tanggung jawab untuk memberikan pelayanan terbaik kepada publik, tanpa memihak pada kepentingan pribadi atau kelompok tertentu.”; sebanyak 59,67% dengan persepsi sesuai; sebanyak 9,54% persepsi cukup sesuai; sebanyak 1,63% dengan persepsi tidak sesuai dan sisanya dengan persepsi sangat tidak sesuai. Secara keseluruhan, persepsi responden pada pernyataan “Merasa tanggung jawab untuk memberikan pelayanan terbaik kepada publik, tanpa memihak pada kepentingan pribadi atau kelompok tertentu.” adalah sangat sesuai dengan skor sebesar 82,83%.

**Tabel 5. 55 Deskripsi Memberikan Dukungan Emosional**

No	Alternatif Jawaban	f	%	Skor
1	Sangat sesuai	70	19,07	80,00%
2	Sesuai	237	64,58	
3	Cukup sesuai	52	14,17	
4	Tidak sesuai	6	1,63	
5	Sangat tidak sesuai	2	0,54	
	<b>Jumlah</b>	<b>367</b>	<b>100,00</b>	

Berdasarkan Tabel 5.55 terlihat bahwa dari 367 responden, sebanyak 19,07% memiliki persepsi sangat sesuai pada pernyataan “Bersedia memberikan dukungan emosional kepada publik yang membutuhkan.”; sebanyak 64,58% dengan persepsi sesuai; sebanyak 14,17% persepsi cukup sesuai; sebanyak 1,63% dengan persepsi tidak sesuai dan sisanya dengan persepsi sangat tidak sesuai. Secara keseluruhan, persepsi responden pada pernyataan “Bersedia memberikan dukungan emosional kepada publik yang membutuhkan.” adalah sesuai dengan skor sebesar 80%.

**Tabel 5. 56 Deskripsi Menghargai Perasaan Individu**

No	Alternatif Jawaban	f	%	Skor
1	Sangat sesuai	84	22,89	81,20%
2	Sesuai	235	64,03	
3	Cukup sesuai	36	9,81	
4	Tidak sesuai	10	2,72	
5	Sangat tidak sesuai	2	0,54	
	<b>Jumlah</b>	<b>367</b>	<b>100,00</b>	

Berdasarkan Tabel 5.56 terlihat bahwa dari 367 responden, sebanyak 22,89% memiliki persepsi sangat sesuai pada pernyataan “Bersedia menghargai perasaan individu dalam masyarakat ketika memberikan pelayanan.”; sebanyak 64,03% dengan persepsi sesuai; sebanyak 9,81% persepsi cukup sesuai; sebanyak 2,72% dengan persepsi tidak sesuai dan sisanya dengan persepsi sangat tidak sesuai. Secara keseluruhan, persepsi responden pada pernyataan “Bersedia menghargai perasaan individu dalam masyarakat ketika memberikan pelayanan.” adalah sangat sesuai dengan skor sebesar 81,2%.

**Tabel 5. 57 Deskripsi Relasi Menghadapi Tantangan**

No	Alternatif Jawaban	f	%	Skor
1	Sangat sesuai	73	19,89	80,27%
2	Sesuai	238	64,85	
3	Cukup sesuai	48	13,08	
4	Tidak sesuai	4	1,09	
5	Sangat tidak sesuai	4	1,09	
	<b>Jumlah</b>	<b>367</b>	<b>100,00</b>	

Berdasarkan Tabel 5.57 terlihat bahwa dari 367 responden, sebanyak 19,89% memiliki persepsi sangat sesuai pada pernyataan “Rela menghadapi tantangan demi keberhasilan pelayanan publik yang lebih baik.”; sebanyak 64,85% dengan persepsi sesuai; sebanyak 13,08% persepsi cukup sesuai; sebanyak 1,09% dengan persepsi tidak sesuai dan sisanya dengan persepsi sangat tidak sesuai. Secara keseluruhan, persepsi responden pada pernyataan “Rela menghadapi tantangan demi keberhasilan pelayanan publik yang lebih baik.” adalah sesuai dengan skor sebesar 80,27%.

**Tabel 5. 58 Deskripsi Mendukung Kebijakan Pimpinan**

No	Alternatif Jawaban	f	%	Skor
1	Sangat sesuai	50	13,62	75,97%
2	Sesuai	233	63,49	
3	Cukup sesuai	54	14,71	
4	Tidak sesuai	20	5,45	
5	Sangat tidak sesuai	10	2,72	
	<b>Jumlah</b>	<b>367</b>	<b>100,00</b>	

Berdasarkan Tabel 5.58 terlihat bahwa dari 367 responden, sebanyak 13,62% memiliki persepsi sangat sesuai pada pernyataan “Mendukung kebijakan pimpinan yang mementingkan pelayanan terbaik bagi seluruh masyarakat meskipun hal itu merugikan kepentingan.”; sebanyak 63,49% dengan persepsi sesuai; sebanyak 14,71% persepsi cukup sesuai; sebanyak 5,45% dengan persepsi tidak sesuai dan sisanya dengan persepsi sangat tidak sesuai. Secara keseluruhan, persepsi responden pada pada pernyataan “Mendukung kebijakan pimpinan yang mementingkan pelayanan terbaik bagi seluruh masyarakat meskipun hal itu merugikan kepentingan.” adalah sesuai dengan skor sebesar 75,97%.

### 5.3. Analisis Model Pengukuran

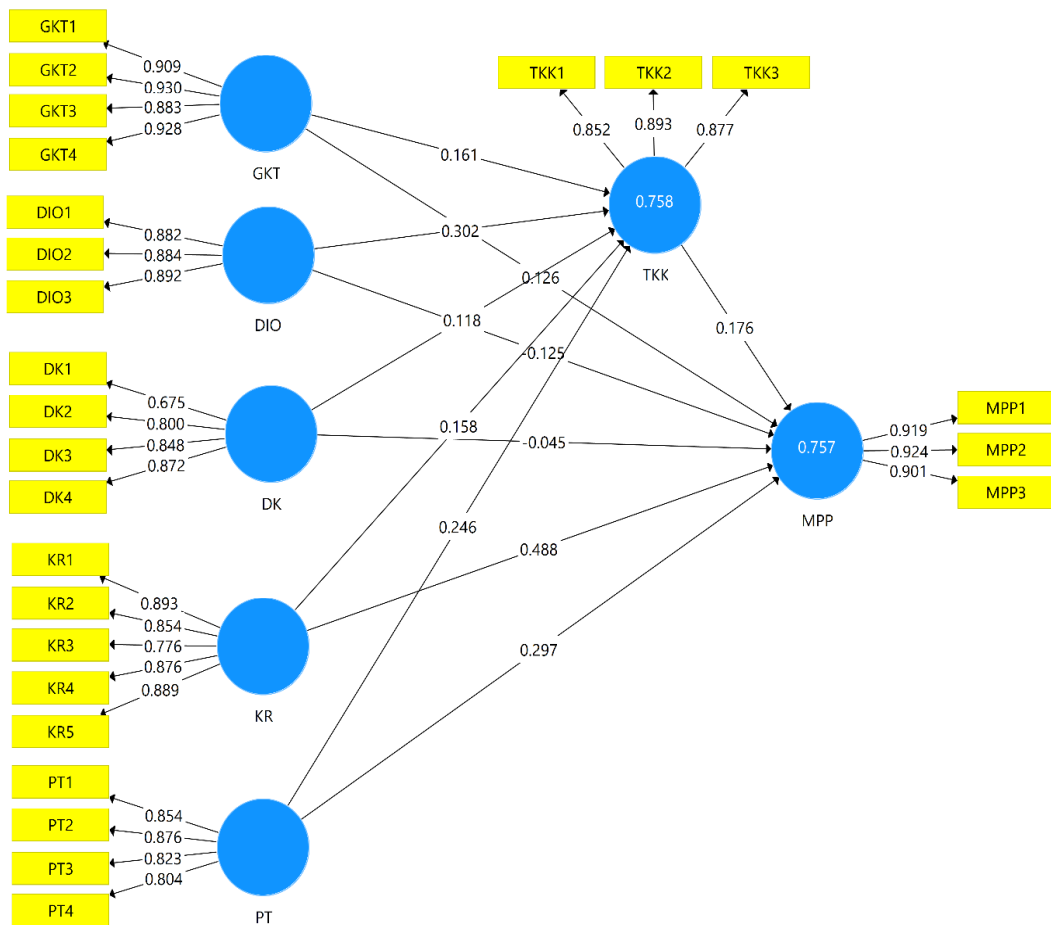
Evaluasi terhadap model pengukuran indikator meliputi pemeriksaan *individual item reliability*, *internal consistency* atau *composite reliability*, *average variance extracted*, dan *discriminant validity*. Ketiga pengukuran pertama dikelompokkan dalam *convergent validity*.

### 5.3.1. *Convergent Validity*

*Convergent validity* terdiri dari tiga pengujian yaitu *reliability item* (validitas tiap indikator), *composite reliability*, dan *average variance extracted (AVE)* (Hair *et al.*, 2019). *Convergent validity* digunakan untuk mengukur seberapa besar indikator yang ada dapat menerangkan indikator. Artinya semakin besar *convergent validity* maka semakin besar kemampuan indikator tersebut dalam menerapkan variabel latennya.

#### a. *Reliability Item*

Item reliabilitas atau biasa kita sebut dengan validitas indikator. Pengujian terhadap *reliability item* (validitas indikator) dapat dilihat dari nilai *loading factor (standardized loading)*. Nilai loading faktor ini merupakan besarnya korelasi antara setiap indikator dan konstraknya. Nilai *loading factor* di atas 0,7 dapat dikatakan ideal (Hair *et al.*, 2019), artinya bahwa indikator tersebut dapat dikatakan valid sebagai indikator untuk mengukur konstrak. Meskipun demikian, nilai *standardized loading factor* di atas 0,5 dapat diterima. Sedangkan nilai *standardized loading factor* di bawah 0,5 dapat dikeluarkan. Berikut adalah nilai *reability item* yang dapat dilihat pada *standardized loading*:



**Gambar 5. 1 Model Pengukuran (*Standardized Loading Factor*)**

Gambar 5.1 menggambarkan hasil perhitungan *loading factor* pada variabel-variabel penelitian. Berdasarkan gambar 5.1 tersebut maka dapat dijelaskan *Standardized Loading Factor* masing masing dimensi variabel pada Tabel 5.59.

**Tabel 5. 59 *Standardized Loading Factor***

Variabel Penelitian	Dimensi Variabel	Loading factor
GKT: Gaya Kepemimpinan Transformasional	GKT1	0,909
	GKT.2	0,930
	GKT.3	0,883
	GKT.4	0,928

Variabel Penelitian	Dimensi Variabel	Loading factor
DIO: Desain Institusional Organik	DIO.1	0,882
	DIO.2	0,884
	DIO.3	0,892
DK: Dukungan Keuangan	DK.1	0,675
	DK.2	0,800
	DK.3	0,848
	DK.4	0,872
KR: Kuaitas Relasional	KR.1	0,893
	KR.2	0,854
	KR.3	0,776
	KR.4	0,876
	KR.5	0,889
PT: Penggunaan Teknologi	PT.1	0,854
	PT.2	0,876
	PT.3	0,823
	PT.4	0,804
TKK: Tata Kelola Kolaboratif	TKK.1	0,852
	TKK.2	0,893
	TKK.3	0,877
MPP: Motivasi Pelayanan Publik	MPP.1	0,919
	MPP.2	0,924
	MPP.3	0,901

Sumber: data diolah, 2024

Dari Gambar 5.1 dan Tabel 5.59 dapat dilihat bahwa seluruh *loading factor* telah bernilai lebih dari 0,5 sehingga tidak ada yang perlu disisihkan. Dengan demikian, tiap indikator telah valid untuk menjelaskan masing-masing faktor atau variabel latennya, yaitu gaya kepemimpinan, desain institusional organik, dukungan keuangan, kualitas relasional, penggunaan teknologi, tata kelola kolaboratif dan motivasi pelayanan publik.

Selain menunjukkan validitas dari masing-masing indikator, *loading factor* juga dapat menunjukkan besarnya kontribusi tiap indikator pada faktornya. Untuk

kepemimpinan transformasional, indikator yang memiliki *loading factor* terbesar adalah GKT.2 (stimulasi intelektual). Untuk desain institusional organik, indikator yang memiliki *loading factor* terbesar adalah DIO.3 (pengambilan keputusan). Untuk dukungan keuangan, indikator yang memiliki *loading factor* terbesar adalah DK.4 (mengelola risiko keuangan). Untuk kualitas relasional, indikator yang memiliki *loading factor* terbesar adalah KR.1 (kepercayaan). Untuk penggunaan teknologi, indikator yang memiliki *loading factor* terbesar adalah PT.2 (harapan upaya). Untuk tata kelola kolaboratif, indikator yang memiliki *loading factor* terbesar adalah TKK.2 (hubungan antar organisasi). Untuk motivasi pelayanan publik, indikator yang memiliki *loading factor* terbesar adalah MPP.2 (rasa empati/kasih sayang).

**b. *Composite Reliability***

Statistik yang digunakan dalam *composite reliability* atau reliabilitas konstruk adalah cronbach's alpha dan D.G rho (PCA). Nilai cronbach's alpha dan D.G rho (PCA) di atas 0,7 menunjukkan konstruk memiliki reliabilitas atau keterandalan yang tinggi sebagai alat ukur. Nilai batas 0,7 keatas berarti dapat diterima dan di atas 0,8 dan 0,9 berarti sangat memuaskan. Nilai *CR* yang lebih tinggi umumnya menunjukkan tingkat reliabilitas yang lebih tinggi (Hair *et al.*, 2019).

**Tabel 5. 60 Hasil *Composite Reliability***

Variabel	Composite Reliability
Gaya Kepemimpinan Transformasional (GKT)	0,952
Desain institusional Organik DIO)	0,916

Variabel	Composite Reliability
Dukungan Keuangan (DK)	0,878
Kualitas Relasional (KR)	0,933
Penggunaan Teknologi (PT)	0,905
Tata Kelola Kolaboratif (TKK)	0,907
Motivasi Pelayanan Publik (MPP)	0,939

Berdasarkan Tabel 5.60 menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* pada gaya kepemimpinan sebesar 0,952, desain institusional organik sebesar 0,916, dukungan keuangan sebesar 0,878, kualitas relasional sebesar 0,993, penggunaan teknologi sebesar 0,905, tata kelola kolaboratif sebesar 0,907 dan motivasi pelayanan publik sebesar 0,939. Keseluruhan variabel laten memperoleh nilai *composite reliability* di atas 0,8 sehingga dapat disimpulkan seluruh faktor memiliki reliabilitas atau keterandalan yang baik sebagai alat ukur.

**c. Average Variance Extracted (AVE)**

*Average Variance Extracted* (AVE) menggambarkan besaran *variance* yang mampu dijelaskan oleh item-item dibandingkan dengan varian yang disebabkan oleh *error* pengukuran. Standarnya adalah bila nilai AVE di atas 0,5 maka dapat dikatakan bahwa konstruk memiliki *convergent validity* yang baik. Artinya variabel laten dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah *variance* dari indikator-indikatornya. Nilai AVE yang dapat diterima adalah 0,50 atau lebih tinggi, menunjukkan bahwa konstruk menjelaskan setidaknya 50% dari varians indikator-indikatornya (Hair *et al.*, 2019).

**Tabel 5. 61 Hasil Average Variance Extracted (AVE)**

Variabel	AVE
Gaya Kepemimpinan Transformasional (GKT)	0,833
Desain institusional Organik (DIO)	0,785
Dukungan Keuangan (DK)	0,644
Kualitas Relasional (KR)	0,737
Penggunaan Teknologi (PT)	0,705
Tata Kelola Kolaboratif (TKK)	0,764
Motivasi Pelayanan Publik (MPP)	0,837

Berdasarkan Tabel 5.61 menunjukkan bahwa nilai AVE yaitu pada gaya kepemimpinan sebesar 0,833, desain institusional organik sebesar 0,785, dukungan keuangan sebesar 0,644, kualitas relasional sebesar 0,737, penggunaan teknologi sebesar 0,705, tata kelola kolaboratif sebesar 0,764 dan motivasi pelayanan publik sebesar 0,837. Keseluruhan variabel memiliki nilai AVE yang berada di atas 0,5 sehingga konstruk memiliki *convergent validity* yang baik dimana variabel laten dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah varians dari indikator-indikatornya.

### 5.3.2. *Discriminant Validity*

Pemeriksaan *discriminant validity* dari model pengukuran reflektif yang dinilai berdasarkan *cross loading* dan membandingkan antara nilai AVE dengan kuadrat korelasi antarkonstruk. Ukuran *cross loading* adalah adalah membandingkan korelasi indikator dengan konstruknya dan konstruk dari blok lain. *Discriminant validity* yang baik akan mampu menjelaskan variabel indikatornya lebih tinggi dibandingkan dengan menjelaskan varian dari indikator konstruk yang lain. Berikut adalah nilai *discriminant validity* untuk masing-masing indikator:

Tabel 5. 62 Hasil *Discriminant Validity*

Dimensi	GKT	DIO	DK	KR	PT	TKK	MPP
GKT.1	<b>0,909</b>	0,795	0,480	0,710	0,644	0,727	0,664
GKT.2	<b>0,930</b>	0,780	0,474	0,726	0,639	0,697	0,680
GKT.3	<b>0,883</b>	0,732	0,468	0,720	0,641	0,690	0,648
GKT.4	<b>0,928</b>	0,767	0,495	0,723	0,639	0,717	0,662
DIO.1	0,728	<b>0,882</b>	0,503	0,725	0,637	0,716	0,633
DIO.2	0,708	<b>0,884</b>	0,546	0,723	0,620	0,725	0,597
DIO.3	0,798	<b>0,892</b>	0,555	0,784	0,671	0,741	0,692
DK.1	0,276	0,387	<b>0,675</b>	0,331	0,265	0,408	0,189
DK.2	0,374	0,442	<b>0,800</b>	0,427	0,353	0,439	0,303
DK.3	0,488	0,536	<b>0,848</b>	0,522	0,447	0,513	0,493
DK.4	0,498	0,546	<b>0,872</b>	0,542	0,463	0,541	0,475
KR.1	0,697	0,773	0,504	<b>0,893</b>	0,701	0,699	0,721
KR.2	0,682	0,743	0,508	<b>0,854</b>	0,679	0,674	0,707
KR.3	0,615	0,629	0,481	<b>0,776</b>	0,617	0,637	0,649
KR.4	0,716	0,734	0,527	<b>0,876</b>	0,707	0,727	0,745
KR.5	0,672	0,726	0,473	<b>0,889</b>	0,704	0,709	0,751
PT.1	0,595	0,601	0,431	0,708	<b>0,854</b>	0,645	0,692
PT.2	0,557	0,611	0,353	0,684	<b>0,876</b>	0,647	0,713
PT.3	0,614	0,602	0,451	0,642	<b>0,823</b>	0,653	0,643
PT.4	0,595	0,627	0,411	0,633	<b>0,804</b>	0,615	0,616
TKK.1	0,637	0,698	0,459	0,690	0,605	<b>0,852</b>	0,626
TKK.2	0,704	0,735	0,514	0,702	0,692	<b>0,893</b>	0,682
TKK.3	0,689	0,719	0,589	0,715	0,697	<b>0,877</b>	0,690
MPP.1	0,647	0,640	0,445	0,767	0,710	0,644	<b>0,919</b>
MPP.2	0,650	0,655	0,422	0,746	0,726	0,696	<b>0,924</b>
MPP.3	0,696	0,691	0,448	0,774	0,744	0,750	<b>0,901</b>

Berdasarkan Tabel 5.62 menunjukkan bahwa nilai *discriminant validity* atau *cross loading* untuk mengartikulasikan sebuah visi (GKT.1) sebesar 0,930, Korelasi indikator GKT.1 lebih tinggi pada gaya kepemimpinan (GKT) dibandingkan pada desain institusional organik (DIO) dengan korelasi sebesar 0,780, dukungan keuangan (DK) dengan korelasi sebesar 0,474, kualitas relasional (KR) dengan korelasi sebesar 0,726, penggunaan teknologi (PT) dengan korelasi sebesar 0,639, tata kelola kolaboratif (TKK) dengan korelasi sebesar 0,697 dan motivasi pelayanan publik (MPP) dengan korelasi sebesar 0,680, Hal yang sama dapat dilihat pada korelasi indikator partisipasi (DIO.1) lebih tinggi pada desain institusional organik (DIO) sebesar 0,882 dibandingkan pada gaya kepemimpinan (GKT) dengan korelasi sebesar 0,728, dukungan keuangan (DK) dengan korelasi sebesar 0,503, kualitas relasional (KR) dengan korelasi sebesar 0,725, penggunaan teknologi (PT) dengan korelasi sebesar 0,637, tata kelola kolaboratif (TKK) dengan korelasi sebesar 0,716 dan motivasi pelayanan publik (MPP) dengan korelasi sebesar 0,633. Semua nilai *cross loading* untuk tiap memiliki korelasi yang lebih tinggi dengan variabel latennya dibandingkan dengan variabel lainnya. Demikian pula dengan indikator-indikator tiap variabelnya. Ini menunjukkan bahwa penempatan indikator pada tiap variabelnya telah tepat.

### **5.3.3. Common Method Biases (CMB)**

*Common Method Biases (CMB)* adalah masalah dalam penelitian yang dapat mengakibatkan kesalahan dalam pengukuran atau analisis data (Podsakoff *et al.*, 2003). Salah satu teknik yang paling umum digunakan untuk mengidentifikasi keberadaan CMB adalah *Harman's single factor test*. Teknik ini bekerja dengan

memasukkan semua konstruk penelitian ke dalam analisis faktor untuk menentukan apakah sebagian besar varians dijelaskan oleh satu faktor umum. Berdasarkan metode ini, sebaiknya tidak ada satupun faktor tunggal yang menjelaskan lebih dari 50% varians untuk memastikan tidak adanya bias metode umum (Harman, 1967; Podsakoff & Organ, 1986).

**Tabel 5. 63 Hasil Perhitungan Common Method Biases (CMB)**

Total	% of Variance	Cumulative %
21.037	48.31	48.31

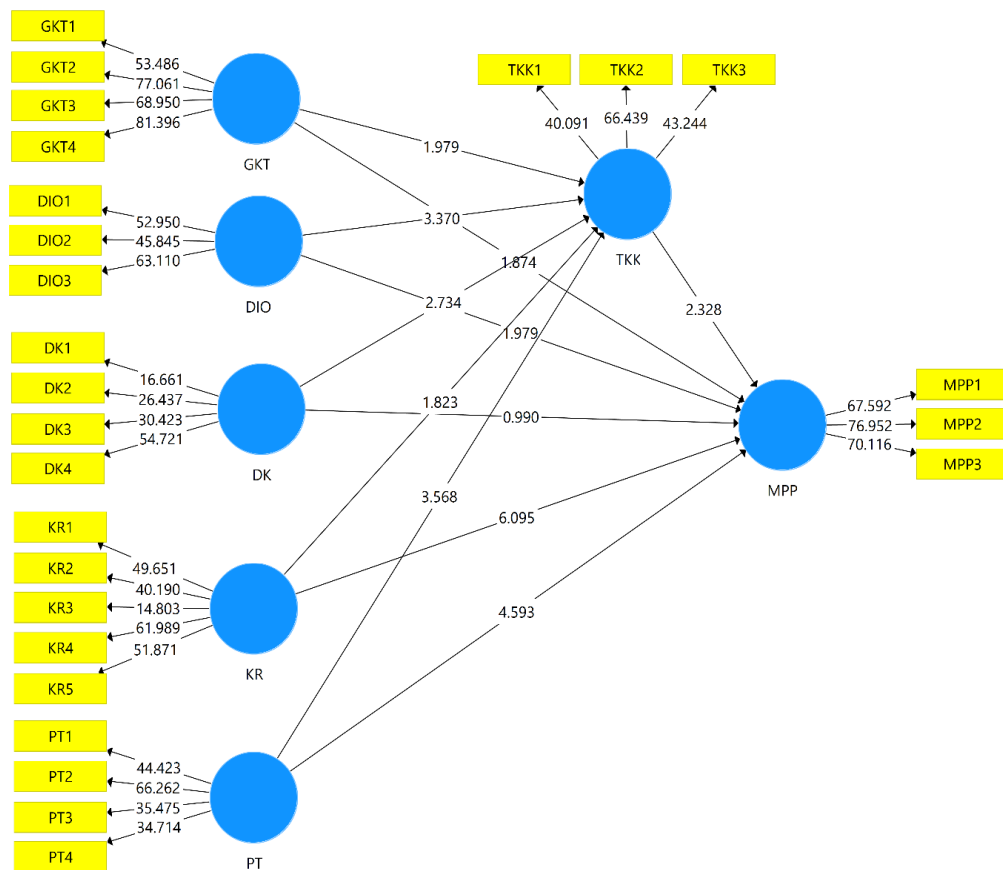
Tabel 5.63 menunjukkan hasil analisis perhitungan *common method biases* bahwa faktor pertama menjelaskan 48,310% dari total varians. Oleh karena itu, tidak ditemukan indikasi adanya bias metode umum (*Common Method Bias*). Hal ini didukung oleh kesesuaian karakteristik responden (Lampiran 4).

#### **5.4. Evaluasi Model Struktural**

Ada beberapa tahap dalam mengevaluasi model struktural. Pertama adalah melihat signifikansi pengaruh antara konstruk. Hal ini dapat dilihat dari koefisien jalur (*path coefficient*) yang menggambarkan kekuatan hubungan antar konstruk.

##### **5.4.1. Path Coefficient**

Melihat signifikansi pengaruh antara konstruk dapat dilihat dari koefisien jalur (*path coefficient*). Tanda dalam *path coefficient* harus sesuai dengan teori yang dihipotesiskan, untuk menilai signifikansi *path coefficient* dapat dilihat dari t test (*critical ratio*) yang diperoleh dari proses *bootstrapping (resampling method)*. Berikut hasil pengujian t terhadap inner dan outer model.



**Gambar 5. 2 T-Value Inner dan Outer Model**

Uji t yang dilakukan merupakan hasil uji t dari perhitungan secara bootstrap. Hasil uji t pada Gambar 5.2 selanjutnya akan dibandingkan dengan nilai t tabel atau membandingkan antara p-value dengan taraf signifikan.

**Tabel 5. 64 Hasil Pengujian Pengaruh Secara Langsung**

Hipotesis	Variabel	Koefisien ( $\beta$ )	P Values	Keterangan
H1	GKT-> TKK	(0,161)	0,024*	Didukung
	GKT-> MPP	(0,126)	0,031*	
H2	DIO -> TKK	(0,302)	0,000**	Didukung
	DIO -> MPP	(-0,125)	0,024*	
H3	DK -> TKK	(0,118)	0,003**	Didukung
	DK -> MPP	(-0,045)	0,161	
H4	KR -> TKK	(0,158)	0,035*	Didukung
	KR -> MPP	(0,488)	0,000**	

Hipotesis	Variabel	Koefisien ( $\beta$ )	<i>P Values</i>	Keterangan
H5	PT -> TKK	(0,246)	0,000**	Didukung
	PT -> MPP	(0,297)	0,000**	
H6	TKK -> MPP	(0,176)	0,010**	Didukung

\*= Signifikansi 5% dan \*\* untuk signifikansi 1%

Untuk pengujian secara langsung dapat dilihat dengan membanding nilai  $t$  hitung dan  $t$  tabel atau  $p$ -value dengan taraf signifikan. Kriteria pengujian adalah tolak  $H_0$  jika  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel atau  $p$ -value  $<$   $\alpha$ . Dari tabel 5.63 dapat dilihat bahwa:

- a) Nilai  $t$  statistics untuk gaya kepemimpinan transformasional terhadap tata kelola kolaboratif sebesar 1,979 dengan nilai  $p$ -value 0,024. Jika dibandingkan dengan taraf signifikan 5%, maka  $p$ -value lebih kecil dari taraf signifikan, sehingga  $H_0$  ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap tata kelola kolaboratif. Besarnya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap tata kelola kolaboratif sebesar 2,6%. Koefisien jalur yang bernilai positif menunjukkan semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional semakin tinggi pula tata kelola kolaboratif.
- b) Nilai  $t$  statistics untuk gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi pelayanan publik sebesar 1,874 dengan nilai  $p$ -value 0,031. Jika dibandingkan dengan taraf signifikan 5%, maka  $p$ -value lebih kecil dari taraf signifikan, sehingga  $H_0$  ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi pelayanan publik. Besarnya pengaruh

gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi pelayanan publik sebesar 1,6%. Koefisien jalur yang bernilai positif menunjukkan semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional semakin tinggi pula motivasi pelayanan publik.

- c) Nilai *t statistics* untuk desain institusional organik terhadap tata kelola kolaboratif sebesar 3,370 dengan nilai p-value 0,000, Jika dibandingkan dengan taraf signifikan 5%, maka p-value lebih kecil dari taraf signifikan, sehingga  $H_0$  ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan dari desain institusional organik terhadap tata kelola kolaboratif. Besarnya pengaruh desain institusional organik terhadap tata kelola kolaboratif sebesar 9,1%. Koefisien jalur yang bernilai positif menunjukkan semakin tinggi desain institusional organik semakin tinggi pula tata kelola kolaboratif.
- d) Nilai *t statistics* untuk desain institusional organik terhadap motivasi pelayanan publik sebesar 1,979 dengan nilai p-value 0,024. Jika dibandingkan dengan taraf signifikan 5%, maka p-value lebih kecil dari taraf signifikan, sehingga  $H_0$  ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan dari desain institusional organik terhadap motivasi pelayanan publik. Besarnya pengaruh desain institusional organik terhadap motivasi pelayanan publik sebesar 1,6%. Koefisien jalur yang bernilai negatif menunjukkan semakin tinggi desain institusional organik semakin rendah motivasi pelayanan publik.

- e) Nilai *t statistics* untuk dukungan keuangan terhadap tata kelola kolaboratif sebesar 2,734 dengan nilai p-value 0,003. Jika dibandingkan dengan taraf signifikan 5%, maka p-value lebih kecil dari taraf signifikan, sehingga  $H_0$  ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan dari dukungan keuangan terhadap tata kelola kolaboratif. Besarnya pengaruh dukungan keuangan terhadap tata kelola kolaboratif sebesar 1,4%. Koefisien jalur yang bernilai positif menunjukkan semakin tinggi dukungan keuangan semakin tinggi pula tata kelola kolaboratif.
- f) Nilai *t statistics* untuk dukungan keuangan terhadap motivasi pelayanan publik sebesar 0,990 dengan nilai p-value 0,161. Jika dibandingkan dengan taraf signifikan 5%, maka p-value lebih besar dari taraf signifikan, sehingga  $H_0$  gagal ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari dukungan keuangan terhadap motivasi pelayanan publik.
- g) Nilai *t statistics* untuk kualitas relasional terhadap tata kelola kolaboratif sebesar 1,823 dengan nilai p-value 0,035. Jika dibandingkan dengan taraf signifikan 5%, maka p-value lebih kecil dari taraf signifikan, sehingga  $H_0$  ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan dari kualitas relasional terhadap tata kelola kolaboratif. Besarnya pengaruh kualitas relasional terhadap tata kelola kolaboratif sebesar 2,5%. Koefisien jalur yang bernilai positif menunjukkan semakin tinggi kualitas relasional semakin tinggi pula tata kelola kolaboratif.

- h) Nilai *t statistics* untuk kualitas relasional terhadap motivasi pelayanan publik sebesar 6,095 dengan nilai p-value 0,000, Jika dibandingkan dengan taraf signifikan 5%, maka p-value lebih kecil dari taraf signifikan, sehingga  $H_0$  ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan dari kualitas relasional terhadap motivasi pelayanan publik. Besarnya pengaruh kualitas relasional terhadap motivasi pelayanan publik sebesar 23,8%. Koefisien jalur yang bernilai positif menunjukkan semakin tinggi kualitas relasional semakin tinggi pula motivasi pelayanan publik.
- i) Nilai *t statistics* untuk penggunaan teknologi terhadap tata kelola kolaboratif sebesar 3,568 dengan nilai p-value 0,000, Jika dibandingkan dengan taraf signifikan 5%, maka p-value lebih kecil dari taraf signifikan, sehingga  $H_0$  ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan dari penggunaan teknologi terhadap tata kelola kolaboratif. Besarnya pengaruh penggunaan teknologi terhadap tata kelola kolaboratif sebesar 6%. Koefisien jalur yang bernilai positif menunjukkan semakin tinggi penggunaan teknologi semakin tinggi pula tata kelola kolaboratif.
- j) Nilai *t statistics* untuk penggunaan teknologi terhadap motivasi pelayanan publik sebesar 4,593 dengan nilai p-value 0,000, Jika dibandingkan dengan taraf signifikan 5%, maka p-value lebih kecil dari taraf signifikan, sehingga  $H_0$  ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan dari penggunaan teknologi terhadap motivasi pelayanan publik. Besarnya pengaruh penggunaan teknologi terhadap motivasi pelayanan publik sebesar 8,8%. Koefisien jalur yang bernilai positif menunjukkan

semakin tinggi penggunaan teknologi semakin tinggi pula motivasi pelayanan publik.

- k) Nilai *t statistics* untuk tata kelola kolaboratif terhadap motivasi pelayanan publik sebesar 2,328 dengan nilai *p-value* 0,010. Jika dibandingkan dengan taraf signifikan 5%, maka *p-value* lebih kecil dari taraf signifikan, sehingga  $H_0$  ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan dari tata kelola kolaboratif terhadap motivasi pelayanan publik. Besarnya pengaruh tata kelola kolaboratif terhadap motivasi pelayanan publik sebesar 3,1%. Koefisien jalur yang bernilai positif menunjukkan semakin tinggi tata kelola kolaboratif semakin tinggi pula motivasi pelayanan publik.

Untuk pengujian secara tidak langsung dapat dilihat dengan membandingkan nilai *t* hitung dan *t* tabel atau *p-value* dengan taraf signifikan. Kriteria pengujian adalah tolak  $H_0$  jika *t* hitung > *t* tabel atau *p-value* <  $\alpha$ . Dari Tabel 5.58 dapat dilihat bahwa:

**Tabel 5. 65 Hasil Pengujian Pengaruh Secara Tidak Langsung**

Hipotesis	Hipotesis	Koefisien ( $\beta$ )	<i>P Values</i>	Keterangan
H7	GKT -> TKK-> MPP	(0,028)	0,086	Tidak Didukung
H8	DIO -> TKK-> MPP	(0,053)	0,028*	Didukung
H9	DK -> TKK-> MPP	(0,021)	0,071	Tidak Didukung
H10	KR -> TKK-> MPP	(0,028)	0,059	Tidak Didukung
H11	PT -> TKK-> MPP	(0,043)	0,026*	Didukung

\*= Signifikansi 5%

- a) Nilai *t statistics* untuk gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi pelayanan publik melalui tata kelola kolaboratif sebesar 1,370

dengan nilai p-value 0,086. Jika dibandingkan dengan taraf signifikan 5%, maka p-value lebih besar dari taraf signifikan, sehingga  $H_0$  gagal ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan terhadap motivasi pelayanan publik melalui tata kelola kolaboratif.

- b) Nilai *t statistics* untuk desain institusional organik terhadap motivasi pelayanan publik melalui tata kelola kolaboratif sebesar 1,914 dengan nilai p-value 0,028. Jika dibandingkan dengan taraf signifikan 5%, maka p-value lebih kecil dari taraf signifikan, sehingga  $H_0$  ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan dari desain institusional organik terhadap motivasi pelayanan publik melalui tata kelola kolaboratif. Besarnya pengaruh desain institusional organik terhadap motivasi pelayanan publik melalui tata kelola kolaboratif sebesar 5,3%. Koefisien jalur yang bernilai positif menunjukkan semakin tinggi desain institusional organik semakin tinggi pula motivasi pelayanan publik melalui tata kelola kolaboratif.
- c) Nilai *t statistics* untuk dukungan keuangan terhadap motivasi pelayanan publik melalui tata kelola kolaboratif sebesar 1,474 dengan nilai p-value 0,071. Jika dibandingkan dengan taraf signifikan 5%, maka p-value lebih besar dari taraf signifikan, sehingga  $H_0$  gagal ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari dukungan keuangan terhadap motivasi pelayanan publik melalui tata kelola kolaboratif.

- d) Nilai *t statistics* untuk kualitas relasional terhadap motivasi pelayanan publik melalui tata kelola kolaboratif sebesar 1,564 dengan nilai p-value 0,059. Jika dibandingkan dengan taraf signifikan 5%, maka p-value lebih besar dari taraf signifikan, sehingga  $H_0$  gagal ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari kualitas relasional terhadap motivasi pelayanan publik melalui tata kelola kolaboratif.
- e) Nilai *t statistics* untuk penggunaan teknologi terhadap motivasi pelayanan publik melalui tata kelola kolaboratif sebesar 1,950 dengan nilai p-value 0,026. Jika dibandingkan dengan taraf signifikan 5%, maka p-value lebih kecil dari taraf signifikan, sehingga  $H_0$  ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan dari penggunaan teknologi terhadap motivasi pelayanan publik melalui tata kelola kolaboratif. Besarnya pengaruh penggunaan teknologi terhadap motivasi pelayanan publik melalui tata kelola kolaboratif sebesar 4,3%. Koefisien jalur yang bernilai positif menunjukkan semakin tinggi penggunaan teknologi semakin tinggi pula motivasi pelayanan publik melalui tata kelola kolaboratif.

#### **5.4.2. Goodness of Fit**

Untuk memvalidasi model secara keseluruhan, maka digunakan *goodness of fit* (GoF) yang merupakan ukuran tunggal untuk memvalidasi performa gabungan antara model pengukuran dan model struktural. Nilai GoF ini diperoleh dari *average communalities index* dikalikan dengan nilai  $R^2$  model.

**Tabel 5. 66 Hasil GoF**

<b>Variabel</b>	<b><i>Average Variance Extracted</i></b>	<b><i>R-Square</i></b>
Gaya Kepemimpinan Transformasional (GKT)	0,833	
Desain institusional Organik (DIO)	0,785	
Dukungan Keuangan (DK)	0,644	
Kualitas Relasional (KR)	0,737	
Penggunaan Teknologi (PT)	0,705	
Tata Kelola Kolaboratif (TKK)	0,764	0,758
Motivasi Pelayanan Publik (MPP)	0,837	0,756
<b>Rata-Rata</b>	<b>0,758</b>	<b>0,757</b>
<b>GoF</b>	<b>0,758</b>	
<b>Q- Square</b>	<b>0,941</b>	

Hasil perhitungan  $R^2$  pada Tabel 5.66 menunjukkan bahwa secara simultan kontribusi gaya kepemimpinan, desain institusional organik, dukungan keuangan, kualitas relasional dan penggunaan teknologi terhadap tata kelola kolaboratif sebesar 75,8%, sisanya dijelaskan oleh variabel lain. Sedangkan gaya kepemimpinan, desain institusional organik, dukungan keuangan, kualitas relasional, penggunaan teknologi dan tata kelola kolaboratif terhadap motivasi pelayanan publik sebesar 75,6%, sisanya dijelaskan oleh variabel lain.

Berdasarkan Tabel 5.66 juga dapat dilihat bahwa hasil *average communalities index* adalah 0,758. Nilai ini selanjutnya dikalikan dengan  $R^2$  dan diakarkan. Kriteria nilai R Square sebesar 0,75, 0,50 dan 0,25 sebagai kuat, moderat, dan lemah tungan (Hair *et al.*, 2019). Hasil perhitungan menunjukkan bahwa

nilai GoF sebesar 0,758 yang bernilai lebih besar dari 0,75 sehingga dikategorikan sebagai GoF kuat, artinya bahwa model yang dihipotesiskan sangat sesuai dengan data empirik.

Selain GoF, dilihat juga nilai Q-square yang dihasilkan sebesar 0,941. Nilai ini menunjukkan model semakin baik karena bernilai mendekati 1. Nilai yang lebih tinggi dari 0, 0,25, dan 0,50 menggambarkan akurasi prediksi model jalur PLS yang kecil, sedang, dan besar (Hair *et al.*, 2019). Nilai Q-square yang dihasilkan sebesar 0,941 lebih besar dari 0,50 sehingga mampu menggambarkan akurasi prediksi model jalur PLS yang besar/tinggi. Nilai Q square diperoleh melalui teknik yang disebut cross-validation dan memberikan informasi tentang seberapa baik model PLS dapat memprediksi data yang belum terlihat (*out-of-sample data*).

Kriteria penilaian f square menurut Henseler (2009) adalah sebagai berikut :  $0,02 \leq F \leq 0,15$  = efek kecil,  $0,15 \leq F \leq 0,35$  = efek medium,  $F \geq 0,35$  = efek besar. Berdasarkan tabel 5.67 hasil perhitungan didapat bahwa pengaruh gaya kepemimpinan ( $F^2=0,028$ ), desain institusional organik ( $F^2=0,074$ ), dukungan keuangan ( $F^2=0,036$ ), kualitas relasional ( $F^2=0,022$ ), dan penggunaan teknologi ( $F^2=0,088$ ) memberikan pengaruh yang kecil terhadap tata kelola kolaboratif.

**Tabel 5. 67 Hasil Perhitungan  $F^2$**

	<b>Tata Kelola Kolaboratif (TKK)</b>	<b>Motivasi Pelayanan Publik (MPP)</b>
Gaya Kepemimpinan Transformasional (GKT)	0,028	<b>0,017</b>
Desain Institusional Organik (DIO)	0,074	<b>0,012</b>
Dukungan Keuangan (DK)	0,036	<b>0,005</b>
Kualitas Relasional (KR)	0,022	<b>0,201</b>

	<b>Tata Kelola Kolaboratif (TKK)</b>	<b>Motivasi Pelayanan Publik (MPP)</b>
Penggunaan Teknologi (PT)	0,088	0,117
Tata Kelola Kolaboratif (TKK)		0,031

Penggunaan teknologi ( $F^2=0,117$ ) dan tata kelola kolaboratif ( $F^2 = 0,031$ ) memberikan pengaruh yang kecil terhadap motivasi pelayanan publik. Gaya kepemimpinan ( $F^2=0,017$ ), desain institusional organik ( $F^2=0,012$ ), dukungan keuangan ( $F^2=0,005$ ) tidak memberikan pengaruh terhadap motivasi pelayanan publik. Sementara kualitas relasional memberikan pengaruh yang sedang terhadap motivasi pelayanan publik ( $F^2=0,201$ ).

**Tabel 5. 68 Hasil perhitungan  $R^2$  Adjusted**

	<b><math>R^2</math> Adjusted</b>
Gaya Kepemimpinan Transformasional (GKT), Desain Institusional Organik (DIO), Dukungan Keuangan (DK) , Kualitas Relasional (KR), Penggunaan Teknologi (PT) terhadap Tata Kelola Kolaboratif (TKK)	0.755
Gaya Kepemimpinan Transformasional (GKT), Desain Institusional Organik (DIO), Dukungan Keuangan (DK) , Kualitas Relasional (KR), Penggunaan Teknologi (PT) dan Tata Kelola Kolaboratif (TKK) terhadap Motivasi Pelayanan Publik (MPP)	0.752

Hasil perhitungan  $R^2$  adjusted pada Tabel 5.68 menunjukkan bahwa secara simultan kontribusi gaya kepemimpinan, desain institusional organik, dukungan keuangan, kualitas relasional dan penggunaan teknologi terhadap tata kelola kolaboratif sebesar 75,5%, sisanya dijelaskan oleh variabel lain. Sedangkan gaya kepemimpinan, desain institusional organik, dukungan keuangan, kualitas

relasional, penggunaan teknologi dan tata kelola kolaboratif terhadap motivasi pelayanan publik sebesar 75,2%, sisanya dijelaskan oleh variabel lain.

#### 5.4.3. Uji Karakteristik Responden

Berikut merupakan hasil pengujian karakteristik responden untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional, dukungan keuangan, dan kualitas relasional.

**Tabel 5. 69 Hasil Uji Beda Gaya Kepemimpinan Transformasional dilihat dari Karakteristik Responden**

<b>Karakteristik Responden</b>	<b>Skor Gaya Kepemimpinan Transformasional</b>	<b>P-value Uji Beda</b>
<b>Jenis kelamin</b>		
Laki - Laki	15.27	0.253
Perempuan	15.65	
<b>Pendidikan</b>		
Diploma	14.90	0.137
Pasca Sarjana	16.11	
Sarjana	15.32	
SMA/SMK/MA Sederajat	14.88	
<b>Umur</b>		
31 - 40 TAHUN	15.56	0.818
41 - 50 TAHUN	15.33	
51 - 60 TAHUN	15.52	
<b>Kabupaten</b>		
Kabupaten Cirebon	16.86	0.142
Kabupaten Indramayu	13.72	
Kabupaten Kuningan	15.51	
Kabupaten Majalengka	15.65	
Kabupaten Subang	14.88	
Kabupaten Sumedang	14.48	
Kota Cirebon	16.01	

<b>Karakteristik Responden</b>	<b>Skor Gaya Kepemimpinan Transformasional</b>	<b>P-value Uji Beda</b>
<b>Lama kerja</b>		
> 30 Tahun	16.23	0.353
10 - 20 Tahun	15.35	
21 - 30 Tahun	15.41	
Jumlah	15.44	

Uji beda dilakukan untuk melihat kecenderungan dari penilaian persepsi responden pada gaya kepemimpinan jika dilihat dari jenis kelamin, umur, Pendidikan, wilayah dan lama kerja. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa untuk seluruh karakteristik yang diuji, baik untuk jenis kelamin ( $p\text{-value} = 0,253$ ), umur ( $p\text{-value} = 0,137$ ), Pendidikan ( $p\text{-value} = 0,818$ ), wilayah ( $p\text{-value} = 0,142$ ) dan lama kerja ( $p\text{-value} = 0,353$ ). Keseluruhan hasil uji menunjukkan tidak ada perbedaan persepsi responden terhadap gaya kepemimpinan jika dilihat dari jenis kelamin, umur, pendidikan, wilayah dan lama kerja dengan  $p\text{-value}$  yang bernilai kurang dari 0,05.

**Tabel 5. 70 Hasil Uji Beda Dukungan Keuangan dilihat dari Karakteristik Responden**

<b>Karakteristik Responden</b>	<b>Skor Dukungan Keuangan</b>	<b>P-value Uji Beda</b>
<b>Jenis kelamin</b>		
Laki - Laki	14.04	0.071
Perempuan	14.48	
<b>Pendidikan</b>		
Diploma	14.60	0.494
Pasca Sarjana	13.94	
Sarjana	14.33	
SMA/SMK/MA Sederajat	14.08	

<b>Karakteristik Responden</b>	<b>Skor Dukungan Keuangan</b>	<b>P-value Uji Beda</b>
<b>Umur</b>		
31 - 40 TAHUN	14.59	0.220
41 - 50 TAHUN	14.17	
51 - 60 TAHUN	14.03	
<b>Kabupaten</b>		
Kabupaten Cirebon	15.35	0.084
Kabupaten Indramayu	13.90	
Kabupaten Kuningan	14.28	
Kabupaten Majalengka	13.66	
Kabupaten Subang	13.54	
Kabupaten Sumedang	13.37	
Kota Cirebon	14.73	
<b>Lama kerja</b>		
> 30 Tahun	14.12	0.946
10 - 20 Tahun	14.26	
21 - 30 Tahun	14.21	
Jumlah	14.24	

Uji beda dilakukan untuk melihat kecenderungan dari penilaian persepsi responden pada dukungan keuangan jika dilihat dari jenis kelamin, umur, Pendidikan, wilayah dan lama kerja. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa untuk seluruh karakteristik yang diuji, baik untuk jenis kelamin ( $p\text{-value} = 0,071$ ), umur ( $p\text{-value} = 0,494$ ), Pendidikan ( $p\text{-value} = 0,220$ ), wilayah ( $p\text{-value} = 0,084$ ) dan lama kerja ( $p\text{-value} = 0,946$ ). Keseluruhan hasil uji menunjukkan tidak ada perbedaan persepsi responden terhadap dukungan keuangan jika dilihat dari jenis kelamin, umur, pendidikan, wilayah dan lama kerja dengan  $p\text{-value}$  yang bernilai kurang dari 0,05.

**Tabel 5. 71 Hasil Uji Beda Kualitas Relasional dilihat dari Karakteristik Responden**

<b>Karakteristik Responden</b>	<b>Skor Kualitas Relasional</b>	<b>P-value Uji Beda</b>
<b>Jenis kelamin</b>		
Laki - Laki	19.08	0.162
Perempuan	19.49	
<b>Pendidikan</b>		
Diploma	18.61	0.002
Pasca Sarjana	20.18	
Sarjana	19.13	
SMA/SMK/MA Sederajat	18.22	
<b>Umur</b>		
31 - 40 TAHUN	19.29	0.729
41 - 50 TAHUN	19.15	
51 - 60 TAHUN	19.43	
<b>Kabupaten</b>		
Kabupaten Cirebon	20.33	0.003
Kabupaten Indramayu	18.04	
Kabupaten Kuningan	19.47	
Kabupaten Majalengka	18.93	
Kabupaten Subang	18.29	
Kabupaten Sumedang	18.09	
Kota Cirebon	20.27	
<b>Lama kerja</b>		
> 30 Tahun	19.77	0.554
10 - 20 Tahun	19.18	
21 - 30 Tahun	19.29	
Jumlah	19.26	

Uji beda dilakukan untuk melihat kecenderungan dari penilaian persepsi responden pada kualitas relasional jika dilihat dari jenis kelamin, umur, pendidikan, wilayah dan lama kerja. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa untuk seluruh

karakteristik yang diuji, baik untuk jenis kelamin ( $p\text{-value} = 0,0162$ ), umur ( $p\text{-value} = 0.002$ ), Pendidikan ( $p\text{-value} = 0.729$ ), wilayah ( $p\text{-value} = 0.003$ ) dan lama kerja ( $p\text{-value} = 0.554$ ). Keseluruhan hasil uji menunjukkan ada perbedaan persepsi responden terhadap kualitas relasional jika dilihat dari umur dan wilayah dengan  $p\text{-value}$  yang bernilai kurang dari 0,05.

## **5.5. Pembahasan**

Bagian ini membahas hasil pengujian hasil hipotesis penelitian. Pembahasan temuan penelitian dijelaskan dari hasil analisis deskriptif dan analisis verifikatif yang kemudian dibandingkan dengan teori dan hasil penelitian sebelumnya.

### **5.5.1. Analisis Hasil Uji Hipotesis Pertama**

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap tata kelola kolaboratif. Teori institusional memberikan kerangka untuk memahami bagaimana norma dan budaya organisasi di Metropolitan Rebana dapat berubah untuk mendukung tata kelola kolaboratif yang lebih baik. Van Wart *et al.* (2019) menegaskan bahwa pemimpin transformasional memiliki peran kunci dalam mengubah norma institusional dengan menciptakan budaya kerja yang inklusif dan partisipatif. Dalam konteks Metropolitan Rebana, ini berarti pemimpin dapat memobilisasi dukungan dari berbagai pemangku kepentingan, termasuk pemerintah daerah, untuk mewujudkan visi kawasan yang inovatif dan inklusif.

Dengan demikian, melalui dukungan teori institusional, gaya kepemimpinan transformasional tidak hanya memengaruhi tata kelola kolaboratif

tetapi juga memperkuat norma dan nilai-nilai yang mendukung kerja sama dan inovasi dalam organisasi. Dalam konteks ini, pemimpin transformasional berperan penting dalam membentuk lingkungan dimana kolaborasi dihargai, kreativitas didorong, dan tujuan bersama menjadi fokus utama, yang pada gilirannya mempererat dasar institusi yang memungkinkan terciptanya pelayanan publik yang efektif dan berkelanjutan

Sejalan dengan gaya kepemimpinan transformasional yang ditunjukkan oleh Hart *et al.* (2020) dan Smith *et al.* (2019), gaya kepemimpinan transformasional memiliki kemampuan untuk membangun komitmen, meningkatkan kinerja, dan mendorong kolaborasi efektif dengan motivasi yang inspiratif. Teori kepemimpinan transformasional oleh Bass dan Avolio (1997) menekankan visi bersama dan prioritas dalam mencapai tujuan. Selain itu, gaya ini juga dapat menginspirasi perubahan positif, memperkuat komitmen kolektif, serta memengaruhi interdependensi dan kinerja organisasi secara produktif dengan fokus pada pembangunan budaya positif dan norma institusi (Currie *et al.*, 2022; Ramadass *et al.*, 2018).

Gaya kepemimpinan transformasional dalam konteks tata kelola kolaboratif dapat berperan penting dalam memfasilitasi kerjasama lintas sektor dan lintas wilayah yang menjadi ciri khas pembangunan di Metropolitan Rebana. Menurut teori institusional, keberhasilan kolaborasi sangat dipengaruhi oleh norma, nilai, dan praktik yang melembaga dalam sistem pemerintahan dan masyarakat lokal (DiMaggio & Powell, 1983). Dalam hal ini, gaya kepemimpinan transformasional

mampu menciptakan perubahan institusional yang mendukung kerjasama strategis di antara pemangku kepentingan.

Metropolitan Rebana menghadapi tantangan institusional yang kompleks, seperti perbedaan kepentingan antar daerah, keterbatasan sumber daya, dan kebutuhan untuk meningkatkan daya saing regional. Gaya kepemimpinan transformasional, sebagaimana dijelaskan oleh Bass dan Avolio (1997), mampu menciptakan visi bersama yang menginspirasi semua pihak untuk berkontribusi pada tujuan kolektif. Pemimpin transformasional dapat mendorong perubahan positif melalui motivasi, komunikasi efektif, dan pemberdayaan, yang penting untuk mengatasi fragmentasi dalam tata kelola lintas wilayah. Hal ini sejalan dengan teori institusional yang menekankan pentingnya perubahan budaya dan norma dalam membangun kolaborasi yang efektif (Scott, 2014).

Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional dapat membantu membangun legitimasi institusi melalui transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi publik, yang menjadi pilar tata kelola yang baik (Moynihan *et al.*, 2013). Di Metropolitan Rebana, pendekatan ini dapat diterapkan untuk mengintegrasikan berbagai kebijakan sektor publik, menciptakan ekosistem kolaboratif yang memungkinkan pengembangan infrastruktur, investasi, dan sumber daya manusia yang berkelanjutan juga berkontribusi pada terciptanya inovasi dalam proses pengambilan keputusan, yang dapat mempercepat pencapaian tujuan organisasi publik.

Dalam konteks Metropolitan Rebana, dibutuhkan pemimpin yang inovatif, egaliter, dan mudah beradaptasi terhadap perkembangan yang terjadi agar mampu

menghadapi tantangan serta memimpin dengan efektif dalam lingkungan yang dinamis dan kompleks. Pemimpin yang mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif lebih mampu mengelola dan mengkoordinasikan sumber daya secara kolaboratif, meningkatkan efisiensi operasional, dan mencapai tujuan organisasional dengan lebih efektif. Pimpinan diharapkan untuk mempertimbangkan strategi pengembangan kepemimpinan yang dapat meningkatkan efektivitas kerjasama di antara pegawai. Pelatihan kepemimpinan yang terfokus pada membangun komitmen terhadap pelayanan publik dapat menjadi langkah yang efektif dalam memperkuat hubungan antara gaya kepemimpinan dan tata kelola kolaboratif.

Hasil penelitian ini memiliki implikasi penting bagi praktisi dan pengambil keputusan di SKPD wilayah Metropolitan Rebana untuk mempertimbangkan pentingnya gaya kepemimpinan transformasional dalam strategi manajerial. Pelatihan dan pengembangan kepemimpinan yang sesuai dapat menjadi langkah kritis dalam meningkatkan kualitas tata kelola kolaboratif di lingkungan pemerintahan daerah. Selain itu, penelitian ini juga memberikan kontribusi penting bagi literatur mengenai akuntansi sektor publik dan tata kelola organisasi, khususnya dalam konteks pemerintahan daerah di wilayah Metropolitan Rebana. Dengan memahami dan mengoptimalkan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, organisasi dapat lebih efektif dalam memenuhi tuntutan pelayanan yang diperlukan oleh masyarakat. Hasil ini memiliki implikasi penting bagi praktisi dan pengambil keputusan di organisasi publik.

Jawaban respon yang rendah terkait dengan pernyataan “pimpinan menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan staf”. Terdapat 9,81% responden menyatakan sangat tidak sesuai. Dari hasil kuesioner, diindikasikan bahwa staf merasa terlupakan atau kurang diberi prioritas oleh pimpinan yang berpotensi menghasilkan ketidakpuasan dan kurangnya kepercayaan terhadap komitmen pimpinan terhadap kesejahteraan mereka. Kondisi kerja yang kurang mendukung kesejahteraan staf secara menyeluruh, seperti beban kerja yang tinggi, kurangnya dukungan, atau kebijakan yang tidak bersahabat, diindikasikan menjadi faktor utama dalam hasil kuesioner yang menunjukkan ketidaksesuaian ini. Dengan demikian, temuan ini mengindikasikan belum optimalnya interaksi pimpinan-staf, perbedaan persepsi terkait peran dan tanggung jawab pimpinan, serta ketidaksesuaian antara harapan staf dan realitas di lingkungan kerja.

Sejauh pengetahuan penulis, belum ada yang menghubungkan gaya kepemimpinan transformasional dengan tata kelola kolaboratif, sementara penelitian kualitatif dengan variabel kepemimpinan meningkatkan keberhasilan tata kelola kolaboratif pernah dilakukan oleh Ansell (2012); Ansell dan Gash (2018); Avoyan (2023); BC dan Liu (2022); Breugh *et al.* (2023); Broccardo *et al.* (2019); Calò *et al.* (2023); Cepiku (2015); Costumato (2021); Eweje *et al.* (2021); Lahat dan Sabah (2021b); Lindsay *et al.* (2018); Nicola (2006); K. O’Leary *et al.* (2022); Ramadass *et al.* (2017); Siddiquee dan Xavier (2021); Tomo *et al.* (2018); Ulibarri *et al.* (2023); Yang dan Emerson (2023).

### 5.5.2. Analisis Hasil Uji Hipotesis Kedua

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa desain institusional organik berpengaruh terhadap tata kelola kolaboratif. Desain institusional organik, seperti yang dikemukakan oleh Provan & Kenis (2008), memengaruhi tata kelola kolaboratif dengan menciptakan struktur yang fleksibel, adaptif, memperkuat norma kerjasama, serta kepercayaan di antara pihak yang terlibat. Desain institusional organik juga memperkuat tata kelola kolaboratif dengan mendukung partisipasi aktif pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan sumber daya, meningkatkan legitimasi dan efektivitas tata kelola (Haapala *et al.*, 2016). Selain itu, desain ini juga membantu mengatasi hambatan-hambatan kolaborasi, seperti ketidakseimbangan kekuasaan, dengan memastikan partisipasi setara dari semua pihak (Gómez, 2022). Selanjutnya, Breugh *et al.* (2023) menyoroti bahwa desain institusional organik menyediakan mekanisme penting untuk legitimasi dan formalisasi proyek kolaboratif, mengurangi ketidakpastian dan ketidakseimbangan kekuasaan dalam proyek kolaboratif.

Desain institusional organik, seperti yang dikemukakan oleh Provan & Kenis (2008), memiliki relevansi penting dalam tata kelola kolaboratif di Metropolitan Rebana, mengingat kompleksitas aktor dan kebutuhan koordinasi yang tinggi di wilayah ini. Metropolitan Rebana memerlukan struktur institusi yang fleksibel dan adaptif untuk menghadapi tantangan seperti perbedaan kepentingan antar wilayah, kesenjangan sumber daya, dan dinamika pembangunan yang cepat.

Dalam konteks teori institusional, desain institusional organik mendukung perubahan norma, nilai, dan praktik di tingkat institusi yang esensial untuk tata

kelola kolaboratif di Rebana. Struktur yang fleksibel dan adaptif memungkinkan pemangku kepentingan, termasuk pemerintah daerah untuk bekerja sama secara efektif. Dengan menciptakan mekanisme yang memperkuat norma kolaboratif dan kepercayaan antar pihak, desain ini memastikan partisipasi setara dari semua aktor, sebagaimana dinyatakan oleh Gómez (2022). Dalam kasus Metropolitan Rebana, ini dapat diterapkan untuk menjembatani kesenjangan kekuasaan antara wilayah pusat dan daerah pinggiran, sehingga menciptakan tata kelola yang lebih inklusif.

Selain itu, Haapala *et al.* (2016) menekankan bahwa desain institusional organik memungkinkan pengambilan keputusan yang desentralisasi dan partisipatif, yang sangat penting dalam pengelolaan kawasan sebesar Metropolitan Rebana. Pendekatan ini meningkatkan legitimasi kebijakan dan efektivitas tata kelola dengan memastikan bahwa semua pemangku kepentingan memiliki suara dalam proses pengambilan keputusan, khususnya dalam proyek pembangunan infrastruktur, pengelolaan investasi, pengembangan sumber daya manusia, dan pelayanan publik. Dengan memberikan otonomi pada organisasi lokal, desain ini mendukung independensi lembaga-lembaga di Metropolitan Rebana dalam menjalin kolaborasi lintas wilayah untuk tujuan bersama.

Teori institusional lebih lanjut menjelaskan bahwa desain institusional organik tidak hanya memengaruhi cara institusi bekerja tetapi juga mendorong inovasi dalam proses pengambilan keputusan dan implementasi kebijakan (Fossheim & Andersen, 2022). Dalam konteks Metropolitan Rebana, pendekatan ini memungkinkan terciptanya kebijakan yang adaptif dan responsif terhadap tantangan lokal, seperti kebutuhan untuk mempercepat pembangunan ekonomi dan

peningkatan kualitas pelayanan tanpa mengorbankan keberlanjutan lingkungan. Dengan kata lain, fleksibilitas desain organik memberikan ruang bagi inovasi kebijakan yang dapat meningkatkan daya saing kawasan sekaligus memperkuat kolaborasi antar wilayah.

Dalam konteks Metropolitan Rebana, dibutuhkan desain institusional organik yang *adjustable* sehingga mampu membantu mempercepat peningkatan kinerja SKPD. Desain ini juga mendorong inovasi, pembelajaran bersama, dan pertukaran pengetahuan secara kolaboratif. Dalam konteks ini, desain institusional organik tidak hanya memengaruhi tata kelola kolaboratif tetapi membentuk landasan yang kuat bagi institusi untuk beradaptasi dengan perubahan, mendorong partisipatif, dan memperkuat komitmen terhadap pelayanan publik yang berkualitas.

Dari semua variabel yang digunakan dalam model ini dapat diketahui bahwa variabel desain institusional organik memiliki kontribusi paling besar terhadap tata kelola kolaboratif. Hal ini mengindikasikan bahwa kemampuan desain institusional organik dalam menciptakan struktur organisasi yang fleksibel, adaptif, integratif, dan mencerminkan nilai-nilai kolaboratif seperti partisipasi, transparansi, dan kepercayaan memiliki pengaruh yang besar bagi tata kelola kolaboratif yang sukses.

Jawaban respon yang rendah terkait dengan pernyataan “desain organisasi di instansi sudah menerapkan *teamwork* (kerja tim) dengan melihat terdapat tim kecil dalam setiap fungsi-fungsi organisasi”. Terdapat 3,81% responden menyatakan sangat tidak sesuai. Hasil survei ini mengindikasikan kurangnya kolaborasi antar tim, ketidakjelasan dalam struktur tim, komunikasi yang kurang

lancar, perbedaan ekspektasi terkait kerja tim, dan kondisi kerja yang kurang mendukung. Dengan demikian, temuan ini mengindikasikan ketidaksesuaian potensi masalah dalam integrasi kerja tim dalam struktur organisasi.

Sejauh pengetahuan penulis, belum ada penelitian yang menghubungkan desain institusional organik dengan tata kelola kolaboratif, sementara penelitian kualitatif dengan variabel desain institusional meningkatkan keberhasilan tata kelola kolaboratif pernah dilakukan Ansell dan Gash (2018); Avoyan (2023); BC dan Liu, (2022); Breaugh *et al.* (2023); Cepiku (2015); Fosshem dan Andersen (2022); Hedlund *et al.* (2023); Jagannath (2020); Kallis *et al.* (2009); Lindsay *et al.* (2018a); R. O’Leary *et al.* (2014); Tomo *et al.* (2018); Ulibarri *et al.* (2023).

### **5.5.3. Analisis Hasil Uji Hipotesis Ketiga**

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa dukungan keuangan berpengaruh terhadap tata kelola kolaboratif. Dalam konteks tata kelola kolaboratif, dukungan keuangan memainkan peran krusial dalam memengaruhi interaksi antar aktor dan proses kolaboratif, sebagaimana dibahas oleh (Poppo & Zenger, 2002). Metropolitan Rebana yang melibatkan berbagai pihak dalam pengelolaan kota besar, menunjukkan bahwa pendanaan yang memadai dapat memperkuat komitmen bilateral, kontinuitas hubungan, serta memfasilitasi fleksibilitas dan pertukaran informasi yang esensial untuk kesuksesan tata kelola kolaboratif.

Dukungan keuangan, yang ditekankan oleh Emerson (2015), memiliki dampak signifikan dalam *Collaborative Governance Regimes* (CGRs), dimana sumber daya keuangan dan teknis yang cukup menjadi faktor penentu keberhasilan regime kolaboratif yang berkelanjutan. Dengan adanya insentif keuangan yang

memotivasi, partisipasi dan kepemimpinan dalam tata kelola kolaboratif dapat terstimulasi, menunjukkan bahwa dukungan keuangan tidak hanya penting untuk operasional, tetapi juga untuk membangun motivasi dan komitmen aktor dalam mencapai tujuan bersama.

Provan *et al.* (2007) menegaskan bahwa dukungan keuangan eksternal, seperti hibah sangat berperan dalam membentuk kemitraan memengaruhi legitimasi organisasi serta jaringan. Dukungan ini tidak hanya menciptakan infrastruktur yang mendukung kolaborasi antar organisasi, tetapi juga memotivasi pihak-pihak terlibat untuk berkontribusi dalam inisiatif kolaboratif. Sebaliknya, kurangnya dukungan keuangan dapat menghambat proses kolaboratif dan mengakibatkan kegagalan dalam mencapai tujuan, menunjukkan betapa pentingnya peran dukungan keuangan dalam memastikan keberhasilan tata kelola kolaboratif, seperti yang diamati dalam penelitian Molinengo (2023).

Dengan demikian, dukungan keuangan memiliki peran vital dalam memperkuat tata kelola kolaboratif dengan menyediakan sumber daya, memotivasi partisipasi, memperkuat komitmen, dan menciptakan kondisi yang mendukung bagi keberhasilan kolaborasi. Sejauh pengetahuan penulis, belum ada penelitian yang menghubungkan dukungan keuangan dengan tata kelola kolaboratif, sementara penelitian kualitatif dengan variabel dukungan keuangan meningkatkan keberhasilan tata kelola kolaboratif pernah oleh sejumlah peneliti seperti (Provan *et al.*, 2007), (Lindsay *et al.*, 2018), (Siddiquee & Xavier, 2021), (Sun *et al.*, 2023), (Molinengo, 2023), dan (Zheng, 2023).

Pada wilayah Metropolitan Rebana yang kompleks memperlihatkan bahwa faktor dukungan keuangan memiliki dampak yang signifikan terhadap kemampuan pemerintah daerah dalam mengelola kolaborasi di antara unit-unit kerja dan dengan pihak-pihak eksternal. Terlebih lagi ada 5 arahan utama RPJMN 2020-2024 diantaranya pembangunan sumber daya manusia, pembangunan infrastruktur, penyederhanaan regulasi, penyederhanaan birokrasi dan transformasi ekonomi yang mana semuanya ini memerlukan dukungan keuangan. Kondisi seperti ini berdampak pada perlunya strategi pengelolaan keuangan yang berorientasi untuk mendukung tata kelola kolaboratif yang efektif.

Optimalisasi Pendapatan Asli daerah (PAD) menjadi salah satu strategi dalam upaya meningkatkan efektivitas tata kelola kolaboratif melalui pemenuhan dukungan keuangan yang dibutuhkan sebagai pendukung keberhasilan implementasi program-program kerjasama antar instansi atau organisasi. Pemenuhan dukungan keuangan yang cukup dapat memastikan tersedianya sumber daya yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan kolaboratif secara optimal, meningkatkan kualitas pelayanan publik, serta memperkuat kerangka kerja sama dalam mencapai tujuan bersama.

Selain itu, penerapan *money follow function* untuk menyeleksi program yang paling sesuai dengan kebutuhan atau penentuan skala prioritas program kegiatan juga menjadi strategi untuk pengelolaan keuangan dalam efektivitas tata kelola kolaboratif ditengah keterbatasan dukungan keuangan. Penerapan *money follow function* juga memungkinkan alokasi dana yang lebih tepat dan efisien dengan mengarahkan sumber daya ke program-program yang memberikan hasil

terbaik sesuai dengan tujuan kolaboratif yang telah ditetapkan. Dengan demikian, strategi ini tidak hanya memastikan efektivitas pengelolaan keuangan dalam konteks tata kelola kolaboratif, tetapi juga membantu mengatasi tantangan keterbatasan dukungan keuangan dengan memprioritaskan program-program yang memberikan dampak optimal sesuai dengan kebutuhan dan prioritas yang telah ditetapkan.

Penelitian ini memberikan wawasan yang penting bagi praktisi dan pengambil keputusan di pemerintahan untuk mempertimbangkan peran krusial dukungan keuangan dalam memperkuat tata kelola kolaboratif di tingkat kabupaten/kota dalam wilayah Metropolitan Rebana. Dengan mempertimbangkan temuan ini, pemerintah daerah dapat mengembangkan strategi keuangan yang lebih efektif untuk meningkatkan keberhasilan tata kelola kolaboratif.

Dari semua variabel yang digunakan dalam model ini dapat diketahui bahwa variabel variabel yang memiliki kontribusi paling kecil adalah dukungan keuangan. Hal ini mengindikasikan bahwa variabel dukungan keuangan cenderung memiliki kontribusi yang lebih kecil karena fokusnya yang tidak langsung terhadap elemen utama tata kelola kolaboratif seperti koordinasi, komunikasi, dan partisipasi aktif. Dukungan keuangan dianggap memiliki kontribusi yang kecil karena kolaborasi dapat terjadi tanpa ketergantungan penuh pada aspek finansial.

Jawaban respon yang rendah terkait dengan pernyataan “organisasi memiliki sumber dana internal yang digunakan untuk mendukung kerjasama”. Terdapat 5,45% responden menyatakan sangat tidak sesuai. Hasil survei ini mengindikasikan adanya keterbatasan anggaran yang dialokasikan untuk

kerjasama, prioritas penggunaan dana yang kurang optimal mendukung kerjasama secara efektif, kurangnya transparansi dalam penggunaan sumber daya untuk kerjasama, sulitnya mengukur manfaat dari dana yang digunakan untuk kerjasama, dan kurangnya kebijakan yang mendukung kerjasama melalui alokasi sumber daya internal. Dengan demikian, temuan survei ini mencerminkan potensi perbedaan persepsi atau ketidaksesuaian antara harapan staf terkait sumber daya internal yang dipergunakan untuk mendukung kerjasama dan implementasinya dalam rutinitas pekerjaan sehari-hari.

#### **5.5.4. Analisis Hasil Uji Hipotesis Keempat**

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kualitas relasional berpengaruh terhadap tata kelola kolaboratif. Hubungan yang kuat dan saling percaya memfasilitasi kolaborasi yang efisien (Warsen, 2023), sementara kesulitan dalam mengelola kolaborasi sering terkait dengan masalah membangun kualitas relasional antara mitra (Huxham & Vangen, 2000; Sambasivan *et al.*, 2011). Kualitas relasional yang mencakup kepercayaan, komitmen, komunikasi efektif, keterbukaan, dan norma timbal balik, menjadi landasan kunci dan faktor penting keberhasilan kerjasama yang berhasil (Huxham & Vangen, 2000; Sambasivan *et al.*, 2011).

Kualitas relasional dalam tata kelola kolaboratif dipengaruhi oleh beberapa elemen kunci, salah satunya adalah kepercayaan. Kepercayaan, yang merupakan keyakinan bahwa pihak lain akan memenuhi komitmen dan bertindak dengan integritas, memiliki peran penting dalam memfasilitasi kerja sama yang efisien dan efektif (Warsen, 2023). Kepercayaan memengaruhi keberhasilan kerjasama melalui

pengurangan keraguan, peningkatan komitmen, dan memberikan dasar bagi praktik yang menguntungkan (Warsen, 2023). Dari perspektif teori institusional, tingginya tingkat kepercayaan antar pihak dapat meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan keberlanjutan kolaborasi. Penelitian kualitatif yang melibatkan variabel kepercayaan telah menunjukkan pengaruh positifnya terhadap keberhasilan tata kelola kolaboratif (Aaltonen & Turkulainen, 2022; Ansell, 2012a; Ansell & Gash, 2008a; Argento & Peda, 2015).

Selain kepercayaan, komitmen juga merupakan elemen penting dalam kualitas relasional. Komitmen menunjukkan keseriusan dan keterikatan para pihak dalam bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama dan menjaga kelangsungan kolaborasi dalam jangka panjang (Warsen, 2023). Komitmen yang kuat mendorong kerja sama aktif, kepatuhan terhadap aturan kolaboratif, serta meningkatkan keberhasilan tata kelola kolaboratif (Aaltonen & Turkulainen, 2022; Ansell, 2012; Bultema, 2011; Eweje *et al.*, 2021).

Selain itu, komunikasi yang efektif juga memainkan peran vital dalam memperkuat hubungan, memfasilitasi koordinasi, dan menyelesaikan konflik dalam tata kelola kolaboratif. Komunikasi yang terbuka dan jujur dapat meningkatkan kepercayaan, komitmen, dan kerja sama, serta berkontribusi pada hasil dan kinerja inovatif (Warsen, 2023). Penelitian kualitatif dengan variabel komunikasi telah menunjukkan dampak positifnya terhadap keberhasilan tata kelola kolaboratif (O'Leary *et al.*, 2014; Laquimia & Eweje, 2014).

Keterbukaan, sebagai keinginan untuk berbagi informasi secara transparan antara pihak-pihak yang terlibat, juga penting dalam memperkuat hubungan

kerjasama yang kuat dan berhasil dalam tata kelola kolaboratif (Warsen, 2023). Institusi yang mendukung keterbukaan dapat memengaruhi bagaimana kerjasama dilakukan, meningkatkan akuntabilitas, kepercayaan, dan kualitas kerja sama (Warsen, 2023). Penelitian dengan variabel keterbukaan juga telah menunjukkan dampak positifnya terhadap keberhasilan tata kelola kolaboratif (Ansell & Gash, 2018). Dengan demikian, elemen-elemen kualitas relasional seperti kepercayaan, komitmen, komunikasi, timbal balik, dan keterbukaan memainkan peran krusial dalam memengaruhi keberhasilan tata kelola kolaboratif.

Dalam konteks wilayah Metropolitan Rebana yang kompleks menunjukkan bahwa faktor kualitas relasional dapat menjadi determinan dalam keberhasilan tata kelola kolaboratif di dalam pemerintahan daerah. Memahami dinamika hubungan interpersonal dan organisasional dalam konteks lokal sangat penting untuk merancang strategi manajemen yang efektif dalam mendukung kolaborasi lintas unit kerja. Untuk meningkatkan kualitas relasional dalam tata kelola kolaboratif, penting untuk mengurangi ego sektoral baik antar daerah maupun antar SKPD agar anggota tim fokus pada kepentingan bersama. Dengan demikian, kerjasama dapat berjalan harmonis dengan komunikasi efektif, membangun hubungan saling percaya dan dukungan, yang mendukung pencapaian tujuan bersama secara berkelanjutan.

Temuan ini memberikan kontribusi signifikan dalam literatur akuntansi sektor publik dengan menggarisbawahi peran faktor relasional dalam memfasilitasi tata kelola kolaboratif yang efektif. Implikasi praktisnya menyoroti urgensi pembangunan budaya organisasi yang mendukung hubungan yang harmonis di

antara berbagai unit kerja atau pihak terlibat, serta pentingnya mengembangkan kompetensi dalam manajemen konflik dan komunikasi yang produktif. Terhubung dengan *Sustainable Development Goals* (SDGs), terutama pada pilar partnership, penekanan pada kualitas relasional dalam tata kelola kolaboratif sejalan dengan tujuan SDGs untuk memperkuat kerjasama antara pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat guna meraih tujuan pembangunan berkelanjutan. Dengan mempertajam aspek relasional, tata kelola kolaboratif yang efektif menjadi pondasi penting dalam meraih tujuan pembangunan inklusif dan berkelanjutan, serta memperkokoh sinergi lintas sektor untuk mencapai dampak yang lebih luas dalam mewujudkan visi SDGs secara holistik.

Sejauh pengetahuan penulis, belum ada penelitian yang menghubungkan kualitas relasional dengan tata kelola kolaboratif, sebagian besar penelitian kualitatif menggunakan indikator kualitas relasional secara terpisah untuk mencari pengaruhnya terhadap tata kelola kolaboratif. Sedangkan penelitian kualitatif dengan variabel kualitas relasional berpengaruh terhadap *Public Private Partnership* telah dilakukan oleh Warsen (2023).

Jawaban respon yang rendah terkait dengan pernyataan “di instansi bekerja setiap individu saling memberikan umpan balik yang konstruktif untuk perkembangan organisasi”. Terdapat 5,45% responden menyatakan sangat tidak sesuai. Hasil survei ini mengindikasikan belum optimalnya budaya umpan balik konstruktif di antara individu di instansi, ketidaktepatan dalam memberikan umpan balik yang membangun, ketidakmampuan individu untuk menerima umpan balik secara positif, ketidakjelasan dalam proses umpan balik, dan kurangnya kesadaran

akan pentingnya umpan balik dalam pengembangan organisasi. Kesimpulannya, temuan dari kuesioner yang menunjukkan adanya tantangan nyata dalam mengimplementasikan budaya umpan balik yang konstruktif di dalam organisasi.

#### **5.5.5. Analisis Hasil Uji Hipotesis Kelima**

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa penggunaan teknologi berpengaruh terhadap tata kelola kolaboratif. Penggunaan teknologi, terutama aplikasi intranet berbasis *mobile*, memainkan peran penting dalam memfasilitasi komunikasi, koordinasi, dan pertukaran informasi di lingkungan tata kelola kolaboratif sektor publik (Bambe, 2019). Teknologi memungkinkan akses yang lebih mudah dan cepat terhadap informasi relevan, mendukung pengambilan keputusan berbasis data secara real-time, serta memperkuat kolaborasi internal dan koordinasi antar departemen (Bambe, 2019).

Penggunaan teknologi juga dapat mengurangi hambatan geografis dan waktu, memfasilitasi aliran informasi yang cepat, dan meningkatkan aksesibilitas informasi, yang berkontribusi pada penguatan tata kelola kolaboratif (Ebrahim *et al.*, 2019). Dengan teknologi, partisipasi yang lebih luas dari berbagai pemangku kepentingan dapat diakomodasi, meningkatkan transparansi, akuntabilitas, serta inklusivitas dalam pengambilan keputusan (Bambe, 2019). Namun, perlu diperhatikan bahwa penggunaan teknologi yang tidak tepat dapat menimbulkan tekanan bagi karyawan dan mengurangi efektivitas kolaborasi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memastikan bahwa teknologi yang diterapkan mendukung produktivitas tanpa memberikan beban tambahan kepada karyawan (Bambe, 2019).

Dalam konteks transformasi digital, penggunaan teknologi memberikan dampak signifikan terhadap tata kelola kolaboratif dengan mempercepat proses pembuatan kebijakan, meningkatkan kualitas pelayanan, dan memudahkan penciptaan kerangka kerja kolaboratif. Melalui platform teknologi digital, organisasi dapat mengoptimalkan kolaborasi baik secara internal maupun eksternal, meningkatkan efisiensi, efektivitas, serta kualitas pelayanan publik (Manik & Juwono, 2024; Yusri Rio, 2022). Dengan demikian, penggunaan teknologi dalam tata kelola kolaboratif sektor publik memberikan kontribusi positif dalam memperkuat kerjasama, efisiensi operasional, akses informasi, serta transparansi, asalkan diterapkan dengan strategi yang tepat dan dukungan yang memadai.

Dari perspektif teori institusional penggunaan teknologi seperti sistem informasi manajemen, platform kolaborasi online, atau aplikasi berbasis *cloud* memungkinkan untuk pertukaran informasi yang lebih cepat, pemantauan kinerja yang lebih akurat, serta koordinasi yang lebih efisien dalam pelaksanaan program atau proyek bersama. Hal ini tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga mendorong transparansi dan akuntabilitas dalam proses pengambilan keputusan dan penyelenggaraan pelayanan publik. Temuan ini memberikan kontribusi teoritis dengan menyoroti peran teknologi sebagai faktor penting dalam mendukung tata kelola kolaboratif yang efektif. Institusi cenderung menggunakan teknologi untuk mengatasi tekanan organisasi dan mendapatkan legitimasi (Meyer & Rowan, 1977). Teknologi juga dapat membantu kolaborasi dengan menyediakan platform untuk komunikasi, koordinasi, dan berbagi informasi diantara berbagai aktor (Emerson, Nabatchi, & Balogh, 2012).

Sejauh pengetahuan penulis, belum ada penelitian kuantitatif yang menghubungkan dukungan keuangan dengan tata kelola kolaboratif. Penelitian kualitatif yang menyebutkan penggunaan teknologi dapat meningkatkan tata kelola kolaboratif pernah dilakukan oleh (Bambe, 2019; Manik & Juwono, 2024; Yusri Rio, 2022).

Dalam konteks wilayah Metropolitan Rebana yang maju dan terhubung secara digital menunjukkan bahwa penggunaan teknologi menjadi salah satu strategi kunci dalam mengatasi tantangan kompleks dalam pengelolaan pelayanan publik. Penerapan teknologi yang tepat dapat meningkatkan interaksi antar unit kerja, memperkuat sinergi dengan pihak eksternal, serta mempercepat inovasi dalam penyediaan pelayanan publik yang responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Hasil penelitian ini memberikan wawasan yang penting bagi pengambil keputusan di pemerintahan daerah untuk memahami bagaimana penggunaan teknologi dapat menjadi alat strategis dalam meningkatkan efektivitas tata kelola kolaboratif. Dengan mempertimbangkan temuan ini, pemerintah daerah dapat merancang kebijakan dan strategi implementasi teknologi yang lebih efektif untuk memperkuat kolaborasi dan meningkatkan kualitas pelayanan publik yang diselenggarakan di wilayah mereka.

Jawaban respon yang rendah terkait dengan pernyataan “memiliki pengetahuan yang diperlukan untuk menggunakan teknologi” dan “terdapat orang (kelompok) tertentu yang siap membantu mengatasi kesulitan teknis”. Masing-masing terdapat 1,36% dan 0,82% responden menyatakan sangat tidak sesuai. Hasil kuesioner tersebut dapat diindikasikan kurangnya pemahaman atau

keterampilan teknologi yang diperlukan, tingkat kepercayaan yang belum optimal dalam menggunakan teknologi, minimnya pelatihan atau pendidikan teknologi yang memadai, ketidakmampuan untuk mengikuti perkembangan teknologi, dan belum memadainya akses ke sumber daya teknologi yang diperlukan. Dengan demikian, temuan dari kuesioner diindikasikan adanya tantangan dalam hal pengetahuan dan keterampilan teknologi yang dapat memengaruhi kinerja dan adaptasi individu terhadap lingkungan kerja yang semakin digital.

Sedangkan hasil kuesioner yang menunjukkan ketidaksesuaian yang signifikan terhadap pernyataan "terdapat orang (kelompok) tertentu yang siap membantu mengatasi kesulitan teknis" mengindikasikan kurangnya ketersediaan orang atau kelompok yang siap membantu dalam mengatasi kesulitan teknis, kurangnya kesadaran akan siapa yang dapat memberikan bantuan, belum optimalnya koordinasi dalam menyediakan bantuan teknis, perbedaan dalam persepsi tentang siapa yang bertanggung jawab untuk memberikan bantuan, dan optimalnya komunikasi yang efektif tentang bantuan teknis yang tersedia. Dengan demikian, temuan dari kuesioner mengindikasikan adanya kebutuhan akan peningkatan aksesibilitas, ketersediaan, dan koordinasi dalam mendapatkan bantuan teknis di lingkungan kerja untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas.

#### **5.5.6. Analisis Hasil Uji Hipotesis Keenam**

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa tata kelola kolaboratif berpengaruh terhadap motivasi pelayanan publik. Carr dan Walton (2014) menekankan bahwa persepsi kerja sama, meskipun bersifat simbolis, dapat meningkatkan motivasi individu untuk bertahan dalam tugas-tugas yang

menantang. Lingkungan yang mendukung kerja sama ini tidak hanya memperbaiki kinerja tetapi juga meningkatkan minat dan dedikasi terhadap tugas. Dalam pelayanan publik, penerapan tata kelola kolaboratif dapat menciptakan budaya kerja yang mendukung sinergi antar individu, bahkan tanpa perubahan struktural yang kompleks. Isyarat simbolis seperti penghargaan atas kontribusi tim atau rutinitas kerja bersama dapat memfasilitasi persepsi kolaborasi, sehingga mendorong individu untuk bekerja lebih keras demi kepentingan masyarakat.

Selain itu, mekanisme psikologis yang terkait dengan koordinasi dalam kerja tim berperan penting dalam menciptakan efektivitas dan efisiensi pelayanan publik. Mekanisme ini memungkinkan individu untuk menginternalisasi tujuan bersama, sehingga mereka merasa memiliki peran penting dalam pencapaian visi organisasi. Dalam konteks pelayanan publik, pemanfaatan mekanisme psikologis ini dapat membantu meningkatkan kualitas layanan kepada masyarakat dengan menumbuhkan rasa tanggung jawab kolektif.

Penelitian Kim (2021) memperkuat argumen ini dengan menunjukkan bahwa kolaborasi memiliki pengaruh positif terhadap motivasi pelayanan publik melalui penciptaan lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung keterlibatan aktif. Kolaborasi memberikan ruang bagi individu untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman, sehingga meningkatkan kompetensi mereka dan memperkuat rasa kepemilikan terhadap tujuan bersama. Misalnya, saat pegawai pelayanan publik diberi kesempatan untuk saling belajar dan berbagi praktik terbaik, rasa keterlibatan mereka meningkat. Hal ini tidak hanya mendorong mereka untuk memberikan pelayanan terbaik tetapi juga meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan.

Tata kelola kolaboratif juga memungkinkan nilai-nilai seperti transparansi dan akuntabilitas untuk dijunjung tinggi. Nilai-nilai ini memainkan peran penting dalam memotivasi individu untuk menginternalisasi prinsip-prinsip pelayanan publik. Ketika nilai-nilai ini ditekankan, pegawai merasa lebih bertanggung jawab terhadap hasil kerja mereka, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan motivasi dan kinerja.

Linden (2002) menambahkan bahwa kolaborasi memberikan kesempatan untuk mencapai tujuan bersama, membangun hubungan yang lebih erat, dan berbagi kekuasaan secara efektif. Ketika individu merasa menjadi bagian integral dari tim yang bekerja menuju tujuan yang sama, motivasi mereka untuk berkontribusi dan berpartisipasi cenderung meningkat. Namun, penting untuk memperhatikan dinamika kelompok, terutama ketika ada individu dengan orientasi kekuasaan yang tinggi. Individu semacam ini dapat merasa terancam dalam lingkungan kolaboratif, sehingga berpotensi mengganggu harmoni kelompok. Oleh karena itu, pengelolaan motivasi dan dinamika individu menjadi krusial untuk memastikan keberhasilan implementasi tata kelola kolaboratif.

Berdasarkan temuan-temuan ini, dapat disimpulkan bahwa tata kelola kolaboratif bukan hanya sekadar strategi manajemen, tetapi juga alat untuk membangun motivasi intrinsik dalam pelayanan publik. Dengan menekankan kerja sama, keterlibatan, dan nilai-nilai pelayanan, tata kelola kolaboratif berpotensi meningkatkan kualitas dan efektivitas layanan yang diberikan kepada masyarakat. Strategi ini sebaiknya menjadi fokus dalam reformasi administrasi publik untuk menciptakan lembaga yang responsif, transparan, dan berorientasi pada kepuasan

masyarakat. Sejauh pengetahuan penulis, belum ada penelitian yang menghubungkan tata kelola kolaboratif dengan motivasi pelayanan publik.

Dalam konteks wilayah Metropolitan Rebana yang kompleks menunjukkan bahwa pengelolaan pelayanan publik yang efektif memerlukan strategi kolaboratif yang adaptif dan responsif terhadap dinamika sosial dan kebutuhan masyarakat. Penerapan tata kelola kolaboratif yang baik dapat membantu pemerintah daerah untuk mengatasi tantangan yang kompleks dan meningkatkan efektivitas dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Penelitian ini memberikan pemahaman yang mendalam tentang bagaimana tata kelola kolaboratif dapat menjadi strategi yang efektif dalam meningkatkan motivasi pegawai dan meningkatkan pelayanan publik di kabupaten/kota wilayah Metropolitan Rebana. Dengan mempertimbangkan temuan ini, pemerintah daerah dapat merancang kebijakan dan program yang berfokus pada penguatan kolaborasi antarunit kerja melalui penyediaan pelayanan publik yang lebih baik dan responsif bagi pengembangan wilayah Metropolitan Rebana.

Jawaban respon yang rendah terkait dengan pernyataan “organisasi memiliki infrastruktur teknologi yang memadai”. Terdapat 1,63% responden menyatakan sangat tidak sesuai. Hasil kuesioner dapat didindikasikan kurangnya infrastruktur teknologi yang memadai seperti perangkat keras dan perangkat lunak yang diperlukan, keterbatasan aksesibilitas atau keandalan sistem, belum optimalnya dukungan teknis yang memadai, ketidakmampuan infrastruktur untuk mendukung tuntutan kerja, dan belum optimalnya investasi dalam pemeliharaan dan pengembangan infrastruktur teknologi. Secara keseluruhan, temuan kuesioner

mengindikasikan adanya tantangan yang perlu diatasi dalam hal infrastruktur teknologi di organisasi untuk mendukung kebutuhan kerja dan produktivitas yang optimal.

#### **5.5.7. Analisis Hasil Uji Hipotesis Ketujuh**

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap tata kelola kolaboratif, yang pada akhirnya berdampak pada motivasi pelayanan publik. Gaya kepemimpinan transformasional, yang berfokus pada inspirasi, pengaruh positif, dan pengembangan visi bersama seharusnya dapat membawa dampak positif terhadap komitmen, kinerja, dan motivasi pegawai (Stup *et al.*, 2006).

Setyawan dan Ratmawati (2021) menegaskan bahwa kepuasan kerja, yang dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan tinggi dalam pekerjaan, dapat meningkatkan kinerja pegawai secara keseluruhan. Pekerja dengan komitmen yang tinggi cenderung lebih berorientasi pada pekerjaan dan lebih bersedia untuk bekerja sama, menunjukkan pentingnya peran kepemimpinan dalam membentuk komitmen anggota organisasi. Kepemimpinan transformasional juga terbukti mempromosikan praktik tata kelola yang baik, seperti transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi publik dalam pengembangan kebijakan dan reformasi birokrasi (Moynihan *et al.*, 2013).

Beberapa argument yang mungkin menggiring pada hasil yang berbeda dengan hipotesis antara lain: Pertama, dalam tata kelola kolaboratif, keberhasilan sangat bergantung pada partisipasi lintas unit, komunikasi intensif, dan keterlibatan kolektif, sehingga pengaruh individual dari pemimpin menjadi kurang dominan

(Fahrani, 2024) . Keadaan ini menunjukkan bahwa pendekatan berbasis individu yang khas pada gaya kepemimpinan transformasional tidak selalu cocok dalam lingkungan kerja yang membutuhkan sinergi kolektif yang tinggi.

Kedua, Faktor usia menjadi salah satu argumen penting dari temuan ini. Responden dengan usia yang lebih muda cenderung lebih mudah termotivasi oleh pendekatan transformasional yang menekankan inovasi dan inspirasi. Namun, pekerja yang lebih tua seringkali lebih fokus pada stabilitas kerja, pengakuan atas kontribusi, dan preferensi terhadap gaya kepemimpinan yang lebih terstruktur. Variasi ini menimbulkan tantangan dalam penerapan gaya kepemimpinan transformasional, terutama dalam organisasi yang melibatkan individu lintas generasi (Grujičić *et al.*, 2016). Lebih jauh lagi dijelaskan, pekerja yang lebih muda cenderung termotivasi oleh peluang karir dan pengembangan diri, sementara pekerja yang lebih tua lebih menghargai stabilitas pekerjaan dan penghormatan terhadap pengalaman mereka (Grujičić *et al.*, 2016; Weberova *et al.*, 2017). Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat kontekstual dan tergantung pada kebutuhan unik kelompok usia tertentu.

Ketiga, tingkat pendidikan juga berperan penting dalam memengaruhi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan tata kelola kolaboratif. Hitka *et al.* (2020) menjelaskan bahwa seseorang dengan tingkat pendidikan lebih tinggi cenderung menghargai pendekatan partisipatif yang mengutamakan kerja sama kolektif. Sebaliknya, individu dengan pendidikan lebih rendah mungkin lebih bergantung pada instruksi langsung dari pimpinan. Kesenjangan dalam preferensi ini dapat menghambat efektivitas gaya kepemimpinan transformasional dalam

mendorong tata kelola kolaboratif yang inklusif dan partisipatif (Hitka *et al.*, 2020). Oleh karena itu, keberhasilan penerapan kepemimpinan transformasional seringkali dipengaruhi juga oleh keragaman pendidikan dalam organisasi.

Keempat, wilayah kerja dan budaya lokal juga menjadi faktor yang memengaruhi efektivitas gaya kepemimpinan transformasional terhadap tata kelola kolaboratif (Fahrani, 2024.; Hitka *et al.*, 2019). Penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja kolektif di wilayah pedesaan lebih mendukung kolaborasi tim dan partisipasi aktif dibandingkan dengan budaya kerja individualistis di daerah perkotaan. Selain itu, norma sosial dan kondisi ekonomi di setiap wilayah turut menentukan tingkat motivasi kerja individu. Misalnya, individu yang tinggal di wilayah dengan biaya hidup tinggi lebih termotivasi oleh insentif finansial, sementara mereka yang berada di lingkungan kerja kolaboratif lebih terdorong oleh peluang kerja sama dan hubungan sosial yang kuat (Fahrani, 2024.; Hitka *et al.*, 2019). Wilayah dengan tingkat upah tinggi cenderung memberikan motivasi lebih tinggi dibandingkan wilayah dengan fasilitas kerja yang kurang memadai (Febianti *et al.*, 2023; Hitka *et al.*, 2019). Perbedaan ini mencerminkan pentingnya mempertimbangkan konteks regional dalam memahami hubungan antara kepemimpinan, kolaborasi, dan motivasi.

Kelima, kompleksitas dalam implementasi tata kelola kolaboratif juga menjadi faktor yang menjelaskan hasil penelitian. Tata kelola kolaboratif memerlukan komunikasi yang efektif, peran yang jelas, dan koordinasi lintas unit yang baik. Ketika faktor-faktor ini tidak diimplementasikan dengan baik, hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi pelayanan publik

menjadi terhambat. Hal ini diperburuk oleh variabilitas dalam pemahaman tata kelola kolaboratif di berbagai organisasi, dimana penerapan yang tidak konsisten dapat mengurangi efektivitas kepemimpinan transformasional (Fahrani, 2024; Weberova *et al.*, 2017). Dengan demikian, implementasi tata kelola kolaboratif yang tidak optimal menjadi penghalang utama bagi hubungan yang diharapkan antara kepemimpinan transformasional dan motivasi pelayanan publik.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini dapat diindikasikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap tata kelola kolaboratif dan motivasi pelayanan publik karena berbagai faktor kontekstual. Perbedaan usia, tingkat pendidikan, wilayah kerja, dan kompleksitas implementasi tata kelola kolaboratif menjadi alasan yang mengindikasikan memengaruhi hubungan tersebut. Hal ini menegaskan bahwa pendekatan kepemimpinan tidak bersifat universal, melainkan perlu disesuaikan dengan kebutuhan dan karakteristik organisasi serta konteks demografis tempat kerja.

Pendekatan yang lebih adaptif diperlukan untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan dalam tata kelola kolaboratif dan motivasi pelayanan publik. Sejauh pengetahuan penulis, belum ada penelitian yang menghubungkan gaya kepemimpinan transformasional dengan tata kelola kolaboratif dan dampaknya terhadap motivasi pelayanan publik. Dalam konteks Metropolitan Rebana, ketiadaan pengaruh signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi pelayanan publik melalui tata kelola kolaboratif dapat dijelaskan melalui berbagai faktor.

Pertama, dalam pengelolaan wilayah metropolitan yang kompleks seperti Rebanda, faktor-faktor teknis seperti kebijakan publik yang kompleks, perubahan regulasi yang cepat, dan tuntutan pelayanan yang beragam dapat menjadi fokus utama. Dalam situasi ini, gaya kepemimpinan transformasional mungkin tidak secara langsung terhubung dengan motivasi pelayanan publik melalui tata kelola kolaboratif karena prioritas utama terletak pada aspek teknis dan administratif yang membutuhkan penekanan lebih kuat.

Kedua, dalam lingkungan yang membutuhkan respons yang cepat terhadap perubahan dan kebutuhan masyarakat, faktor-faktor seperti efisiensi operasional, koordinasi antarunit, dan ketepatan waktu dalam pengambilan keputusan dapat menjadi lebih penting daripada aspek kepemimpinan transformasional. Oleh karena itu, dalam konteks pengelolaan SKPD di wilayah Metropolitan Rebanda, fokus pada aspek teknis dan operasional mungkin menjadi faktor utama yang menjelaskan ketiadaan pengaruh signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi pelayanan publik melalui tata kelola kolaboratif.

Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap tata kelola kolaboratif dan dampaknya terhadap motivasi pelayanan publik dapat menjadi pijakan penting untuk penelitian lanjutan. Temuan ini memberikan indikasi bahwa terdapat variabel-variabel lain yang mungkin lebih relevan atau memiliki peran dominan dalam membentuk tata kelola kolaboratif dan motivasi pelayanan publik.

Penelitian di masa depan dapat mengeksplorasi faktor-faktor lain, seperti budaya organisasi, struktur kerja tim, atau dinamika sosial, yang berpotensi menjadi

mediator atau moderator yang lebih signifikan dalam hubungan tersebut. Selain itu, penelitian lebih lanjut juga dapat difokuskan pada perbedaan konteks regional, demografis, dan sektor organisasi untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana karakteristik tertentu memengaruhi efektivitas gaya kepemimpinan tertentu.

Dengan memperluas ruang lingkup penelitian, diharapkan dapat ditemukan pendekatan kepemimpinan yang lebih adaptif dan kontekstual untuk mendukung tata kelola kolaboratif yang efektif serta meningkatkan motivasi pelayanan publik secara lebih optimal. Penelitian lanjutan juga dapat mempertimbangkan desain metodologi yang lebih holistik, seperti menggunakan pendekatan mixed-method untuk menggali faktor-faktor non-kuantitatif yang mungkin relevan, guna memperkuat pemahaman terhadap kompleksitas hubungan antara kepemimpinan, tata kelola, dan motivasi.

#### **5.5.8. Analisis Hasil Uji Hipotesis Kedelapan**

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa desain institusional organik berpengaruh terhadap motivasi pelayanan publik melalui tata kelola kolaboratif. Desain institusional organik memiliki pengaruh signifikan terhadap tata kelola kolaboratif karena fleksibilitas dan adaptabilitasnya dalam menciptakan lingkungan yang mendukung interaksi aktif, kepercayaan, dan tanggung jawab bersama di antara pemangku kepentingan. Desain institusional organik memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan kebutuhan lokal dan tantangan dinamis, sehingga memperkuat keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan. Menurut Provan dan Kenis (2008), desain yang fleksibel seperti ini tidak hanya memfasilitasi

kolaborasi lintas sektor, tetapi juga meningkatkan motivasi individu untuk berkontribusi secara aktif dalam pencapaian tujuan bersama. Motivasi ini timbul dari rasa memiliki terhadap proses, sehingga berimplikasi positif pada kualitas pelayanan publik yang diberikan.

Lebih lanjut, Haapala *et al.* (2016) menekankan bahwa desain institusional organik menciptakan ruang yang memadai bagi proses belajar, adaptasi, dan inovasi. Dalam tata kelola kolaboratif, hal ini memungkinkan aktor-aktor dalam jaringan pelayanan publik untuk menemukan solusi yang relevan dengan kebutuhan masyarakat. Dengan memberikan ruang untuk inovasi, desain ini meningkatkan motivasi para pelayan publik melalui rasa tanggung jawab bersama dan kemampuan untuk melihat dampak positif dari pekerjaan mereka. Selain itu, proses adaptasi lokal yang dimungkinkan oleh desain ini memperkuat efektivitas institusi dalam memenuhi kebutuhan masyarakat secara berkelanjutan.

Penelitian Gómez (2022) menunjukkan bahwa desain institusional organik menciptakan keseimbangan antara dimensi teknis, sensitivitas politik, dan kompetensi profesional. Dalam konteks tata kelola kolaboratif, keseimbangan ini menjadi penting untuk memastikan bahwa para pemangku kepentingan bekerja dengan integritas dan kemampuan yang memadai. Akibatnya, motivasi pelayanan publik meningkat karena adanya kepercayaan pada kepemimpinan yang transparan dan kolaboratif. Hal ini semakin diperkuat oleh upaya desain institusional dalam mengurangi risiko politisasi melalui proses pengambilan keputusan yang lebih inklusif dan berbasis meritokrasi (Gómez, 2019)

Breaugh *et al.* (2023) juga menyebutkan bahwa dalam proyek-proyek digitalisasi pemerintah, desain institusional yang organik membantu mengurangi kompleksitas dan ketidakpastian. Tata kelola kolaboratif yang ditingkatkan melalui struktur yang jelas dan fleksibel memungkinkan para pemimpin untuk mengelola sumber daya secara efisien dan fokus pada tujuan proyek. Dalam hal ini, fleksibilitas institusi dalam menghadapi tantangan dan perubahan tidak hanya meningkatkan efisiensi, tetapi juga meningkatkan motivasi para pelaku dalam memberikan pelayanan publik yang berkualitas. Dengan demikian, desain institusional organik mendukung pengelolaan proyek dengan hasil yang lebih adaptif dan berorientasi pada kinerja.

Selain itu, Kana *et al.* (2017) menyoroti bahwa desain institusional organik membangun struktur organisasi yang fleksibel, sehingga mendukung kolaborasi yang lebih baik antara berbagai aktor. Kolaborasi ini penting dalam meningkatkan keterlibatan pegawai dan rasa tanggung jawab terhadap tugas mereka. Dalam tata kelola kolaboratif, pegawai merasa lebih dihargai karena diberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi mereka untuk memberikan pelayanan yang optimal. Ketika organisasi mampu menerapkan desain institusional organik secara konsisten, mereka menciptakan budaya organisasi yang inovatif dan kolaboratif, yang terbukti memiliki efek positif terhadap motivasi pelayanan publik.

Secara keseluruhan, penelitian-penelitian ini menunjukkan bahwa desain institusional organik tidak hanya memberikan fleksibilitas dan adaptabilitas dalam tata kelola kolaboratif, tetapi juga memotivasi para aktor pelayanan publik melalui

penguatan rasa memiliki, keterlibatan aktif, dan kepercayaan pada proses yang inklusif. Dengan menciptakan lingkungan yang mendukung kerja sama lintas sektor, desain ini menjadi landasan penting bagi keberlanjutan pelayanan publik yang berkualitas. Sejauh pengetahuan penulis, belum ada penelitian yang menghubungkan desain institusional organik dengan tata kelola kolaboratif dan dampaknya terhadap motivasi pelayanan publik.

Dalam konteks Metropolitan Rebana, yang merupakan kawasan berkembang pesat dengan kompleksitas sosial, ekonomi, dan politik yang tinggi, penerapan desain institusional organik dapat berperan penting dalam memperkuat tata kelola kolaboratif dan meningkatkan motivasi pelayanan publik. Metropolitan Rebana, yang terdiri dari beberapa kabupaten dan kota yang saling terhubung, menghadapi tantangan dalam mengelola keragaman pemangku kepentingan dan kebutuhan yang beragam, mulai dari perencanaan infrastruktur hingga penyediaan pelayanan publik. Desain institusional organik, dengan kemampuannya untuk beradaptasi dan fleksibel, memungkinkan terjalinnya kolaborasi yang lebih efektif antara pemerintah daerah, sektor swasta, dan masyarakat dalam merumuskan kebijakan serta menjalankan program-program pembangunan.

Sebagai contoh, desain yang memungkinkan tata kelola kolaboratif akan mendorong para pemangku kepentingan untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama, menciptakan rasa tanggung jawab bersama dalam peningkatan kualitas pelayanan publik. Ketika kolaborasi ini berjalan dengan baik, para pegawai publik merasa lebih dihargai dan terlibat dalam perencanaan serta pelaksanaan kebijakan yang berdampak langsung pada masyarakat. Hal ini pada gilirannya akan

meningkatkan motivasi mereka untuk memberikan pelayanan publik yang lebih baik, sesuai dengan temuan Haapala *et al.* (2016) yang menyebutkan bahwa desain yang mendukung pembelajaran dan adaptasi meningkatkan komitmen dan motivasi para pelaku dalam sistem pelayanan publik.

Selain itu, desain institusional organik juga mendukung independensi dan profesionalisme dalam pengambilan keputusan publik. Sebagaimana dijelaskan oleh Gómez (2022), desain yang mempertimbangkan keseimbangan antara dimensi teknis dan politik membantu mengurangi risiko politisasi dan meningkatkan efektivitas kebijakan. Di Metropolitan Rebana, yang sering kali dihadapkan dengan tekanan politik lokal, desain ini memungkinkan pegawai publik untuk bekerja secara profesional, meningkatkan kredibilitas lembaga publik, dan pada akhirnya memperkuat motivasi untuk memberikan pelayanan yang lebih responsif dan berkualitas. Dengan demikian, desain institusional organik di Metropolitan Rebana tidak hanya berkontribusi terhadap penguatan tata kelola kolaboratif, tetapi juga meningkatkan motivasi pegawai dalam memberikan pelayanan publik yang lebih baik dan lebih adaptif terhadap kebutuhan masyarakat.

#### **5.5.9. Analisis Hasil Uji Hipotesis Kesembilan**

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari dukungan keuangan terhadap motivasi pelayanan publik melalui tata kelola kolaboratif. Dukungan keuangan, meskipun penting dalam menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk operasionalisasi tata kelola, tidak selalu memiliki pengaruh signifikan terhadap tata kelola kolaboratif dan dampaknya terhadap motivasi pelayanan publik.

Beberapa argumen yang mungkin menggiring pada hasil yang berbeda dengan hipotesis adalah: Pertama, dimungkinkan karena tata kelola kolaboratif lebih banyak dipengaruhi oleh kualitas hubungan antar pemangku kepentingan, kepercayaan, dan komunikasi yang efektif daripada sekadar alokasi finansial. Menurut Bryson *et al.* (2014), keberhasilan tata kelola kolaboratif tidak hanya bergantung pada ketersediaan sumber daya finansial tetapi juga pada kemampuan untuk berbagi informasi, membangun relasi, dan menciptakan komitmen bersama terhadap tujuan yang disepakati. Dalam konteks ini, dukungan keuangan mungkin hanya menjadi faktor pendukung, sementara motivasi individu dalam tata kelola kolaboratif lebih banyak dipengaruhi oleh faktor relasional, seperti nilai-nilai bersama dan rasa saling percaya.

Poppo dan Zenger (2002) menegaskan bahwa tata kelola kolaboratif seringkali mengutamakan pendekatan berbasis relasi yang menekankan adaptasi, kerja sama bilateral, dan penguatan rasa saling percaya di antara para pemangku kepentingan. Dalam model ini, motivasi pelayanan publik lebih banyak dipengaruhi oleh kepercayaan dan komitmen terhadap misi kolektif dibandingkan insentif finansial. Bahkan, dukungan keuangan yang tidak diselaraskan dengan nilai-nilai atau tujuan bersama dapat menjadi hambatan dalam membangun tata kelola kolaboratif yang efektif.

Kedua, motivasi dalam pelayanan publik seringkali bersifat intrinsik, seperti kepuasan kerja, rasa pencapaian, dan komitmen terhadap tujuan sosial yang lebih besar (Kirkpatrick & Locke, 1991). Dukungan finansial, jika tidak dikelola dengan baik, justru dapat menciptakan ketergantungan pada sumber daya daripada memacu

kreativitas dan inovasi dalam mencapai tujuan organisasi (Latham, 2015). Oleh karena itu, meskipun dana yang cukup penting untuk menyediakan infrastruktur dan fasilitas, pengelolaan yang mengutamakan kolaborasi, komunikasi, dan nilai-nilai bersama tetap menjadi elemen utama yang memengaruhi motivasi pelayanan publik dalam tata kelola kolaboratif.

Dalam konteks pembangunan Metropolitan Rebana, yang mencakup kawasan strategis dengan potensi ekonomi tinggi, dukungan keuangan memang menjadi salah satu elemen penting dalam penyediaan infrastruktur dan fasilitas dasar. Namun, pengaruhnya terhadap keberhasilan tata kelola kolaboratif dan motivasi pelayanan publik tidak selalu signifikan. Hal ini karena pembangunan kawasan seperti Metropolitan Rebana sangat bergantung pada koordinasi dan kolaborasi antara berbagai pemangku kepentingan, termasuk pemerintah daerah, swasta, masyarakat, dan lembaga lainnya. Menurut Bryson *et al.* (2014), keberhasilan tata kelola kolaboratif dalam konteks multi-pemangku kepentingan lebih ditentukan oleh kepercayaan, komunikasi yang efektif, dan keselarasan visi daripada sekadar alokasi finansial.

Sebagai kawasan yang melibatkan banyak pihak dengan kepentingan yang beragam, Metropolitan Rebana menghadapi tantangan dalam menyatukan tujuan bersama. Dukungan keuangan, meskipun penting, tidak otomatis mendorong motivasi pelayanan publik jika tidak diimbangi dengan pengelolaan hubungan yang baik antar aktor. Model *relational governance*, seperti yang dijelaskan oleh Poppo dan Zenger (2002), lebih relevan dalam konteks ini karena mengedepankan adaptasi, kerjasama bilateral, dan pembagian tanggung jawab yang seimbang. Jika

dukungan keuangan tidak dikelola secara sinergis dengan nilai-nilai kolaboratif, maka dana yang tersedia hanya akan menjadi alat teknis, tanpa memberikan dorongan nyata pada motivasi para pelayan publik.

Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa dukungan keuangan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap tata kelola kolaboratif dan dampaknya terhadap motivasi pelayanan publik dapat menjadi dasar penting untuk penelitian lanjutan. Temuan ini membuka ruang untuk mengeksplorasi faktor-faktor lain yang lebih dominan dalam memengaruhi tata kelola kolaboratif. Penelitian lanjutan juga dapat mengeksplorasi bagaimana elemen-elemen non-finansial berkontribusi pada motivasi pelayanan publik dalam konteks tata kelola multi-pemangku kepentingan.

Selain itu, hasil ini dapat menjadi masukan praktis bagi pembuat kebijakan untuk tidak hanya berfokus pada penyediaan dana, tetapi juga pada penguatan mekanisme kolaborasi, koordinasi, dan kapasitas sumber daya manusia. Dengan memahami dinamika ini lebih mendalam, penelitian lanjutan diharapkan dapat memberikan rekomendasi yang lebih komprehensif dan aplikatif dalam memperbaiki tata kelola publik dan meningkatkan motivasi pelayanan di berbagai sektor. Sejauh pengetahuan penulis, belum ada penelitian yang menghubungkan dukungan keuangan dengan tata kelola kolaboratif dan dampaknya terhadap motivasi pelayanan publik.

#### **5.5.10. Analisis Hasil Uji Hipotesis Kesepuluh**

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kualitas relasional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi pelayanan publik melalui tata kelola kolaboratif. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun kualitas

relasional antara pemangku kepentingan, seperti kepercayaan, keterbukaan, komunikasi, hubungan timbal balik, dan komitmen penting dalam mendukung kolaborasi, elemen-elemen tersebut tidak cukup untuk secara langsung memengaruhi motivasi individu dalam memberikan pelayanan publik.

Hasil pengujian karakteristik responden (lampiran 5) menunjukkan bahwa terdapat perbedaan signifikan dalam variabel kualitas relasional berdasarkan tingkat pendidikan dan wilayah kerja responden. Responden dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi diindikasikan cenderung memiliki pemahaman yang lebih mendalam terhadap pentingnya hubungan kerja yang berkualitas untuk mendukung tata kelola kolaboratif. Hal ini terkait dengan kemampuan komunikasi yang lebih baik, keterampilan analitis, dan wawasan yang lebih luas, yang umumnya diperoleh melalui pendidikan yang lebih tinggi. Sebaliknya, responden dengan tingkat pendidikan yang lebih rendah diindikasikan kurang memiliki pemahaman tersebut sehingga pandangan mereka terhadap kualitas relasional berbeda.

Dari sisi wilayah kerja, perbedaan geografis juga berkontribusi pada pandangan responden mengenai kualitas relasional. Responden yang bekerja di wilayah perkotaan diindikasikan cenderung lebih menghargai kualitas relasional dibandingkan mereka yang bekerja di wilayah pedesaan. Hal ini dapat disebabkan oleh faktor akses terhadap sumber daya, budaya kerja, dan infrastruktur yang lebih baik di daerah perkotaan, sebagaimana dijelaskan oleh Ali *et al.* (2014). Sebaliknya, di wilayah pedesaan, keterbatasan akses dan norma sosial yang lebih individualistis dapat mengurangi apresiasi terhadap pentingnya hubungan relasional dalam

kolaborasi. Faktor-faktor seperti budaya lokal, norma sosial, dan kondisi ekonomi setempat juga dapat memengaruhi cara individu memandang dan memanfaatkan kualitas relasional, sebagaimana dikemukakan oleh Jeong dan Choi (2015) dan Hitka *et al.* (2020).

Temuan ini mengindikasikan bahwa tingkat pendidikan dan wilayah kerja memengaruhi bagaimana individu memandang dan merespons kualitas relasional. Namun, dampaknya terhadap motivasi pelayanan publik tetap terbatas, karena motivasi lebih kompleks dan dipengaruhi oleh faktor-faktor lain, seperti tujuan organisasi, insentif eksternal, serta nilai-nilai sosial dan budaya yang melingkupi individu. Penelitian ini membuka peluang untuk kajian lanjutan yang lebih komprehensif dalam memahami pengaruh berbagai elemen kontekstual terhadap motivasi individu dalam tata kelola publik. Kajian mendalam mengenai interaksi antara pendidikan, wilayah, dan faktor relasional dapat membantu memperjelas bagaimana elemen-elemen ini dapat dimanfaatkan secara sinergis untuk mendukung tata kelola kolaboratif yang lebih efektif.

Perbedaan ini memperkuat pandangan bahwa motivasi pelayanan publik tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal, seperti kualitas hubungan antar individu, tetapi juga oleh faktor eksternal yang meliputi konteks sosial, ekonomi, dan budaya. Oleh karena itu, penelitian lanjutan dapat lebih mendalam mengeksplorasi pengaruh faktor-faktor kontekstual tersebut, serta bagaimana sinergi antara faktor relasional dan karakteristik demografis dapat mendukung motivasi pelayanan publik secara lebih efektif.

Dalam konteks Metropolitan Rebana, tantangan utama adalah memadukan keragaman tingkat pendidikan dan karakteristik wilayah kerja yang beragam antara daerah perkotaan dan pedesaan. Sebagaimana hasil penelitian diindikasikan bahwa individu dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi dan akses yang lebih baik di wilayah perkotaan lebih menghargai pentingnya hubungan relasional dalam kolaborasi. Hal ini relevan dengan kebutuhan Rebana yang mencakup wilayah dengan disparitas geografis dan ekonomi yang signifikan. Daerah pedesaan di kawasan Rebana mungkin menghadapi kendala akses terhadap sumber daya, informasi, dan infrastruktur yang dapat menghambat kolaborasi efektif. Oleh karena itu, untuk mendukung tata kelola yang lebih inklusif, pemerintah dan pemangku kepentingan perlu memastikan bahwa pembangunan infrastruktur fisik dan sosial berjalan secara merata di seluruh wilayah.

Dalam kerangka SDGs, fokus pada pengurangan kesenjangan (SDG 10) menjadi sangat relevan. Peningkatan pendidikan masyarakat di seluruh wilayah Metropolitan Rebana, termasuk di daerah pedesaan, dapat meningkatkan kapasitas kolaborasi lintas sektor sekaligus mendorong motivasi ASN untuk berpartisipasi dalam pembangunan. Selain itu, penekanan pada pembangunan institusi yang kuat dan inklusif (SDG 16) perlu diperkuat, terutama melalui kebijakan yang mampu mengintegrasikan nilai-nilai lokal dan faktor eksternal yang relevan dengan motivasi pelayanan publik. Dengan demikian, meskipun kualitas relasional saat ini belum memberikan dampak signifikan, langkah-langkah strategis yang memperhatikan konteks lokal Metropolitan Rebana dapat mendukung tata kelola kolaboratif yang lebih efektif untuk mencapai tujuan pembangunan berkelanjutan.

Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kualitas relasional tidak berpengaruh signifikan terhadap tata kelola kolaboratif dan dampaknya terhadap motivasi pelayanan publik membuka peluang untuk pengembangan penelitian lanjutan. Temuan ini mengindikasikan adanya variabel-variabel lain yang mungkin lebih relevan dalam memengaruhi hubungan tersebut, seperti faktor organisasi, kebijakan insentif, nilai-nilai budaya, atau kondisi sosial-ekonomi. Penelitian di masa depan dapat lebih mendalam menggali variabel-variabel ini untuk memahami bagaimana mereka memengaruhi tata kelola kolaboratif dan motivasi individu dalam konteks pelayanan publik.

Selain itu, hasil ini juga menjadi pengingat pentingnya memperhatikan karakteristik demografis, seperti tingkat pendidikan dan wilayah kerja, yang terbukti memengaruhi persepsi terhadap kualitas relasional. Pendekatan yang lebih komprehensif, seperti menggunakan metode campuran (*mixed-method*) atau membandingkan lintas sektor dan wilayah, dapat memberikan pemahaman yang lebih utuh mengenai kompleksitas hubungan antara kualitas relasional, tata kelola kolaboratif, dan motivasi pelayanan publik. Temuan ini juga dapat menjadi landasan bagi pembuat kebijakan untuk mempertimbangkan berbagai faktor kontekstual dalam merancang kebijakan yang lebih efektif untuk memperkuat kolaborasi dan meningkatkan motivasi pelayanan publik. Sejauh pengetahuan penulis, belum ada penelitian yang menghubungkan kualitas relasional dengan tata kelola kolaboratif dan dampaknya terhadap motivasi pelayanan publik.

### **5.5.11. Analisis Hasil Uji Hipotesis Kesebelas**

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa teknologi dapat berpengaruh pada motivasi untuk memberikan pelayanan publik melalui tata kelola kolaboratif. Penggunaan teknologi dalam tata kelola kolaboratif di wilayah Metropolitan Rebana memiliki dampak yang signifikan terhadap peningkatan motivasi dalam memberikan pelayanan publik, serta mendukung pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs). Berdasarkan penelitian Yusri Rio (2022), teknologi dapat memperkuat kapasitas sektor publik dalam menyediakan layanan yang transparan, adil, efisien, dan akuntabel. Hal ini sangat relevan dengan tantangan yang dihadapi wilayah Metropolitan Rebana. Dengan keberagaman geografis, sosial, dan ekonomi yang mencakup wilayah perkotaan dan pedesaan, teknologi dapat memfasilitasi koordinasi yang lebih baik antar pemangku kepentingan, sehingga meningkatkan efisiensi dan kualitas pelayanan publik di kawasan ini. Teknologi juga memungkinkan partisipasi yang lebih luas dari masyarakat dalam desain dan penyampaian layanan, yang selaras dengan tujuan SDG 16 mengenai keadilan, perdamaian, dan kelembagaan yang kuat.

Lebih lanjut, Bambe (2019) menekankan bahwa teknologi memainkan peran penting dalam meningkatkan komunikasi dan pertukaran informasi antara berbagai pemangku kepentingan, yang mempercepat proses kolaborasi dalam sektor publik. Di Metropolitan Rebana, yang memiliki berbagai tantangan terkait urbanisasi dan ketimpangan antar wilayah, teknologi dapat memfasilitasi penyampaian informasi secara cepat dan akurat, mendukung pengambilan keputusan yang lebih berbasis data, serta memastikan akses yang lebih merata bagi

masyarakat dalam mendapatkan pelayanan publik. Akses yang lebih mudah terhadap informasi ini juga sejalan dengan prinsip SDGs yang menekankan transparansi dan akuntabilitas dalam pemerintahan.

Selain itu, teknologi dapat memperkuat tata kelola kolaboratif dengan memberikan ruang bagi inovasi dan perbaikan berkelanjutan, sebagaimana dijelaskan oleh Vandela dan Sugiarto (2021). Dalam konteks Metropolitan Rebana, hal ini sangat penting mengingat dinamika cepat perubahan yang terjadi, baik dalam sektor ekonomi, infrastruktur, maupun sosial. Teknologi memungkinkan pemerintah untuk lebih responsif terhadap perubahan dan kebutuhan masyarakat, serta menciptakan platform untuk dialog dan umpan balik dalam kolaborasi untuk dapat meningkatkan motivasi dalam pelayanan publik. Ini mendukung terciptanya pemerintahan yang lebih inklusif, sesuai dengan tujuan SDG 10 yang menekankan pengurangan ketimpangan antar wilayah dan sektor.

Dengan demikian, teknologi bukan hanya memperkuat tata kelola kolaboratif di Metropolitan Rebana, tetapi juga berkontribusi pada pencapaian SDGs, terutama dalam aspek pengelolaan yang lebih transparan, akuntabel, dan inklusif. Teknologi dapat meningkatkan motivasi dalam pelayanan publik dengan memungkinkan kolaborasi yang lebih efisien. Ini memperkuat hubungan antara sektor publik dan masyarakat, serta menciptakan lingkungan yang lebih adil dan berkelanjutan, sejalan dengan tujuan SDG yang lebih luas. Sejauh pengetahuan penulis, belum ada penelitian yang menghubungkan penggunaan teknologi dengan tata kelola kolaboratif dan dampaknya terhadap motivasi pelayanan publik.

## **BAB VI PENUTUP**

### **6.1. Simpulan**

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh faktor internal organisasi terhadap tata kelola kolaboratif dan dampaknya terhadap motivasi pelayanan publik dengan fokus pada penggunaan teknologi. Menggunakan pendekatan kuantitatif dan teori institusional sebagai kerangka teoritis, penelitian ini mengumpulkan data dari 367 responden Aparatur Sipil Negara (ASN) di Metropolitan Rebana, Jawa Barat. Variabel yang dianalisis meliputi gaya kepemimpinan transformasional, desain institusional organik, dukungan keuangan, kualitas relasional, dan penggunaan teknologi. Penelitian ini berupaya mengisi *gap* dalam literatur dengan menyoroti pentingnya faktor internal dalam meningkatkan motivasi pelayanan publik melalui tata kelola kolaboratif.

Metode penelitian menggunakan pengumpulan data melalui kuesioner, wawancara, dan observasi, dengan analisis menggunakan metode analisis faktor eksploratori dan pemodelan persamaan struktural (PLS-SEM). Responden dipilih berdasarkan kriteria tertentu, seperti pengalaman dan pengetahuan relevan, usia, pendidikan, dan masa kerja.

Analisis data menunjukkan bahwa penggunaan teknologi dan desain institusional organik memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi pelayanan publik melalui tata kelola kolaboratif. Sementara itu, gaya kepemimpinan transformasional, dukungan keuangan, dan kualitas relasional berpengaruh pada tata kelola kolaboratif, tetapi tidak langsung memengaruhi motivasi pelayanan publik.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa faktor internal organisasi memainkan peran penting dalam memengaruhi motivasi pelayanan publik dan tata kelola kolaboratif di sektor publik. Penggunaan teknologi dan desain institusional organik terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi pelayanan publik melalui mekanisme tata kelola kolaboratif. Hal ini menunjukkan bahwa teknologi dapat menjadi alat yang efektif dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik, sementara desain institusional yang fleksibel dapat mendukung partisipasi aktif dari berbagai pemangku kepentingan.

Gaya kepemimpinan transformasional, meskipun tidak secara langsung memengaruhi motivasi pelayanan publik, berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan partisipatif. Kepemimpinan yang mampu mendorong inovasi dan kolaborasi antar unit kerja dapat meningkatkan efektivitas tata kelola kolaboratif. Selain itu, dukungan keuangan dan kualitas relasional juga berkontribusi terhadap tata kelola kolaboratif, meskipun pengaruhnya terhadap motivasi pelayanan publik tidak langsung.

Desain institusional organik memiliki kontribusi terbesar terhadap tata kelola kolaboratif, karena kemampuannya menciptakan struktur organisasi yang fleksibel, adaptif, dan mendukung nilai-nilai kolaboratif seperti partisipasi, transparansi, dan kepercayaan. Sebaliknya, dukungan keuangan memberikan kontribusi paling kecil, karena dampaknya yang tidak langsung terhadap elemen utama kolaborasi seperti koordinasi, komunikasi, dan partisipasi aktif. Kolaborasi dianggap dapat terjadi tanpa ketergantungan penuh pada aspek finansial.

Implikasi praktis dari temuan ini adalah perlunya peningkatan keterampilan kepemimpinan dan pemanfaatan teknologi oleh Aparatur Sipil Negara (ASN) untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik. Langkah-langkah konkret seperti peningkatan integrasi tim, evaluasi struktur organisasi, peningkatan pengetahuan teknologi, serta bantuan teknis diperlukan untuk mengatasi hambatan seperti kurangnya kolaborasi, ketidakjelasan tugas, dan kesenjangan teknologi, dengan tujuan meningkatkan efisiensi dan adaptasi terhadap lingkungan kerja digital di Metropolitan Rebana.

Pemerintah daerah disarankan untuk merancang strategi kolaborasi yang lebih efektif dengan memanfaatkan teknologi dan memperkuat desain institusional yang mendukung partisipasi aktif. Selain itu, penting untuk membangun hubungan interpersonal yang baik dan mengurangi ego sektoral guna meningkatkan efektivitas kolaborasi. Langkah-langkah praktis seperti pelatihan komunikasi, manajemen konflik, dan budaya kerja inklusif juga diperlukan untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Selain itu, evaluasi anggaran, optimalisasi PAD, dan penerapan *money follow function* diperlukan untuk tata kelola keuangan yang efisien.

Penelitian ini juga menyoroti perlunya penelitian lebih lanjut untuk memahami hubungan antara kolaborasi dan motivasi dalam sektor publik. Penelitian lanjutan dapat mengeksplorasi lebih dalam mengenai peran teknologi dan desain institusional dalam konteks yang berbeda, serta menguji model kolaborasi yang lebih komprehensif. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi penting bagi literatur mengenai tata kelola kolaboratif dan motivasi

pelayanan publik, serta memberikan wawasan bagi pengembangan kebijakan di sektor publik.

## **6.2. Implikasi Hasil Penelitian**

Penelitian ini memberikan beberapa implikasi baik teoritis maupun praktis diantaranya sebagai berikut:

### **6.2.1. Implikasi Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan fondasi yang kuat dalam pemilihan teori dalam penelitian tata kelola kolaboratif. Penelitian ini memperkuat landasan teoritis dalam menjelaskan tata kelola kolaboratif dengan mengintegrasikan teori institusional, yang menyoroti peran norma, aturan, dan kelembagaan formal dalam membentuk dinamika kolaboratif. Fokus pada faktor-faktor institusional sebagai pengaruh dalam kolaborasi antaraktor publik memberikan wawasan mendalam terhadap motivasi pelayanan publik.

Implikasi teoritis dari penelitian ini dapat dihubungkan dengan pemikiran Scott (2008) dan Scott dan Meyer (1994) yang menekankan pentingnya legitimasi organisasi dalam konteks tata kelola kolaboratif. Menurut Scott, legitimasi organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan mereka untuk meyakinkan masyarakat tentang keberadaan dan kontribusinya. Dalam penelitian ini, penekanan pada faktor-faktor institusional sebagai pengaruh dalam kolaborasi antar aktor publik menunjukkan bahwa organisasi harus beradaptasi dengan persepsi publik untuk mempertahankan legitimasi mereka.

Scott dan Meyer (1994) juga menyoroti bahwa organisasi dan pelaku saling memengaruhi, di mana tindakan dan keputusan organisasi publik harus

mempertimbangkan bagaimana mereka dipersepsikan oleh masyarakat. Penelitian ini mendukung pandangan tersebut dengan menunjukkan bahwa desain institusional yang responsif dan penggunaan teknologi dapat meningkatkan kolaborasi dan, pada gilirannya, mempengaruhi motivasi pelayanan publik. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi publik perlu beradaptasi dengan kebutuhan dan harapan masyarakat untuk mempertahankan legitimasi dan efektivitas dalam pelayanan publik. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memperkuat teori institusional yang ada, tetapi juga memberikan wawasan baru tentang bagaimana legitimasi organisasi dapat dipertahankan melalui kolaborasi yang efektif dan responsif terhadap persepsi publik.

Penelitian ini juga mampu menegaskan bahwa tata kelola kolaboratif berperan sebagai mekanisme mediasi yang penting dalam hubungan antara faktor-faktor determinan dan motivasi pelayanan publik. Temuan ini mengkonfirmasi relevansi teori institusional dalam konteks tata kelola sektor publik dengan menunjukkan bahwa kolaborasi antar pemangku kepentingan dapat memperkuat legitimasi organisasi dan meningkatkan kinerja pelayanan publik.

Melalui pendekatan kuantitatif, penelitian ini mampu memberikan validasi empiris terhadap model konseptual yang sebelumnya banyak dibahas dalam penelitian kualitatif. Hal ini memperkaya metodologi penelitian tentang tata kelola kolaboratif dengan memberikan bukti empiris yang lebih kuat dan memungkinkan generalisasi hasil dalam konteks organisasi sektor publik. Dengan demikian, penelitian ini menjembatani kesenjangan literatur yang selama ini cenderung berfokus pada faktor eksternal organisasi, seperti dinamika politik dan partisipasi

masyarakat, dengan menghadirkan perspektif baru yang menekankan pada penguatan faktor internal.

Penelitian ini berhasil menghubungkan variabel tata kelola kolaboratif dengan motivasi pelayanan publik, yang sebelumnya lebih banyak dieksplorasi dalam konteks pendidikan. Dengan merujuk pada penelitian oleh Kim (2021) yang menunjukkan bahwa kerja sama teman sebaya dapat meningkatkan motivasi untuk melayani publik, penelitian ini memperluas pemahaman mengenai pengaruh isyarat kolaborasi terhadap motivasi intrinsik dan kinerja dalam sektor publik. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Carr dan Walton (2014) yang menyatakan bahwa kolaborasi dapat meningkatkan ketekunan dan motivasi intrinsik individu dalam menyelesaikan tugas, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka. Penelitian ini juga mengaplikasikan temuan *Systematic Literature Review* Nurhayati dan Rahman (2023) yang memperkaya pemahaman mengenai karakteristik tata kelola kolaboratif dan membuka area eksplorasi lebih lanjut, terutama dalam konteks sektor publik. Dengan mempertimbangkan motivasi pelayanan publik sebagai variabel dependen, penelitian ini memberikan wawasan yang lebih dalam tentang bagaimana kolaborasi dapat meningkatkan motivasi pelayanan publik yang kurang optimal, menawarkan kontribusi signifikan dalam mengembangkan teori tata kelola kolaboratif dalam sektor publik.

Selain itu, penelitian ini mampu mengembangkan penelitian Arief dan Sintaningrum (2014) yang berfokus pada model kolaborasi Linden (2002) dengan menekankan pentingnya memahami aspek dasar kolaborasi seperti kepemimpinan kolaboratif, komitmen, dukungan, dan hubungan antar lembaga. Sementara

penelitian sebelumnya menyoroti penambahan elemen finansial, hasil penelitian saat ini menekankan perlunya mengintegrasikan teknologi dalam model kolaborasi untuk meningkatkan kekomprehensifan. Integrasi teknologi diharapkan dapat meningkatkan kerjasama pemerintah melalui komunikasi yang lebih baik, aksesibilitas informasi, transparansi, dan partisipasi publik, memberikan legitimasi yang diperlukan untuk kerja sama lintas lembaga. Dengan demikian, penambahan elemen teknologi diharapkan akan membuat model kolaborasi menjadi lebih inklusif dan efisien dalam menghadapi perkembangan zaman dalam era digital.

Penelitian ini mampu mengembangkan temuan dari *Systematic Literature Review* oleh Nurhayati dan Rahman (2023) mengenai tata kelola kolaboratif di sektor publik, yang menjadi landasan dalam pemilihan variabel penelitian. Temuan mereka menunjukkan adanya peningkatan minat dalam kolaborasi kebijakan publik, dengan penekanan pada proses yang melibatkan sektor publik, swasta, dan masyarakat. Meskipun sebagian besar penelitian sebelumnya bersifat kualitatif dan berfokus pada jejaring, partisipasi masyarakat, serta faktor eksternal, penelitian ini memperkenalkan pendekatan kuantitatif yang mengisi kekosongan dalam kajian tersebut. Lebih lanjut, penelitian ini memperkaya pemahaman tentang tata kelola kolaboratif dengan memasukkan variabel-variabel yang belum banyak dieksplorasi sebelumnya, seperti kepemimpinan transformasional, desain institusional, dan teknologi, yang berfokus pada aspek internal organisasi. Dengan demikian, penelitian ini mampu memperluas cakupan penelitian tata kelola kolaboratif dalam sektor publik.

### **6.2.2. Implikasi Praktis**

#### **1. ASN (Aparatur Sipil negara)**

Penelitian ini memberikan manfaat praktis bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam meningkatkan motivasi pelayanan publik. Implikasi penelitian menggarisbawahi pentingnya gaya kepemimpinan transformasional, desain institusional organik, dukungan keuangan, kualitas relasional yang baik, dan pemanfaatan teknologi yang tepat. ASN perlu fokus pada pengembangan keterampilan kepemimpinan, partisipasi pengambilan keputusan, dukungan keuangan yang memadai, hubungan yang baik antar aktor, serta pemanfaatan teknologi dapat membantu pegawai ASN meningkatkan motivasi mereka untuk memberikan pelayanan publik yang optimal dan sesuai dengan harapan masyarakat.

Selain itu, perlunya implementasi langkah-langkah konkret untuk meningkatkan integrasi kerja tim dan kinerja organisasi melalui desain institusional organik, dengan evaluasi menyeluruh terhadap struktur organisasi dan tim untuk mengatasi hambatan seperti kurangnya kolaborasi dan ketidakjelasan tugas. Peningkatan pengetahuan dan keterampilan teknologi, serta ketersediaan bantuan teknis, juga menjadi prioritas untuk mengurangi kesenjangan antara harapan dan realitas terkait teknologi, dengan tujuan meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan adaptasi terhadap lingkungan kerja digital di Metropolitan Rebana.

#### **2. Kepala Daerah dan Kepala SKPD**

Bagi kepala daerah dan kepala SKPD, penelitian ini memberikan wawasan terkait pentingnya kepemimpinan transformasional, desain institusional yang responsif, alokasi sumber daya yang efisien, peningkatan kualitas relasional, dan

penggunaan teknologi. Kepala daerah dan kepala SKPD perlu mengimplementasikan gaya kepemimpinan yang inspiratif dan visioner sehingga diharapkan dapat mendorong partisipasi pegawai dalam pelayanan publik, sementara desain institusional yang adaptif diharapkan dapat meningkatkan responsivitas terhadap perubahan kebutuhan masyarakat.

Selain itu, Kepala Daerah dan Kepala SKPD perlu melakukan pengelolaan sumber daya yang transparan dan akuntabel sehingga mampu memastikan efektivitas program pelayanan publik. Langkah-langkah praktis seperti pelatihan komunikasi efektif, manajemen konflik, dan pembentukan budaya kerja inklusif juga dapat dilakukan untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

Tindakan kolaboratif yang terintegrasi juga diperlukan, dimana kepala dinas harus mengalokasikan anggaran yang memadai untuk infrastruktur teknologi, memperkuat kerjasama antar organisasi, dan meningkatkan pelatihan tentang teknologi guna mendukung motivasi pelayanan publik dan peningkatan produktivitas organisasi secara menyeluruh. Evaluasi anggaran, optimalisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD), serta penerapan *money follow function* juga dianggap krusial dalam mendukung tata kelola keuangan yang kolaboratif dan efisien. Diharapkan dengan menerapkan praktik-praktik ini, kepala daerah dan kepala SKPD dapat meningkatkan kinerja, responsivitas, dan kepuasan masyarakat dalam pelayanan publik di Metropolitan Rebana.

### **6.3. Asumsi dan Limitasi Penelitian**

Penelitian ini didasarkan pada asumsi bahwa fokusnya adalah pada tata kelola kolaboratif di sektor publik secara spesifik, bukan pada semua pihak yang terlibat dalam kolaborasi *triple-helix* atau *penta-helix collaboration*. Fokus utamanya adalah pada tata kelola kolaboratif di sektor publik, khususnya dalam konteks pengelolaan Metropolitan Rebana. Asumsi ini mencakup pemahaman bahwa Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bekerja pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) sesuai Peraturan Gubernur Jawa Barat Nomor 14 Tahun 2023 yang terlibat dalam manajemen dan pengembangan wilayah tersebut memiliki peran penting dalam implementasi tata kelola kolaboratif.

Penelitian ini membatasi cakupan teori dasar pada teori institusional untuk mengeksplorasi faktor-faktor yang memengaruhi tata kelola kolaboratif dan dampaknya terhadap motivasi pelayanan publik. Pembatasan ruang lingkup ini bertujuan untuk memfokuskan pembahasan pada tata kelola kolaboratif dengan penekanan pada strategi internal organisasi. Pendekatan ini dipilih karena faktor-faktor internal organisasi belum banyak diteliti sebelumnya dalam konteks meningkatkan keberhasilan tata kelola kolaboratif dan, secara berkelanjutan, memperkuat motivasi pelayanan publik. Teori institusional menitikberatkan pada gagasan bahwa organisasi harus meyakinkan masyarakat tentang legitimasi dan dukungan mereka, menyoroti peran interaksi aktor dalam menciptakan nilai dan inovasi melalui kolaborasi yang terpandu oleh institusi dan proses institusionalisasi (Suddaby, 2010; Vargo *et al.*, 2015; Ridha & Basuki, 2012).

#### **6.4. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini diyakini oleh penulis masih jauh dari sempurna. Beberapa keterbatasan ditemukan dan diharapkan dapat diatasi oleh penelitian-penelitian lanjutan. Keterbatasan penelitian terletak pada ketiadaan keterlibatan unsur sosiodemografis seperti usia, wilayah, dan tingkat pendidikan dalam variabel penelitian, yang memiliki potensi untuk memengaruhi hasil penelitian. Oleh karena itu, disarankan agar penelitian mendatang mengintegrasikan aspek-aspek ini guna mewujudkan analisis yang lebih holistik dan komprehensif.

Selain itu, variabel motivasi pelayanan publik yang digunakan sebagai variabel dependen dalam penelitian ini diukur berdasarkan persepsi responden. Pendekatan ini rentan terhadap bias subjektivitas, dimana responden mungkin memberikan jawaban yang sesuai dengan harapan sosial daripada refleksi yang sebenarnya. Penelitian di masa depan dapat mempertimbangkan penggunaan indikator objektif, seperti pengukuran kinerja pegawai atau hasil survei kepuasan masyarakat, untuk melengkapi hasil yang diperoleh.

Terakhir, keterbatasan penelitian ini terletak pada penggunaan metode kuantitatif yang diterapkan dalam menganalisis data. Meskipun metode kuantitatif memberikan kelebihan dalam hal objektivitas dan generalisasi hasil, pendekatan ini cenderung mengabaikan nuansa dan kompleksitas fenomena yang terjadi di lapangan. Dalam konteks penelitian ini, yang berfokus pada tata kelola kolaboratif dan motivasi pelayanan publik, fenomena tersebut melibatkan interaksi antaraktor yang dipengaruhi oleh berbagai faktor sosial, budaya, dan organisasi yang tidak selalu dapat diukur secara kuantitatif. Sehingga disarankan agar penelitian selanjutnya mempertimbangkan penggunaan metode *mixed methods* guna

mendalami dan memperluas pemahaman terhadap fenomena yang diteliti dengan lebih komprehensif dan mendalam.

#### **6.5. Saran Penelitian**

1. Untuk penelitian yang akan datang, disarankan agar mempertimbangkan inklusi variabel unsur sosiodemografis seperti usia, wilayah, dan tingkat pendidikan guna mengenali dan menganalisis potensi pengaruhnya terhadap hasil penelitian secara lebih holistik dan terperinci.
2. Penelitian di masa depan disarankan untuk menggunakan indikator objektif dalam mengukur motivasi pelayanan publik. Misalnya, peneliti dapat memanfaatkan data kinerja pegawai, seperti pencapaian target pelayanan atau penilaian kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik. Survei independen yang melibatkan masyarakat sebagai penerima layanan juga dapat menjadi metode tambahan untuk mengevaluasi dampak motivasi pegawai terhadap kualitas pelayanan yang diberikan. Dengan demikian, hasil penelitian akan lebih objektif dan dapat memberikan bukti yang lebih kuat tentang hubungan antara tata kelola kolaboratif dan motivasi pelayanan publik. Dengan memperhatikan kedua saran ini, penelitian selanjutnya dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif dan mendalam, sehingga hasilnya lebih relevan dan dapat diterapkan dalam berbagai konteks untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik di Indonesia.
3. Penelitian lanjutan sebaiknya menggunakan pendekatan metode campuran (*mixed method*) yang menggabungkan pendekatan kuantitatif dengan pendekatan kualitatif. Pendekatan *mixed method* akan memungkinkan

peneliti untuk tidak hanya memperoleh data numerik yang dapat dianalisis secara statistik, tetapi juga mendapatkan wawasan yang lebih mendalam melalui wawancara, diskusi kelompok terfokus (FGD), atau observasi langsung, yang dapat memperkaya pemahaman tentang dinamika kolaborasi dan motivasi dalam konteks pelayanan publik. Dengan demikian, penggunaan mixed method dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif dan holistik mengenai aspek-aspek yang tidak dapat dijangkau hanya dengan data kuantitatif.

### DAFTAR PUSTAKA

- Aaltonen, K., & Turkulainen, V. (2022). Institutionalization of a collaborative governance model to deliver large, inter-organizational projects. *International Journal of Operations and Production Management*, 42(8), 1294–1328. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-11-2021-0741>
- Abramson, A. J. (2013). Book Review: Collaborative Governance: Private Roles for Public Goals in Turbulent Times. *The American Review of Public Administration*, 43(4), 493–496. <https://doi.org/10.1177/0275074013484792>
- Agger, A., & Sørensen, E. (2018a). Managing collaborative innovation in public bureaucracies. *Planning Theory*, 17(1), 53–73. <https://doi.org/10.1177/1473095216672500>
- Agger, A., & Sørensen, E. (2018b). Managing collaborative innovation in public bureaucracies. *Planning Theory*, 17(1), 53–73. <https://doi.org/10.1177/1473095216672500>
- Ahmad, M. K., Abdulhamid, A. B., Wahab, S. A., & Nazir, M. U. (2022). Impact of the project manager's transformational leadership, influenced by mediation of self-leadership and moderation of empowerment, on project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(5), 842–864. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-03-2021-0066>
- Aidi, A., Budiwaluyo, A., Agoestyowati, R., & Junaidi, A. (2023a). *Implementasi Tata Kelola Kolaborasi Dan Implikasinya Terhadap Digitalisasi Pelayanan Publik Pada Smart City Jakarta*. <https://www.republika.co.id-25>
- Aidi, A., Budiwaluyo, A., Agoestyowati, R., & Junaidi, A. (2023b). *SEMINAR NASIONAL INSTITUT STIAMI Implementasi Tata Kelola Kolaborasi Dan Implikasinya Terhadap Digitalisasi Pelayanan Publik Pada Smart City Jakarta 1*. <https://www.republika.co.id-25>
- Alonso, P., & Lewis, G. B. (2001). Public Service Motivation and Job Performance: Evidence from the Federal Sector. *American Review of Public Administration*, 31(4), 363–380. <https://doi.org/10.1177/02750740122064992>
- Aminah, S., & Mahmudiono, T. (2023). *Application Of The Leadership Model In Health Services: A Systematic Review*. In *Journal of Public Health in Africa* (Vol. 14, Issue S2). Page Press Publications. <https://doi.org/10.4081/jphia.2023.2571>
- Ansell, C. (2012b). Stewards, mediators, and catalysts: Toward a model of collaborative leadership. *Innovation Journal*, 17(1).
- Ansell, C., & Gash, A. (2008a). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>

- Ansell, C., & Gash, A. (2008b). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Ansell, C., & Gash, A. (2008c). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Ansell, C., & Gash, A. (2018). Collaborative platforms as a governance strategy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 28(1), 16–32. <https://doi.org/10.1093/jopart/mux030>
- Anthony Jnr, B. (2022). Toward a collaborative governance model for distributed ledger technology adoption in organizations. In *Environment Systems and Decisions* (Vol. 42, Issue 2, pp. 276–294). Springer. <https://doi.org/10.1007/s10669-022-09852-4>
- Ardoin, N. M., Gould, R. K., Kelsey, E., & Fielding-Singh, P. (2015). Collaborative and Transformational Leadership in the Environmental Realm. *Journal of Environmental Policy and Planning*, 17(3), 360–380. <https://doi.org/10.1080/1523908X.2014.954075>
- Argento, D., & Peda, P. (2015). Interactions fostering trust and contract combinations in local public services provision. *International Journal of Public Sector Management*, 28(4–5), 335–351. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-08-2015-0154>
- Arief, V., & Sintaningrum. (2014). *Model Kolaborasi Lembaga Dalam Pelaksanaan Program Jaminan Kesehatan Sepintu Sedulang Di Kabupaten Bangka*.
- Astuti, R. S., Warsono, H., & Rachim, Abd. (2020). *Collaborative governance : dalam perspektif administrasi publik*.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). *Individual Consideration Viewed At Multiple Levels Of Analysis : A Multi-Level Framework For Examining The Diffusion Of Leadership*. 6(2), 199–218.
- Avoyan, E. (2023). Collaborative Governance for Innovative Environmental Solutions: Qualitative Comparative Analysis of Cases from Around the World. *Environmental Management*, 71(3), 670–684. <https://doi.org/10.1007/s00267-022-01642-7>
- Bambe, D. (2019). *Technology Use, Technology Acceptance, and Degree of Employee Burnout*.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21–27. <https://doi.org/10.1108/03090599010135122>
- Batory, A., & Svensson, S. (2019). The fuzzy concept of collaborative governance: A systematic review of the state of the art. In *Central European Journal of Public Policy* (Vol. 13, Issue 2, pp. 28–39). Sciendo. <https://doi.org/10.2478/cejpp-2019-0008>
- BC, B., & Liu, B. (2022). Non-GAAP measure disclosure and insider trading incentives in high-tech IPO firms. *Accounting Research*

- Journal*, 35(4), 526–542. <https://doi.org/10.1108/ARJ-01-2021-0016>
- Bernarto, I., Bachtiar, D., Sudibjo, N., Suryawan, I. N., Purwanto, A., & Asbari, M. (2020). Effect of Transformational Leadership, Perceived Organizational Support, Job Satisfaction Toward Life Satisfaction: Evidences from Indonesian Teachers. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(03), 5495–5503.
- Beyers, F., & Heinrichs, H. (2020). Global partnerships for a textile transformation? A systematic literature review on inter- and transnational collaborative governance of the textile and clothing industry. In *Journal of Cleaner Production* (Vol. 261). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121131>
- Bingham, L. B., & Bingham, L. B. (2009). Collaborative Governance: Emerging Practices and the Incomplete Legal Framework for Public and Stakeholder Voice. In *Journal of Dispute Resolution*. <https://scholarship.law.missouri.edu/jdrAvailableat:https://scholarship.law.missouri.edu/jdr/vol2009/iss2/2>
- Bingham, L. B., Nabatchi, T., & O’Leary, R. (2005). The new governance: Practices and processes for stakeholder and citizen participation in the work of government. *Public Administration Review*, 65(5), 547–558. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2005.00482.x>
- Bradford, N. (2016a). Ideas and Collaborative Governance: A Discursive Localism Approach. *Urban Affairs Review*, 52(5), 659–684. <https://doi.org/10.1177/1078087415610011>
- Bradford, N. (2016b). Ideas and Collaborative Governance: A Discursive Localism Approach. *Urban Affairs Review*, 52(5), 659–684. <https://doi.org/10.1177/1078087415610011>
- Breaugh, J., Rackwitz, M., & Hammerschmid, G. (2023a). Leadership and institutional design in collaborative government digitalisation: Evidence from Belgium, Denmark, Estonia, Germany, and the UK. *Government Information Quarterly*, 40(2). <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101788>
- Breaugh, J., Rackwitz, M., & Hammerschmid, G. (2023b). Leadership and institutional design in collaborative government digitalisation: Evidence from Belgium, Denmark, Estonia, Germany, and the UK. *Government Information Quarterly*, 40(2). <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101788>
- Brignall, S., & Modell, S. (2000). An institutional perspective on performance measurement and management in the “new public sector.” *Management Accounting Research*, 11(3), 281–306. <https://doi.org/10.1006/mare.2000.0136>
- Broccardo, L., Culasso, F., & Mauro, S. G. (2019). Smart city governance: exploring the institutional work of multiple actors towards collaboration. *International Journal of Public Sector*

- Management*, 32(4), 367–387. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-05-2018-0126>
- Bryson, J. M. (2020). The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance. *Public Administration Review*, 70(December), 255–267.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. *Public Administration Review*, 74(4), 445–456. <https://doi.org/10.1111/puar.12238>
- Bultema, S. (2011). *Linking Collaboration Dynamics And Outcomes In Collaborative Governance*.
- Calò, F., Teasdale, S., Roy, M. J., Bellazzecca, E., & Mazzei, M. (2023). Exploring Collaborative Governance Processes Involving Nonprofits. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. <https://doi.org/10.1177/08997640231155817>
- Carr, P. B., & Walton, G. M. (2014). Cues of working together fuel intrinsic motivation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 53, 169–184. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2014.03.015>
- Cepiku, D. (2015). *Collaborative governance*.
- Chapman, T., Brown, J., Ford, C., & Baxter, B. (2010). Trouble with champions: Local public sector-third sector partnerships and the future prospects for collaborative governance in the UK. *Policy Studies*, 31(6), 613–630. <https://doi.org/10.1080/01442872.2010.511524>
- Chatwin, M., Arku, G., & Cleave, E. (2019). Defining subnational open government: does local context influence policy and practice? *Policy Sciences*, 52(3), 451–479. <https://doi.org/10.1007/s11077-018-09347-7>
- Chauhan, C., Kaur, P., Arrawatia, R., Ractham, P., & Dhir, A. (2022). Supply chain collaboration and sustainable development goals (SDGs). Teamwork makes achieving SDGs dream work. *Journal of Business Research*, 147, 290–307. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.044>
- Choi, T., & Robertson, P. J. (2019). Contributors and free-riders in collaborative governance: A computational exploration of social motivation and its effects. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 29(3), 394–413. <https://doi.org/10.1093/jopart/muy068>
- Christensen, P., Henriksen, M., Bartels, E. M., Leeds, A. R., Larsen, T. M., Gudbergesen, H., Riecke, B. F., Astrup, A., Heitmann, B. L., Boesen, M., Christensen, R., & Bliddal, H. (2017). Long-term weight-loss maintenance in obese patients with knee osteoarthritis: a randomized trial. *Am J Clin Nutr*, 106, 755–763. <https://doi.org/10.3945/ajcn.117>
- Clarke, A., & Fuller, M. (2010). Collaborative Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation by Multi-Organizational

- Cross-Sector Social Partnerships. *Journal of Business Ethics*, 94(SUPPL. 1), 85–101. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0781-5>
- Clarke, S. E. (2017). Local Place-Based Collaborative Governance: Comparing State-Centric and Society-Centered Models. *Urban Affairs Review*, 53(3), 578–602. <https://doi.org/10.1177/1078087416637126>
- Corporate\_occupiers\_strengthen\_place\_mak.* (n.d.).
- Costumato, L. (2021). Collaboration among public organizations: a systematic literature review on determinants of interinstitutional performance. *International Journal of Public Sector Management*, 34(3), 247–273. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-03-2020-0069>
- Currie, D., McCracken, M., & Venter, K. (2022). Avoiding the vicious cycle, engendering the virtuous circle: Understanding the interaction of human, social and organizational capitals in non-profit and voluntary organizations. *Journal of Business Research*, 152, 17–28. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.07.022>
- Dubinsky, A. J., Yammarino, F. J., & Jolson, M. A. (1995). An Examination of Linkages between Personal Characteristics and Dimensions of Transformational Leadership. In *Source: Journal of Business and Psychology* (Vol. 9, Issue 3).
- Dudau, A. (2009). Leadership in public sector partnerships: A case study of Local Safeguarding Children Boards. *Public Policy and Administration*, 24(4), 399–415. <https://doi.org/10.1177/0952076709340714>
- Dwimawanti, I. H. (2024). *Kualitas Pelayanan Publik (Salah Satu Parameter Keberhasilan Otonomi Daerah)*.
- Emerson, K. (2015). Collaborative governance regimes. *Collaborative Governance Regimes*, 1–264.
- Emerson, K., & Ahn, M. (n.d.). *Collaborative Governance Regimes Informing Practice through Research*. <https://www.researchgate.net/publication/359971948>
- Emerson, K., & Nabatchi, T. (2015). Evaluating the productivity of collaborative governance regimes: A performance matrix. *Public Performance and Management Review*, 38(4), 717–747. <https://doi.org/10.1080/15309576.2015.1031016>
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1–29. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>
- Emerson, Nabatchi, & Balogh. (2012). An Integrative Framework for Collaborative Governance An Integrative F Governance. *Public Administration Research and Theory: J-PART*, 22(1), 1–29. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur01>
- Esteve, M., van Witteloostuijn, A., & Boyne, G. (2015). The Effects of Public Service Motivation on Collaborative Behavior: Evidence from Three Experimental Games. *International Public Management*

- Journal*, 18(2), 171–189.  
<https://doi.org/10.1080/10967494.2015.1012573>
- Eva Sørensen, & Jacob Torfing. (n.d.). *Enhancing Public Innovation through Collaboration, Leadership and New Public Governance*.
- Eweje, G., Sajjad, A., Nath, S. D., & Kobayashi, K. (2021). Multi-stakeholder partnerships: a catalyst to achieve sustainable development goals. *Marketing Intelligence and Planning*, 39(2), 186–212. <https://doi.org/10.1108/MIP-04-2020-0135>
- Febianti, A., Shulthoni, M., Masrur, M., Aris Safi, M., & Abdurrahman Wahid Pekalongan, U. K. (2023). *Pengaruh Tingkat Pendidikan, umur, jenis kelamin, dan Pengalaman Kerja Terhadap Produktivitas Kerja di Indonesia* (Vol. 2, Issue 1).
- Fitrianto, F. (2015). *Pengaruh Tekanan Eksternal, Ketidakpastian Lingkungan Dan Komitmen Manajemen Terhadap Penerapan Transparansi Pelaporan Keuangan*.
- Florini, A., & Pauli, M. (2018). Collaborative governance for the Sustainable Development Goals. *Asia and the Pacific Policy Studies*, 5(3), 583–598. <https://doi.org/10.1002/app5.252>
- Fossheim, K., & Andersen, J. (2022). The consequences of institutional design on collaborative arrangements' power to influence urban freight policymaking. *Case Studies on Transport Policy*, 10(2), 1325–1331. <https://doi.org/10.1016/j.cstp.2022.04.017>
- Gómez, L. B. (2019). The organic dimension of constitutional justice: Notes for reflection based on the comparison of Italian and Spanish cases. *Anuario Iberoamericano de Justicia Constitucional*, 23(2), 339–367. <https://doi.org/10.18042/cepc/aijc.23.10>
- Gómez, L. B. (2022). *La Nominación Parlamentaria De Autoridades Del Estado. El Bloqueo, El Veto Y La «Cesta Institucional»*. <http://orcid.org/0000-0002-4152-4252>
- Grotenbreg, S., & van Buuren, A. (2018a). Realizing innovative public waterworks: Aligning administrative capacities in collaborative innovation processes. *Journal of Cleaner Production*, 171, S45–S55. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.08.128>
- Grotenbreg, S., & van Buuren, A. (2018b). Realizing innovative public waterworks: Aligning administrative capacities in collaborative innovation processes. *Journal of Cleaner Production*, 171(January 2018), S45–S55. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.08.128>
- Grujičić, M., Bata, J. J., Radjen, S., Novaković, B., & Grujičić, S. Š. (2016). Radna motivacija i zadovoljstvo poslom zdravstvenih radnika u urbanim i ruralnim sredinama. *Vojnosanitetski Pregled*, 73(8), 735–743. <https://doi.org/10.2298/VSP140715062G>
- Guerrero, A. M., Bodin, Nohrstedt, D., Plummer, R., Baird, J., & Summers, R. (2023). Collaboration and individual performance during disaster response. *Global Environmental Change*, 82. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2023.102729>

- Gunawan, G. (2020). The Influence of Transformational Leadership, School Culture and Work Motivation on School Effectiveness in Junior High School in Medan. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal) : Humanities and Social Sciences*, 3(1), 625–634. <https://doi.org/10.33258/birci.v3i1.824>
- Haapala, J., Rautanen, S. L., White, P., Keskinen, M., & Varis, O. (2016a). Facilitating bricolage through more organic institutional designs? The case of water users' associations in rural Nepal. *International Journal of the Commons*, 10(2), 1172–1201. <https://doi.org/10.18352/ijc.688>
- Haapala, J., Rautanen, S. L., White, P., Keskinen, M., & Varis, O. (2016b). Facilitating bricolage through more organic institutional designs? The case of water users' associations in rural Nepal. *International Journal of the Commons*, 10(2), 1172–1201. <https://doi.org/10.18352/ijc.688>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. In *European Business Review* (Vol. 31, Issue 1, pp. 2–24). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hart, A., Biggs, S., Scott-Bottoms, S., Buttery, L., Dennis, S., Duncan, S., Ebersöhn, L., Flegg, M., Kelso, C., Khaile, N. M., Mampane, M. R., Mampane, N. S., Nash, D. J., Ngoma, R., & Theron, L. C. (2020). Negotiating Leadership in Interdisciplinary Co-Productive Research: A Case Study of An International Community-Based Project Between Collaborators From South Africa and the United Kingdom. *SAGE Open*, 10(4). <https://doi.org/10.1177/2158244020971598>
- Hedlund, J., Nohrstedt, D., Morrison, T., Moore, M. L., & Bodin, Ö. (2023a). Challenges for environmental governance: policy issue interdependencies might not lead to collaboration. *Sustainability Science*, 18(1), 219–234. <https://doi.org/10.1007/s11625-022-01145-8>
- Hedlund, J., Nohrstedt, D., Morrison, T., Moore, M. L., & Bodin, Ö. (2023b). Challenges for environmental governance: policy issue interdependencies might not lead to collaboration. *Sustainability Science*, 18(1), 219–234. <https://doi.org/10.1007/s11625-022-01145-8>
- Henriksen, L. F., Kamnde, K., Silvano, P., Olwig, M. F., Mwamfupe, A., & Gallemore, C. (2023). Strong collaborative governance networks support effective Forest Stewardship Council-certified community-based forest management: Evidence from Southeast Tanzania. *Global Environmental Change*, 82. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2023.102734>
- Heriyanto. (2022). Urgensi Penerapan E-Government Dalam Pelayanan Publik. In *Musamus Journal Of Public Administration*. 2022.

- Hickey, G. M., Roozee, E., Voogd, R., de Vries, J. R., Sohns, A., Kim, D., & Temby, O. (2023). On the architecture of collaboration in inter-organizational natural resource management networks. *Journal of Environmental Management*, 328. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2022.116994>
- hilma fahrani. (n.d.). *pake kolaborasi*.
- Hitka, M., Lorincová, S., Vetráková, M., Hajdúchová, I., & Antalík, I. (2020). Factors related to gender and education affecting the employee motivation. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(4), 3226–3241. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.4\(43\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.4(43))
- Hitka, M., Rózsa, Z., Potkány, M., & Ližbetinová, L. (2019). Factors forming employee motivation influenced by regional and age-related differences. *Journal of Business Economics and Management*, 20(4), 674–693. <https://doi.org/10.3846/jbem.2019.6586>
- Hodge, G. A., & Greve, C. (2017). On Public–Private Partnership Performance: A Contemporary Review. *Public Works Management and Policy*, 22(1), 55–78. <https://doi.org/10.1177/1087724X16657830>
- Hofman, P. S., Blome, C., Schleper, M. C., & Subramanian, N. (2020). Supply chain collaboration and eco-innovations: An institutional perspective from China. *Business Strategy and the Environment*, 29(6), 2734–2754. <https://doi.org/10.1002/bse.2532>
- Hong, S., & Ryu, J. (2019). Crowdfunding public projects: Collaborative governance for achieving citizen co-funding of public goods. *Government Information Quarterly*, 36(1), 145–153. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.11.009>
- Huxham, C., & Vangen, S. (2000). Ambiguity, complexity and dynamics in the membership of collaboration. *Human Relations*, 53(6), 771–806. <https://doi.org/10.1177/0018726700536002>
- Huynh, G. T. T. (2021). The effect of transformational leadership on nonfamily international intrapreneurship behavior in family firms: the mediating role of psychological empowerment. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 28(3), 204–224. <https://doi.org/10.1108/JABES-04-2021-0047>
- Indrajaya, Pujonggo, & Astuti. (2023). Implementasi Kolaborasi Pemerintah Kota Cimahi dan Kantor Imigrasi Kelas I TPI Bandung Dalam Penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik. *Jurnal Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial (JPIPS)*, 2, 362–371. <http://e-journal.upr.ac.id/index.php/JP-IPS>
- Jabnoun, N., & AL Rasasi, A. J. (2005). Transformational leadership and service quality in UAE hospitals. *Managing Service Quality*, 15(1), 70–81. <https://doi.org/10.1108/09604520510575272>
- Jagannath, H. P. (2020). Street-level collaboration: perception, power, and politics on the frontlines of collaboration. *International Journal*

- of *Public Sector Management*, 33(4), 461–476. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-07-2019-0194>
- Jamaluddin, Y. (2016). Model Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik. *Jurnal TAPiS*, 12(1).
- Jayasinghe, K., Kenney, C. M., Prasanna, R., & Velasquez, J. (2020). Enacting “accountability in collaborative governance”: lessons in emergency management and earthquake recovery from the 2010–2011 Canterbury Earthquakes. *Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management*, 32(3), 439–459. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-09-2019-0143>
- Jeong, S., & Choi, J. Y. (2015). Collaborative research for academic knowledge creation: How team characteristics, motivation, and processes influence research impact. *Science and Public Policy*, 42(4), 460–473. <https://doi.org/10.1093/scipol/scu067>
- Kallis, G., Kiparsky, M., & Norgaard, R. (2009). Collaborative governance and adaptive management: Lessons from California’s CALFED Water Program. *Environmental Science and Policy*, 12(6), 631–643. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2009.07.002>
- Kana, S., Akib, H., & Darwis, M. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Belajar di SMK YPLP PGRI 1 Makassar The Influence of Organizational Culture on Motivation to Learn in Vocational School YPLP PGRI 1 Makassar. In *Jurnal Office* (Vol. 3, Issue 2). <http://ojs.unm.ac.id/jo>
- Kapucu, N., & Ustun, Y. (2018). Collaborative Crisis Management and Leadership in the Public Sector. *International Journal of Public Administration*, 41(7), 548–561. <https://doi.org/10.1080/01900692.2017.1280819>
- Kauneckis, D., & Imperial, M. T. (2007). Collaborative Watershed Governance In Lake Tahoe: An Institutional Analysis. In *International Journal Of Organization Theory And Behavior* (Vol. 10, Issue 4).
- Kim. (2017). Developing an item pool and testing measurement invariance for measuring public service motivation in Korea. *International Review of Public Administration*, 22(3), 231–244. <https://doi.org/10.1080/12294659.2017.1327113>
- Kim. (2021). Education and Public Service Motivation: A Longitudinal Study of High School Graduates. *Public Administration Review*, 81(2), 260–272. <https://doi.org/10.1111/puar.13262>
- Kim, H., Kim, H., & Woosnam, K. M. (2023). Collaborative governance and conflict management in cultural heritage-led regeneration projects: The case of urban Korea. *Habitat International*, 134. <https://doi.org/10.1016/j.habitatint.2023.102767>
- Kim, J., & Lennon, S. J. (2013). Effects of reputation and website quality on online consumers’ emotion, perceived risk and purchase intention: Based on the stimulus-organism-response model. *Journal*

- of Research in Interactive Marketing*, 7(1), 33–56. <https://doi.org/10.1108/17505931311316734>
- Kim, S. (2021). Education and Public Service Motivation: A Longitudinal Study of High School Graduates. *Public Administration Review*, 81(2), 260–272. <https://doi.org/10.1111/puar.13262>
- Kim, S., & Vandenabeele, W. (2010). *A Strategy for Building Public Service Motivation Research Internationall*.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). *Leadership: do traits matter?* (Vol. 5, Issue 2). Academy of Management Executive.
- Kjeldsen, A. M., & Jacobsen, C. B. (2013). Public service motivation and employment sector: Attraction or socialization? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(4), 899–926. <https://doi.org/10.1093/jopart/mus039>
- Kock, F., Berbekova, A., & Assaf, A. G. (2021). Understanding and managing the threat of common method bias: Detection, prevention and control. *Tourism Management*, 86. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104330>
- Lahat, L., & Sabah, Y. (2021a). Effects of different kinds of trust and leadership on outputs of collaborative processes: the case of personal social services in Israel. *International Journal of Public Sector Management*, 34(3), 336–355. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-03-2020-0064>
- Lahat, L., & Sabah, Y. (2021b). Effects of different kinds of trust and leadership on outputs of collaborative processes: the case of personal social services in Israel. *International Journal of Public Sector Management*, 34(3), 336–355. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-03-2020-0064>
- Laquimia, M. B., & Eweje, G. (2014). Collaborative governance toward sustainability: A global challenge on Brazil perspective. *Critical Studies on Corporate Responsibility, Governance and Sustainability*, 8, 371–413. <https://doi.org/10.1108/S2043-905920140000008018>
- Lee, S., & Ospina, S. M. (2022). A Framework for Assessing Accountability in Collaborative Governance: A Process-Based Approach. *Perspectives on Public Management and Governance*, 5(1), 63–75. <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvab031>
- Leite, E. (2022). Innovation networks for social impact: An empirical study on multi-actor collaboration in projects for smart cities. *Journal of Business Research*, 139, 325–337. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.072>
- Lepore, D., & Lepore, D. (2018). *Opportunities and challenges in a collaborative governance for Smart Specialization Strategies-A systematic review of the literature Opportunities and challenges in a collaborative governance for Smart Specialization Strategies Affiliations and acknowledgements: Vol. XXXVII (Issue 2)*.

- Li, J. (2023). Structural Characteristics and Evolution Trend of Collaborative Governance of Air Pollution in “2 + 26” Cities from the Perspective of Social Network Analysis. *Sustainability (Switzerland)*, 15(7). <https://doi.org/10.3390/su15075943>
- Lin Tengi, M., Mansor, M., & Hashim, Z. (2017). A Review Theory of Transformational Leadership for School. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(3), 792. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v7-i3/2847>
- Linden. (2002a). *Working Across Boundaries Making Collaboration Work in Government and Nonprofit Organizations*.
- Linden. (2002b). *Working Across Boundaries Making Collaboration Work in Government and Nonprofit Organizations*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Linden. (2002c). *Working Across Boundaries Making Collaboration Work in Government and Nonprofit Organizations*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Linden, R. Matthew. (2010). *Leading across boundaries: creating collaborative agencies in a networked world*. Jossey-Bass.
- Lindsay, C., Findlay, P., McQuarrie, J., Bennie, M., Corcoran, E. D., & Van Der Meer, R. (2018a). Collaborative Innovation, New Technologies, and Work Redesign. *Public Administration Review*, 78(2), 251–260. <https://doi.org/10.1111/puar.12843>
- Lindsay, C., Findlay, P., McQuarrie, J., Bennie, M., Corcoran, E. D., & Van Der Meer, R. (2018b). Collaborative Innovation, New Technologies, and Work Redesign. *Public Administration Review*, 78(2), 251–260. <https://doi.org/10.1111/puar.12843>
- Liu, B., Li, J., Wang, D., Liu, H., Wu, G., & Yuan, J. (2022). Public–private partnerships: a collaborative framework for ensuring project sustainable operations. *Engineering, Construction and Architectural Management*. <https://doi.org/10.1108/ECAM-12-2021-1124>
- Lynn, L. E., Heinrich, C. J., & Hill, C. J. (2000). Studying Governance and Public Management: Challenges and Prospects. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), 233–261. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024269>
- Magoola, I. W., Mwesigwa, R., & Nabwami, R. (2023). Community and public-private partnership projects in Uganda: community engagement, trust and performance. *Journal of Enterprising Communities*, 17(2), 221–241. <https://doi.org/10.1108/JEC-01-2021-0013>
- Manik, S. P., & Juwono, V. (2024). Strategi Transformasi Digital dalam Tata Kelola Pemerintahan: Studi pada Kementerian Keuangan. *Briliant: Jurnal Riset Dan Konseptual*, 9(1), 1. <https://doi.org/10.28926/briliant.v9i1.1623>
- Maulding, W. S., Peters, G. B., Roberts, J., Leonard, E., & Sparkman, L. (2012). Emotional Intelligence and Resilience As Predictors of

- Leadership IN SCHOOL ADMINISTRATORS. *Journal of Leadership Studies*, 5(4), 20–30. <https://doi.org/10.1002/jls>
- Mcnamara, P., & Dissertation, A. (2007). *Collaborative Success And Community Culture: Cross-Sectoral Partnerships Addressing Homelessness In Omaha And Portland*.
- Mergel, I. (2018). Open innovation in the public sector: drivers and barriers for the adoption of Challenge.gov. *Public Management Review*, 20(5), 726–745. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1320044>
- Merlin-Brogniart, C., Fuglsang, L., Magnussen, S., Peralta, A., Révész, É., Rønning, R., Rubalcaba, L., & Scupola, A. (2022). *Title: Social innovation and public service: a literature review of multi-actor collaborative approaches in five European countries*.
- Mistarihi, A., Hutchings, K., & Shacklock, A. (2013). Differing opinions do not spoil friendships: Managing public-private partnership (Ppp) infrastructure projects in Jordan. *Public Administration and Development*, 33(5), 371–388. <https://doi.org/10.1002/pad.1651>
- Mohammadi, A., & Boroumand, Z. (2016). Transformational leadership and knowledge sharing. *International Journal of Information Science and Management*, 14(2), 83–96. <https://doi.org/10.1108/jwl-09-2015-0066>
- Molinengo, G. (2023). Flows of power: an analytical framework for the study of collaboration. *Critical Policy Studies*, 17(1), 101–122. <https://doi.org/10.1080/19460171.2022.2037005>
- Morkevičiūtė, M., Endriulaitienė, A., & Jočienė, E. (2019). Do dimensions of transformational leadership have an effect on workaholism? *Baltic Journal of Management*, 14(2), 312–329. <https://doi.org/10.1108/BJM-06-2018-0240>
- Morner, M., & Misgeld, M. (2014). Governing public value: How to foster knowledge-intensive collaboration in the public sector. *Studies in Public and Non-Profit Governance*, 2, 41–57. <https://doi.org/10.1108/S2051-663020140000002000>
- Mosley, J. E., & Wong, J. (2021). Decision-Making in Collaborative Governance Networks: Pathways to Input and Throughput Legitimacy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 31(2), 328–345. <https://doi.org/10.1093/jopart/muaa044>
- Nicola, R. M. (2006). Turning Point: Implications for collaborative governance. In *Clinical Governance* (Vol. 11, Issue 4, pp. 335–345). <https://doi.org/10.1108/14777270610708828>
- Nofal, W., Asrinaldi, & Zetra, A. (2022). *Motivasi Pelayanan Publik dalam Peningkatan Kinerja Pelayanan di Kantor Camat Padang Timur*.
- Ntim, C. G., & Soobaroyen, T. (2013). Corporate governance and performance in socially responsible corporations: New empirical insights from a neo-institutional framework. *Corporate*

- Governance: An International Review*, 21(5), 468–494.  
<https://doi.org/10.1111/corg.12026>
- Nugroho, R. A., & Purbokusumo, Y. (n.d.). E-Government Readiness: Penilaian Kesiapan Aktor Utama Penerapan E-Government di Indonesia E-Government Readiness: Main Actor Readiness Assessment for E-Government Application in Indonesia. *Juni*, 22(1), 1–17. <https://doi.org/10.33164/iptekom.22.1.2020.1-17>
- Nurhayati, N., & Rahman, A. (2023). Systematic Literature Review: Tata Kelola Kolaboratif Dalam Sektor Publik. *Jurnal Agregasi: Aksi Reformasi Government Dalam Demokrasi*, 11(1), 1–22. <https://doi.org/10.34010/agregasi.v11i1.9207>
- O’Leary, K., Gleasure, R., O’Reilly, P., & Feller, J. (2022). Introducing the concept of creative ancestry as a means of increasing perceived fairness and satisfaction in online collaboration: An experimental study. *Technovation*, 110, 102369. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102369>
- O’Leary, R., Fulbright New Zealand, & Ian Axford (N.Z.) Fellowships in Public Policy. (n.d.). *Collaborative governance in New Zealand : important choices ahead*.
- O’Leary, R., Fulbright New Zealand, & Ian Axford (N.Z.) Fellowships in Public Policy. (2014). *Collaborative governance in New Zealand : important choices ahead*.
- Osborne, S. P. (2021). Public management reform in global context. In *Public Management Review* (Vol. 23, Issue 1, p. 1). Taylor and Francis Ltd. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1752027>
- Palalić, R., & Smajić, H. (2022). Socioemotional wealth (SEW) as the driver of business performance in family businesses in Bosnia and Herzegovina: the mediating role of transformational leadership. *Journal of Family Business Management*, 12(4), 1043–1064. <https://doi.org/10.1108/JFBM-07-2021-0067>
- Pereira, G. V. (2017). Increasing collaboration and participation in smart city governance: a cross-case analysis of smart city initiatives. *Information Technology for Development*, 23(3), 526–553. <https://doi.org/10.1080/02681102.2017.1353946>
- Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5–22. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024303>
- Perry, J. L. (2000). *Bringing Society In: Toward a Theory of Public-Service Motivation*.
- Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future. In *Source: Public Administration Review* (Vol. 70, Issue 5).

- Perry, J. L., & Recascino, L. (n.d.). The Motivational Bases of Public Service. In *Wise Source: Public Administration Review* (Vol. 50, Issue 3).
- Perry, J. L., & Recascino, L. (1990a). The Motivational Bases of Public Service. In *Wise Source: Public Administration Review* (Vol. 50, Issue 3).
- Perry, J. L., & Recascino, L. (1990b). The Motivational Bases of Public Service. In *Wise Source: Public Administration Review* (Vol. 50, Issue 3).
- Perry, N. E., & Turner, J. C. (2006). *Classrooms as Contexts for Motivating Learning*.
- Northouse, & Sosik. (1998). Leadership: Theory and Practice. In *LEADERSHIP QUARTERLY* (Vol. 9, Issue 4). Sage Publications.
- Poppo, L., & Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal*, 23(8), 707–725. <https://doi.org/10.1002/smj.249>
- Provan, K. G., Fish, A., & Sydow, J. (2007). Interorganizational networks at the network level: A review of the empirical literature on whole networks. In *Journal of Management* (Vol. 33, Issue 3, pp. 479–516). <https://doi.org/10.1177/0149206307302554>
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229–252. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>
- Quigley, K. F. F., & Putnam, R. D. (1996). *Human Bonds and Social Capital Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *Leadership Quarterly*, 15(3), 329–354. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.009>
- Rainey, & Florida. (1982). *Reward Preferences among Public and Private Managers: In Search of the Service Ethic*.
- Ramadass, S. D., Sambasivan, M., & Xavier, J. A. (2017a). Critical factors in public sector collaboration in Malaysia: Leadership, interdependence, and community. *International Journal of Public Sector Management*, 30(5), 487–502. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-10-2016-0167>
- Ramadass, S. D., Sambasivan, M., & Xavier, J. A. (2017b). Critical factors in public sector collaboration in Malaysia: Leadership, interdependence, and community. *International Journal of Public Sector Management*, 30(5), 487–502. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-10-2016-0167>
- Ramadass, S. D., Sambasivan, M., & Xavier, J. A. (2018). Collaboration outcomes in a public sector: impact of governance, leadership, interdependence and relational capital. *Journal of Management and*

- Governance*, 22(3), 749–771. <https://doi.org/10.1007/s10997-018-9401-4>
- Ran, B., & Qi, H. (2018). Contingencies of Power Sharing in Collaborative Governance. *American Review of Public Administration*, 48(8), 836–851. <https://doi.org/10.1177/0275074017745355>
- Ranta, V., Aarikka-Stenroos, L., Ritala, P., & Mäkinen, S. J. (2018). Exploring institutional drivers and barriers of the circular economy: A cross-regional comparison of China, the US, and Europe. *Resources, Conservation and Recycling*, 135, 70–82. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.08.017>
- Rillia. (2023). *Motivasi Pelayanan Publik (Public Service Motivation) Dalam Peningkatan Kinerja Sektor Publik*.
- Ripoll, G., & Schott, C. (2023). Does public service motivation foster justification of unethical behavior? Evidence from survey research among citizens. *International Public Management Journal*, 26(1), 1–22. <https://doi.org/10.1080/10967494.2020.1825576>
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Organizational Behavior*.
- Rozikin, M., Hesty, W., & Sulikah, S. (2020). Kolaborasi dan E-Literacy: Kunci Keberhasilan Inovasi E-Government Pemerintah Daerah. *Jurnal Borneo Administrator*, 16(1), 61–80. <https://doi.org/10.24258/jba.v16i1.603>
- Alessa. (2021a). The Dimensions of Transformational Leadership and Its Organizational Effects in Public Universities in Saudi Arabia: A Systematic Review. In *Frontiers in Psychology* (Vol. 12). Frontiers Media S.A. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.682092>
- Saad Alessa, G. (2021b). The Dimensions of Transformational Leadership and Its Organizational Effects in Public Universities in Saudi Arabia: A Systematic Review. In *Frontiers in Psychology* (Vol. 12). Frontiers Media S.A. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.682092>
- Saharuddin. (2022). *Tipologi Nilai-Nilai Motivasi Pelayanan Publik Di Pdam Kabupaten Mamasa*.
- Sambasivan, M., Siew-Phaik, L., Mohamed, Z. A., & Leong, Y. C. (2011). Impact of interdependence between supply chain partners on strategic alliance outcomes: Role of relational capital as a mediating construct. *Management Decision*, 49(4), 548–569. <https://doi.org/10.1108/00251741111126486>
- Schott, C., & Ritz, A. (2018). The Dark Sides of Public Service Motivation: A Multi-level Theoretical Framework. *Perspectives on Public Management and Governance*, 1(1), 29–42. <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvx011>
- Seitz, S. R., & Owens, B. P. (2021). Transformable? A multi-dimensional exploration of transformational leadership and follower implicit person theories. *European Journal of Work and Organizational*

- Psychology*, 30(1), 95–109.  
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1830761>
- Setyawan, D., & Ratmawati, D. (2021). *Prosiding Seminar Nasional Ekonomi-Bisnis* pp. 78–90.
- Shamir Boas Shamir, B. (1991). *Meaning, Self and Motivation in Organizations*.
- Siddiquee, N. A., & Xavier, J. A. (2021). Collaborative approach to public service improvement: the Malaysian experience and lessons. *International Journal of Public Sector Management*, 34(1), 17–32.  
<https://doi.org/10.1108/IJPSM-05-2020-0122>
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2011). Enhancing collaborative innovation in the public sector. *Administration and Society*, 43(8), 842–868.  
<https://doi.org/10.1177/00953997111418768>
- Sri Nugroho, H. (2019). Reasoning the Dilemma of the Actor and the Model of Cooperation in Public-Private Cooperation. *Jurnal Agregasi : Aksi Reformasi Government Dalam Demokrasi*, 7(1), 61–78. <https://doi.org/10.34010/agregasi.v7i1.1536>
- Stup, R. E., Hyde, J., & Holden, L. A. (2006). Relationships between selected human resource management practices and dairy farm performance. *Journal of Dairy Science*, 89(3), 1116–1120.  
[https://doi.org/10.3168/jds.S0022-0302\(06\)72180-4](https://doi.org/10.3168/jds.S0022-0302(06)72180-4)
- Suddaby, R. (2010). Challenges for institutional theory. *Journal of Management Inquiry*, 19(1), 14–20.  
<https://doi.org/10.1177/1056492609347564>
- Sun, C., Liu, J., & Lu, G. (2023). Collaborative strategies of multiple stakeholders in green innovation of megaprojects based on a three-group evolutionary game. *Developments in the Built Environment*, 16, 100279. <https://doi.org/10.1016/j.dibe.2023.100279>
- Tando, C. E., Sudarmo, S., & Haryanti, R. H. (2020). Collaborative Governance In Public Service In Indonesia: A Systematic Mapping Study. *JURNAL ILMU SOSIAL*, 18(2), 144–163.  
<https://doi.org/10.14710/jis.18.2.2019.144-163>
- Thompson, B., Mckee, A., Fellow, S., & Balogun, R. (2022). *How Leaders Develop Collaborative Leadership For Effectiveness*.
- Toepoel, V., & Schonlau, M. (2017). Dealing with nonresponse: Strategies to increase participation and methods for postsurvey adjustments. *Mathematical Population Studies*, 24(2), 79–83.  
<https://doi.org/10.1080/08898480.2017.1299988>
- Tomo, A., Hinna, A., Mangia, G., & De Nito, E. (2018). Collaborative Governance: A Successful Case Of Public And Private Interaction In The Port City Of Naples. In *Studies in Public and Non-Profit Governance* (Vol. 6, pp. 177–193). Emerald Group Publishing Ltd.  
<https://doi.org/10.1108/S2051-663020180000006009>
- Torfing, J. (2019). Collaborative innovation in the public sector: the argument. *Public Management Review*, 21(1), 1–11.  
<https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1430248>

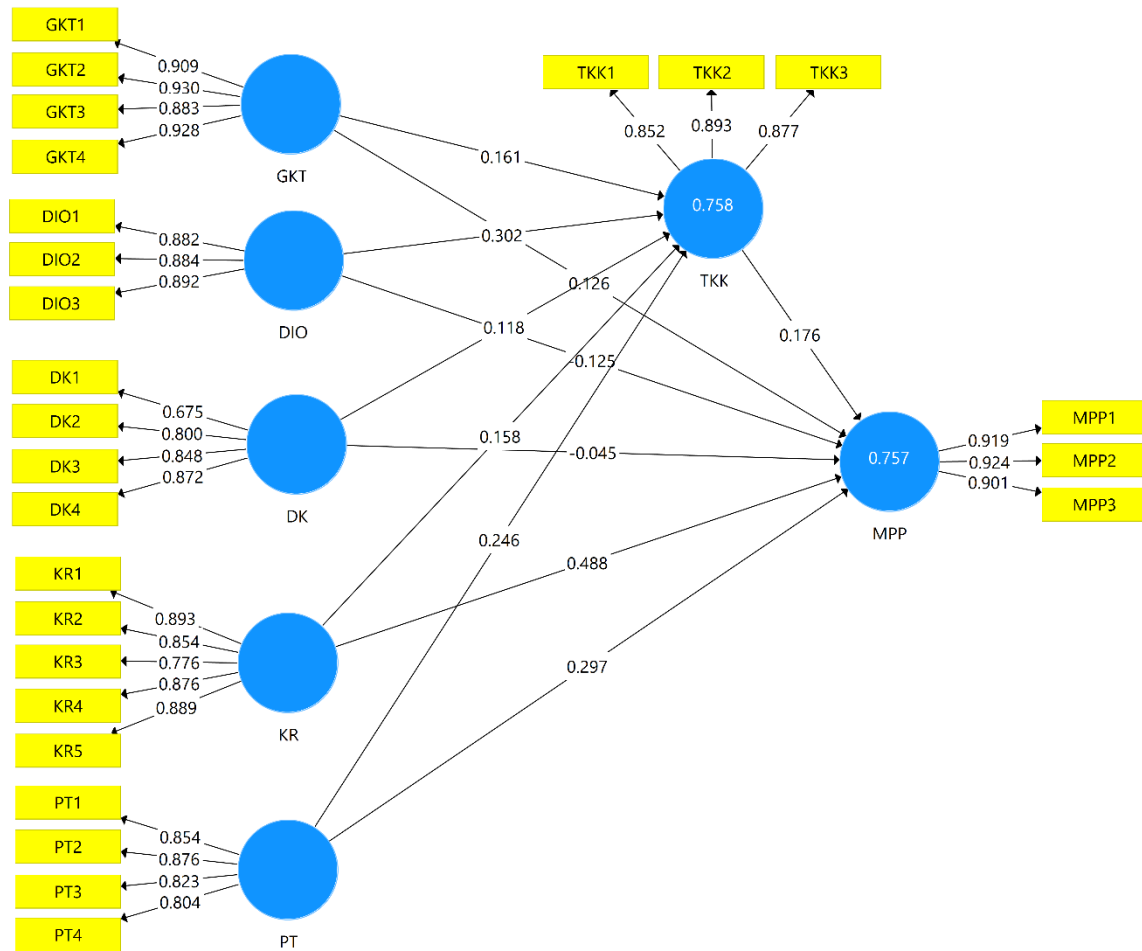
- Torfin, J., Cristofoli, D., Gloor, P. A., Meijer, A. J., & Trivellato, B. (2020). Taming the snake in paradise: combining institutional design and leadership to enhance collaborative innovation. *Policy and Society*, 592–616. <https://doi.org/10.1080/14494035.2020.1794749>
- Torvinen, H., & Ulkuniemi, P. (2016). End-user engagement within innovative public procurement practices: A case study on public–private partnership procurement. *Industrial Marketing Management*, 58, 58–68. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.05.015>
- Troncoso, S. L. (2022). *From a Top-Down Perspective To Collaborative Management Author(s): Sebastián Luengo Troncoso Source: McGill Journal of Sustainable Development Law / Revue de droit du développement durable de From a Top-Down Perspective To Collaborative Management: The Kawésqar People's Role In Their National Park And Reserve.* 18(1), 93–124. <https://doi.org/10.2307/48735614>
- Ulibarri, N., Imperial, M. T., Siddiki, S., & Henderson, H. (2023). Drivers and Dynamics of Collaborative Governance in Environmental Management. *Environmental Management*, 71(3), 495–504. <https://doi.org/10.1007/s00267-022-01769-7>
- van der Voet, J., & Steijn, B. (2021). Team innovation through collaboration: how visionary leadership spurs innovation via team cohesion. *Public Management Review*, 23(9), 1275–1294. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1743344>
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X. H., & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 80–97. <https://doi.org/10.1177/0020852316681446>
- Vandela, F., & Sugiarto, A. (2021). Pengaruh Penggunaan Teknologi Informasi Dan Kemampuan Berkomunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen*, 12(3), 429. <https://doi.org/10.32832/jm-uika.v12i3.4913>
- Vangen, S., Hayes, J. P., & Cornforth, C. (2015). Governing Cross-Sector, Inter-Organizational Collaborations. *Public Management Review*, 17(9), 1237–1260. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.903658>
- Vargo, S. L., Wieland, H., & Akaka, M. A. (2015). Innovation through institutionalization: A service ecosystems perspective. *Industrial Marketing Management*, 44, 63–72. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.10.008>
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View. In *Quarterly* (Vol. 27, Issue 3).
- Waardenburg, M., Groenleer, M., de Jong, J., & Keijser, B. (2020). Paradoxes of collaborative governance: investigating the real-life

- dynamics of multi-agency collaborations using a quasi-experimental action-research approach. *Public Management Review*, 22(3), 386–407. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1599056>
- Wakhid, A. A. (2017). *Reformasi Pelayanan Publik Di Indonesia*.
- Wang, H., Xiong, W., Wu, G., & Zhu, D. (2018). Public–private partnership in Public Administration discipline: a literature review. *Public Management Review*, 20(2), 293–316. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1313445>
- Wanna, J. (n.d.). *Collaborative Governance A new era of public policy in Australia?*
- Warsen, R. (2023). Relational quality in public–private partnerships: understanding social relationships in contract-based exchanges. In *International Journal of Public Sector Management* (Vol. 36, Issue 2, pp. 171–189). Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-02-2021-0034>
- Warsen, R., Klijn, E. H., & Koppenjan, J. (2019). Mix and match: How contractual and relational conditions are combined in successful public-private partnerships. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 29(3), 375–393. <https://doi.org/10.1093/jopart/muy082>
- Weberova, D., Hitka, M., & Lizbetinova, L. (2017). International Review of Management and Marketing Age and Gender Motivating Differences of Slovak Workers. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 505–513. <http://www.econjournals.com>
- Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2008). Public service motivation and the assumption of person-organization fit: Testing the mediating effect of value congruence. *Administration and Society*, 40(5), 502–521. <https://doi.org/10.1177/0095399708320187>
- Yammarino, F. J., Spangler, W. D., & Bass, B. M. (1993). *Transformational Leadership And Performance: A Longitudinal Investigation*.
- Yang, L., & Emerson, K. (2023). Collaborative governance in strong state settings: perceived voluntariness and the role of the state in Rural China. *Public Management Review*. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2224815>
- Yu, K. (2022). State-centred-collaborative-governance: A “new” governance model for ICT success. *Cogent Social Sciences*, 8(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2022.2058678>
- Yusri Rio. (n.d.). *Collaborative\_Digital\_Transformation\_Pemerintah\_Da*.
- Yusriadi, Y., & Tinggi, S. (2017). *Reformasi Birokrasi Dalam Pelayanan Publik (Studi Pelayanan Terpadu Satu Pintu)*. <http://ojs.unm.ac.id/index.php/iap/index>
- Zaman, U., Nawaz, S., Tariq, S., & Humayoun, A. A. (2020). Linking transformational leadership and “multi-dimensions” of project

- success: Moderating effects of project flexibility and project visibility using PLS-SEM. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(1), 103–127. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-10-2018-0210>
- Zambrano-Gutiérrez, J. C., Valente de Macedo, L. S., Picavet, M. E. B., & Puppim de Oliveira, J. A. (2023). Individuals in Collaborative Governance for Environmental Management. *Environmental Management*, 71(3), 565–586. <https://doi.org/10.1007/s00267-022-01693-w>
- Zhang, Z., Wan, D., Jia, M., & Gu, L. (2019). Prior Ties, Shared Values and Cooperation in Public-Private Partnerships. *Management and Organization Review*, 5, 3–353. <https://doi.org/10.1111/j>
- Zheng, L. (2023). Collaborative governance of haze pollution between local governments. *Alexandria Engineering Journal*, 65, 119–129. <https://doi.org/10.1016/j.aej.2022.09.038>

# LAMPIRAN

**Lampiran 1 Output SLF**



*Standardized Loading Factor (SLF)*

# SmartPLS Report

Please cite the use of SmartPLS: Ringle, C. M., Wende, S., and Becker, J.-M. 2015. "SmartPLS 3." Boenningstedt: SmartPLS GmbH, <http://www.smartpls.com>.

[back to navigation](#)

## Quality Criteria

### R Square

	R Square	R Square Adjusted
MPP	0.757	0.752
TKK	0.758	0.755

### f Square

	DIO	DK	GKT	KR	MPP	PT	TKK
DIO					0.012		0.074
DK					0.005		0.036
GKT					0.017		0.028
KR					0.201		0.022
MPP							
PT					0.117		0.088
TKK					0.031		

### Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
DIO	0.863	0.865	0.916	0.785
DK	0.817	0.849	0.878	0.644
GKT	0.933	0.934	0.952	0.833
KR	0.910	0.913	0.933	0.737
MPP	0.903	0.903	0.939	0.837
PT	0.860	0.862	0.905	0.705
TKK	0.845	0.848	0.907	0.764

### Discriminant Validity

### Fornell-Larcker Criterion

	DIO	DK	GKT	KR	MPP	PT	TKK
DIO	0.886						
DK	0.604	0.802					

<b>GKT</b>	0.842	0.525	0.913				
<b>KR</b>	0.841	0.581	0.789	0.859			
<b>MPP</b>	0.724	0.480	0.727	0.834	0.915		
<b>PT</b>	0.726	0.489	0.702	0.795	0.795	0.839	
<b>TKK</b>	0.821	0.598	0.775	0.804	0.763	0.762	0.874

### Cross Loadings

	DIO	DK	GKT	KR	MPP	PT	TKK
<b>DIO1</b>	0.882	0.503	0.728	0.725	0.633	0.637	0.716
<b>DIO2</b>	0.884	0.546	0.708	0.723	0.597	0.620	0.725
<b>DIO3</b>	0.892	0.555	0.798	0.784	0.692	0.671	0.741
<b>DK1</b>	0.387	0.675	0.276	0.331	0.189	0.265	0.408
<b>DK2</b>	0.442	0.800	0.374	0.427	0.303	0.353	0.439
<b>DK3</b>	0.536	0.848	0.488	0.522	0.493	0.447	0.513
<b>DK4</b>	0.546	0.872	0.498	0.542	0.475	0.463	0.541
<b>GKT1</b>	0.795	0.480	0.909	0.710	0.664	0.644	0.727
<b>GKT2</b>	0.780	0.474	0.930	0.726	0.680	0.639	0.697
<b>GKT3</b>	0.732	0.468	0.883	0.720	0.648	0.641	0.690
<b>GKT4</b>	0.767	0.495	0.928	0.723	0.662	0.639	0.717
<b>KR1</b>	0.773	0.504	0.697	0.893	0.721	0.701	0.699
<b>KR2</b>	0.743	0.508	0.682	0.854	0.707	0.679	0.674
<b>KR3</b>	0.629	0.481	0.615	0.776	0.649	0.617	0.637
<b>KR4</b>	0.734	0.527	0.716	0.876	0.745	0.707	0.727
<b>KR5</b>	0.726	0.473	0.672	0.889	0.751	0.704	0.709
<b>MPP1</b>	0.640	0.445	0.647	0.767	0.919	0.710	0.644
<b>MPP2</b>	0.655	0.422	0.650	0.746	0.924	0.726	0.696
<b>MPP3</b>	0.691	0.448	0.696	0.774	0.901	0.744	0.750
<b>PT1</b>	0.601	0.431	0.595	0.708	0.692	0.854	0.645
<b>PT2</b>	0.611	0.353	0.557	0.684	0.713	0.876	0.647
<b>PT3</b>	0.602	0.451	0.614	0.642	0.643	0.823	0.653
<b>PT4</b>	0.627	0.411	0.595	0.633	0.616	0.804	0.615
<b>TKK1</b>	0.698	0.459	0.637	0.690	0.626	0.605	0.852
<b>TKK2</b>	0.735	0.514	0.704	0.702	0.682	0.692	0.893
<b>TKK3</b>	0.719	0.589	0.689	0.715	0.690	0.697	0.877

### Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	DIO	DK	GKT	KR	MPP	PT	TKK
<b>DIO</b>							
<b>DK</b>	<b>0.707</b>						

GKT	<b>0.937</b>	<b>0.583</b>					
KR	<b>0.947</b>	<b>0.658</b>	0.856				
MPP	<b>0.818</b>	<b>0.528</b>	<b>0.791</b>	<b>0.919</b>			
PT	<b>0.843</b>	<b>0.568</b>	<b>0.785</b>	0.898	<b>0.900</b>		
TKK	<b>0.960</b>	<b>0.710</b>	0.872	<b>0.916</b>	0.871	0.892	

### Collinearity Statistics (VIF)

#### Outer VIF Values

	VIF
DIO1	<b>2.183</b>
DIO2	<b>2.237</b>
DIO3	<b>2.213</b>
DK1	<b>1.726</b>
DK2	<b>2.073</b>
DK3	<b>2.254</b>
DK4	<b>2.323</b>
GKT1	<b>3.808</b>
GKT2	4.566
GKT3	<b>2.974</b>
GKT4	4.169
KR1	<b>3.336</b>
KR2	<b>2.597</b>
KR3	<b>1.833</b>
KR4	<b>2.829</b>
KR5	<b>3.200</b>
MPP1	3.138
MPP2	<b>3.262</b>
MPP3	<b>2.477</b>
PT1	<b>2.607</b>
PT2	<b>2.819</b>
PT3	<b>1.972</b>
PT4	<b>1.888</b>
TKK1	<b>1.897</b>
TKK2	<b>2.256</b>
TKK3	<b>2.034</b>

#### Inner VIF Values

	DIO	DK	GKT	KR	MPP	PT	TKK
DIO					<b>5.472</b>		<b>5.095</b>
DK					<b>1.678</b>		<b>1.620</b>
GKT					3.892		3.784
KR					4.881		4.777
MPP							
PT					3.100		<b>2.850</b>
TKK					4.139		

### Model\_Fit

### Fit Summary

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.050	0.050
d_ULS	0.870	0.870
d_G	0.558	0.558
Chi-Square	1209.606	1209.606
NFI	0.858	0.858

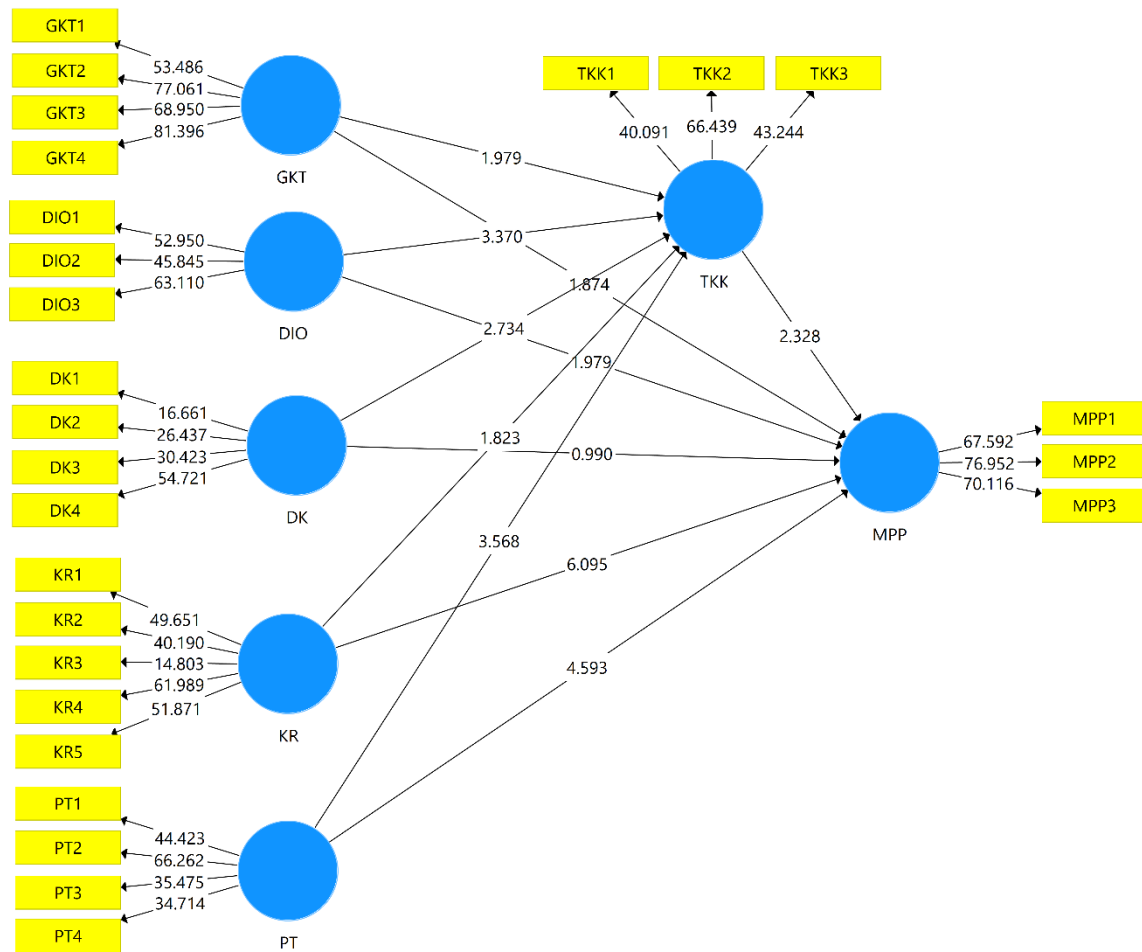
### rms Theta

rms Theta	0.149
--------------	-------

### Model Selection Criteria

	AIC (Akaike's Information Criterion)	AICu (Unbiased Akaikes Information Criterion)	AICc (Corrected Akaikes Information Criterion)	BIC (Bayesian Information Criteria)	HQ (Hannan Quinn Criterion)	HQc (Corrected Hannan- Quinn Criterion)
MPP	-505.497	-498.429	-136.095	-478.159	-494.635	-494.010
TKK	-510.283	-504.233	-140.971	-486.851	-500.973	-500.498

Lampiran 2 Output T-Value



# SmartPLS Report

Please cite the use of SmartPLS: Ringle, C. M., Wende, S., and Becker, J.-M. 2015. "SmartPLS 3." Boenningstedt: SmartPLS GmbH, <http://www.smartpls.com>.

[back to navigation](#)

## Final Results

### Path Coefficients

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
DIO -> MPP	-0.125	-0.136	0.063	1.979	<b>0.024</b>
DIO -> TTK	0.302	0.310	0.090	3.370	<b>0.000</b>
DK -> MPP	-0.045	-0.046	0.045	0.990	<b>0.161</b>
DK -> TTK	0.118	0.115	0.043	2.734	<b>0.003</b>
GKT -> MPP	0.126	0.136	0.067	1.874	<b>0.031</b>
GKT -> TTK	0.161	0.164	0.082	1.979	<b>0.024</b>
KR -> MPP	0.488	0.485	0.080	6.095	<b>0.000</b>
KR -> TTK	0.158	0.154	0.087	1.823	<b>0.035</b>
PT -> MPP	0.297	0.305	0.065	4.593	<b>0.000</b>
PT -> TTK	0.246	0.240	0.069	3.568	<b>0.000</b>
TTK -> MPP	0.176	0.171	0.076	2.328	<b>0.010</b>

### Confidence Intervals

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	5.0%	95.0%
DIO -> MPP	-0.125	-0.136	-0.238	-0.034
DIO -> TTK	0.302	0.310	0.161	0.455
DK -> MPP	-0.045	-0.046	-0.121	0.028
DK -> TTK	0.118	0.115	0.045	0.186
GKT -> MPP	0.126	0.136	0.036	0.257
GKT -> TTK	0.161	0.164	0.018	0.293
KR -> MPP	0.488	0.485	0.357	0.610
KR -> TTK	0.158	0.154	0.011	0.303
PT -> MPP	0.297	0.305	0.205	0.408
PT -> TTK	0.246	0.240	0.116	0.344
TTK -> MPP	0.176	0.171	0.048	0.289

## Confidence Intervals Bias Corrected

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Bias	5.0%	95.0%
DIO -> MPP	-0.125	-0.136	-0.011	-0.213	-0.018
DIO -> TTK	0.302	0.310	0.008	0.139	0.424
DK -> MPP	-0.045	-0.046	-0.001	-0.118	0.030
DK -> TTK	0.118	0.115	-0.003	0.049	0.189
GKT -> MPP	0.126	0.136	0.011	0.030	0.241
GKT -> TTK	0.161	0.164	0.002	0.014	0.287
KR -> MPP	0.488	0.485	-0.004	0.362	0.620
KR -> TTK	0.158	0.154	-0.005	0.027	0.310
PT -> MPP	0.297	0.305	0.008	0.194	0.401
PT -> TTK	0.246	0.240	-0.006	0.125	0.353
TKK -> MPP	0.176	0.171	-0.005	0.049	0.295

## Total Indirect Effects

## Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
DIO -> MPP	0.053	0.053	0.028	1.914	<b>0.028</b>
DIO -> TTK					
DK -> MPP	0.021	0.021	0.014	1.474	<b>0.071</b>
DK -> TTK					
GKT -> MPP	0.028	0.029	0.021	1.370	<b>0.086</b>
GKT -> TTK					
KR -> MPP	0.028	0.025	0.018	1.564	<b>0.059</b>
KR -> TTK					
PT -> MPP	0.043	0.041	0.022	1.950	<b>0.026</b>
PT -> TTK					
TKK -> MPP					

## Confidence Intervals

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	5.0%	95.0%
DIO -> MPP	0.053	0.053	0.013	0.101
DIO -> TTK				
DK -> MPP	0.021	0.021	0.002	0.049
DK -> TTK				
GKT -> MPP	0.028	0.029	0.001	0.067
GKT -> TTK				
KR -> MPP	0.028	0.025	0.001	0.058
KR -> TTK				
PT -> MPP	0.043	0.041	0.009	0.081
PT -> TTK				
TKK -> MPP				

## Confidence Intervals Bias Corrected

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Bias	5.0%	95.0%
DIO -> MPP	0.053	0.053	-0.001	0.017	0.113
DIO -> TTK					
DK -> MPP	0.021	0.021	0.001	0.004	0.053
DK -> TTK					
GKT -> MPP	0.028	0.029	0.001	0.003	0.075
GKT -> TTK					
KR -> MPP	0.028	0.025	-0.003	0.007	0.070
KR -> TTK					
PT -> MPP	0.043	0.041	-0.002	0.013	0.085
PT -> TTK					
TKK -> MPP					

## Specific Indirect Effects

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
DIO -> TKK -> MPP	0.053	0.053	0.028	1.914	<b>0.028</b>
DK -> TKK -> MPP	0.021	0.021	0.014	1.474	<b>0.071</b>
GKT -> TKK -> MPP	0.028	0.029	0.021	1.370	<b>0.086</b>
KR -> TKK -> MPP	0.028	0.025	0.018	1.564	<b>0.059</b>
PT -> TKK -> MPP	0.043	0.041	0.022	1.950	<b>0.026</b>

## Confidence Intervals

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	5.0%	95.0%
DIO -> TKK -> MPP	0.053	0.053	0.013	0.101
DK -> TKK -> MPP	0.021	0.021	0.002	0.049
GKT -> TKK -> MPP	0.028	0.029	0.001	0.067
KR -> TKK -> MPP	0.028	0.025	0.001	0.058
PT -> TKK -> MPP	0.043	0.041	0.009	0.081

## Confidence Intervals Bias Corrected

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Bias	5.0%	95.0%
DIO -> TKK -> MPP	0.053	0.053	-0.001	0.017	0.113
DK -> TKK -> MPP	0.021	0.021	0.001	0.004	0.053
GKT -> TKK -> MPP	0.028	0.029	0.001	0.003	0.075
KR -> TKK -> MPP	0.028	0.025	-0.003	0.007	0.070
PT -> TKK -> MPP	0.043	0.041	-0.002	0.013	0.085

## Total Effects

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
DIO -> MPP	-0.072	-0.084	0.069	1.041	<b>0.149</b>
DIO -> TKK	0.302	0.310	0.090	3.370	<b>0.000</b>
DK -> MPP	-0.024	-0.024	0.042	0.566	<b>0.286</b>
DK -> TKK	0.118	0.115	0.043	2.734	<b>0.003</b>
GKT -> MPP	0.154	0.166	0.068	2.253	<b>0.012</b>
GKT -> TKK	0.161	0.164	0.082	1.979	<b>0.024</b>
KR -> MPP	0.516	0.509	0.083	6.181	<b>0.000</b>
KR -> TKK	0.158	0.154	0.087	1.823	<b>0.035</b>
PT -> MPP	0.340	0.346	0.058	5.899	<b>0.000</b>
PT -> TKK	0.246	0.240	0.069	3.568	<b>0.000</b>
TKK -> MPP	0.176	0.171	0.076	2.328	<b>0.010</b>

Confidence Intervals

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	5.0%	95.0%
DIO -> MPP	-0.072	-0.084	-0.192	0.030
DIO -> TKK	0.302	0.310	0.161	0.455
DK -> MPP	-0.024	-0.024	-0.093	0.045
DK -> TKK	0.118	0.115	0.045	0.186
GKT -> MPP	0.154	0.166	0.059	0.281
GKT -> TKK	0.161	0.164	0.018	0.293
KR -> MPP	0.516	0.509	0.370	0.644
KR -> TKK	0.158	0.154	0.011	0.303
PT -> MPP	0.340	0.346	0.252	0.443
PT -> TKK	0.246	0.240	0.116	0.344
TKK -> MPP	0.176	0.171	0.048	0.289

## Confidence Intervals Bias Corrected

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Bias	5.0%	95.0%
DIO -> MPP	-0.072	-0.084	-0.012	-0.170	0.051
DIO -> TKK	0.302	0.310	0.008	0.139	0.424
DK -> MPP	-0.024	-0.024	0.000	-0.092	0.046
DK -> TKK	0.118	0.115	-0.003	0.049	0.189
GKT -> MPP	0.154	0.166	0.011	0.046	0.265
GKT -> TKK	0.161	0.164	0.002	0.014	0.287
KR -> MPP	0.516	0.509	-0.007	0.380	0.649
KR -> TKK	0.158	0.154	-0.005	0.027	0.310
PT -> MPP	0.340	0.346	0.006	0.244	0.437
PT -> TKK	0.246	0.240	-0.006	0.125	0.353
TKK -> MPP	0.176	0.171	-0.005	0.049	0.295

## Outer Loadings

## Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
DIO1 <- DIO	0.882	0.882	0.017	52.950	<b>0.000</b>
DIO2 <- DIO	0.884	0.883	0.019	45.845	<b>0.000</b>
DIO3 <- DIO	0.892	0.892	0.014	63.110	<b>0.000</b>
DK1 <- DK	0.675	0.676	0.041	16.661	<b>0.000</b>
DK2 <- DK	0.800	0.800	0.030	26.437	<b>0.000</b>
DK3 <- DK	0.848	0.848	0.028	30.423	<b>0.000</b>
DK4 <- DK	0.872	0.872	0.016	54.721	<b>0.000</b>
GKT1 <- GKT	0.909	0.908	0.017	53.486	<b>0.000</b>
GKT2 <- GKT	0.930	0.929	0.012	77.061	<b>0.000</b>
GKT3 <- GKT	0.883	0.883	0.013	68.950	<b>0.000</b>
GKT4 <- GKT	0.928	0.927	0.011	81.396	<b>0.000</b>
KR1 <- KR	0.893	0.892	0.018	49.651	<b>0.000</b>

KR2 <- KR	0.854	0.855	0.021	40.190	0.000
KR3 <- KR	0.776	0.776	0.052	14.803	0.000
KR4 <- KR	0.876	0.875	0.014	61.989	0.000
KR5 <- KR	0.889	0.889	0.017	51.871	0.000
MPP1 <- MPP	0.919	0.918	0.014	67.592	0.000
MPP2 <- MPP	0.924	0.924	0.012	76.952	0.000
MPP3 <- MPP	0.901	0.901	0.013	70.116	0.000
PT1 <- PT	0.854	0.853	0.019	44.423	0.000
PT2 <- PT	0.876	0.875	0.013	66.262	0.000
PT3 <- PT	0.823	0.823	0.023	35.475	0.000
PT4 <- PT	0.804	0.803	0.023	34.714	0.000
TKK1 <- TKK	0.852	0.853	0.021	40.091	0.000
TKK2 <- TKK	0.893	0.894	0.013	66.439	0.000
TKK3 <- TKK	0.877	0.877	0.020	43.244	0.000

### Confidence Intervals

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	5.0%	95.0%
DIO1 <- DIO	0.882	0.882	0.852	0.909
DIO2 <- DIO	0.884	0.883	0.850	0.912
DIO3 <- DIO	0.892	0.892	0.869	0.913
DK1 <- DK	0.675	0.676	0.609	0.738
DK2 <- DK	0.800	0.800	0.753	0.846
DK3 <- DK	0.848	0.848	0.803	0.890
DK4 <- DK	0.872	0.872	0.845	0.897
GKT1 <- GKT	0.909	0.908	0.875	0.932
GKT2 <- GKT	0.930	0.929	0.909	0.947
GKT3 <- GKT	0.883	0.883	0.861	0.903
GKT4 <- GKT	0.928	0.927	0.909	0.945
KR1 <- KR	0.893	0.892	0.860	0.919
KR2 <- KR	0.854	0.855	0.814	0.886
KR3 <- KR	0.776	0.776	0.679	0.848
KR4 <- KR	0.876	0.875	0.853	0.896
KR5 <- KR	0.889	0.889	0.858	0.914
MPP1 <- MPP	0.919	0.918	0.895	0.938
MPP2 <- MPP	0.924	0.924	0.905	0.941
MPP3 <- MPP	0.901	0.901	0.879	0.923
PT1 <- PT	0.854	0.853	0.819	0.883
PT2 <- PT	0.876	0.875	0.851	0.894
PT3 <- PT	0.823	0.823	0.785	0.858

PT4 <- PT	0.804	0.803	0.761	0.841
TKK1 <- TKK	0.852	0.853	0.815	0.887
TKK2 <- TKK	0.893	0.894	0.872	0.916
TKK3 <- TKK	0.877	0.877	0.844	0.907

### Confidence Intervals Bias Corrected

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Bias	5.0%	95.0%
DIO1 <- DIO	0.882	0.882	0.000	0.848	0.905
DIO2 <- DIO	0.884	0.883	-0.001	0.850	0.912
DIO3 <- DIO	0.892	0.892	0.000	0.866	0.910
DK1 <- DK	0.675	0.676	0.000	0.604	0.737
DK2 <- DK	0.800	0.800	0.001	0.743	0.844
DK3 <- DK	0.848	0.848	0.000	0.794	0.886
DK4 <- DK	0.872	0.872	0.000	0.839	0.893
GKT1 <- GKT	0.909	0.908	-0.001	0.872	0.930
GKT2 <- GKT	0.930	0.929	-0.001	0.909	0.947
GKT3 <- GKT	0.883	0.883	-0.001	0.864	0.905
GKT4 <- GKT	0.928	0.927	-0.001	0.910	0.945
KR1 <- KR	0.893	0.892	-0.001	0.859	0.919
KR2 <- KR	0.854	0.855	0.000	0.811	0.881
KR3 <- KR	0.776	0.776	0.000	0.668	0.843
KR4 <- KR	0.876	0.875	0.000	0.852	0.896
KR5 <- KR	0.889	0.889	0.000	0.856	0.912
MPP1 <- MPP	0.919	0.918	-0.001	0.894	0.938
MPP2 <- MPP	0.924	0.924	0.000	0.903	0.941
MPP3 <- MPP	0.901	0.901	0.000	0.879	0.923
PT1 <- PT	0.854	0.853	0.000	0.817	0.882
PT2 <- PT	0.876	0.875	0.000	0.851	0.894
PT3 <- PT	0.823	0.823	0.000	0.782	0.856
PT4 <- PT	0.804	0.803	0.000	0.762	0.842
TKK1 <- TKK	0.852	0.853	0.001	0.810	0.882
TKK2 <- TKK	0.893	0.894	0.001	0.868	0.912
TKK3 <- TKK	0.877	0.877	0.000	0.839	0.905

### Outer Weights

## Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
DIO1 <- DIO	0.371	0.371	0.011	33.079	0.000
DIO2 <- DIO	0.364	0.363	0.009	39.168	0.000
DIO3 <- DIO	0.393	0.395	0.013	29.666	0.000
DK1 <- DK	0.224	0.223	0.023	9.607	0.000
DK2 <- DK	0.273	0.273	0.020	13.341	0.000
DK3 <- DK	0.363	0.364	0.025	14.744	0.000
DK4 <- DK	0.369	0.368	0.021	17.950	0.000
GKT1 <- GKT	0.278	0.278	0.006	43.775	0.000
GKT2 <- GKT	0.275	0.275	0.006	45.631	0.000
GKT3 <- GKT	0.267	0.267	0.007	36.853	0.000
GKT4 <- GKT	0.275	0.276	0.007	40.744	0.000
KR1 <- KR	0.235	0.235	0.007	33.684	0.000
KR2 <- KR	0.229	0.229	0.007	31.060	0.000
KR3 <- KR	0.213	0.213	0.011	19.400	0.000
KR4 <- KR	0.244	0.245	0.010	25.378	0.000
KR5 <- KR	0.242	0.242	0.008	31.416	0.000
MPP1 <- MPP	0.358	0.359	0.006	56.502	0.000
MPP2 <- MPP	0.360	0.360	0.007	49.568	0.000
MPP3 <- MPP	0.375	0.375	0.010	37.651	0.000
PT1 <- PT	0.305	0.305	0.009	33.066	0.000
PT2 <- PT	0.310	0.310	0.009	35.214	0.000
PT3 <- PT	0.295	0.295	0.009	33.279	0.000
PT4 <- PT	0.280	0.281	0.009	29.606	0.000
TKK1 <- TKK	0.360	0.359	0.011	33.089	0.000
TKK2 <- TKK	0.390	0.389	0.011	35.139	0.000
TKK3 <- TKK	0.394	0.394	0.013	30.425	0.000

## Confidence Intervals

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	5.0%	95.0%
DIO1 <- DIO	0.371	0.371	0.352	0.390
DIO2 <- DIO	0.364	0.363	0.349	0.378
DIO3 <- DIO	0.393	0.395	0.374	0.418
DK1 <- DK	0.224	0.223	0.183	0.259
DK2 <- DK	0.273	0.273	0.241	0.309

DK3 <- DK	0.363	0.364	0.324	0.407
DK4 <- DK	0.369	0.368	0.335	0.399
GKT1 <- GKT	0.278	0.278	0.267	0.289
GKT2 <- GKT	0.275	0.275	0.266	0.286
GKT3 <- GKT	0.267	0.267	0.257	0.280
GKT4 <- GKT	0.275	0.276	0.265	0.288
KR1 <- KR	0.235	0.235	0.224	0.247
KR2 <- KR	0.229	0.229	0.218	0.240
KR3 <- KR	0.213	0.213	0.195	0.230
KR4 <- KR	0.244	0.245	0.231	0.262
KR5 <- KR	0.242	0.242	0.231	0.256
MPP1 <- MPP	0.358	0.359	0.349	0.369
MPP2 <- MPP	0.360	0.360	0.349	0.372
MPP3 <- MPP	0.375	0.375	0.360	0.392
PT1 <- PT	0.305	0.305	0.290	0.320
PT2 <- PT	0.310	0.310	0.297	0.325
PT3 <- PT	0.295	0.295	0.282	0.311
PT4 <- PT	0.280	0.281	0.265	0.296
TKK1 <- TKK	0.360	0.359	0.342	0.377
TKK2 <- TKK	0.390	0.389	0.372	0.408
TKK3 <- TKK	0.394	0.394	0.375	0.416

#### Confidence Intervals Bias Corrected

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Bias	5.0%	95.0%
DIO1 <- DIO	0.371	0.371	0.000	0.352	0.390
DIO2 <- DIO	0.364	0.363	-0.001	0.352	0.383
DIO3 <- DIO	0.393	0.395	0.001	0.374	0.418
DK1 <- DK	0.224	0.223	-0.001	0.183	0.259
DK2 <- DK	0.273	0.273	0.000	0.242	0.310
DK3 <- DK	0.363	0.364	0.000	0.327	0.408
DK4 <- DK	0.369	0.368	-0.002	0.339	0.406
GKT1 <- GKT	0.278	0.278	0.000	0.269	0.289
GKT2 <- GKT	0.275	0.275	0.000	0.266	0.286
GKT3 <- GKT	0.267	0.267	0.000	0.257	0.280
GKT4 <- GKT	0.275	0.276	0.001	0.265	0.287
KR1 <- KR	0.235	0.235	0.000	0.226	0.249
KR2 <- KR	0.229	0.229	0.000	0.219	0.241
KR3 <- KR	0.213	0.213	0.000	0.195	0.231
KR4 <- KR	0.244	0.245	0.001	0.230	0.260

<b>KR5 &lt;- KR</b>	0.242	0.242	0.000	0.232	0.258
<b>MPP1 &lt;- MPP</b>	0.358	0.359	0.001	0.348	0.369
<b>MPP2 &lt;- MPP</b>	0.360	0.360	0.000	0.350	0.374
<b>MPP3 &lt;- MPP</b>	0.375	0.375	0.000	0.361	0.393
<b>PT1 &lt;- PT</b>	0.305	0.305	0.000	0.292	0.320
<b>PT2 &lt;- PT</b>	0.310	0.310	0.000	0.298	0.327
<b>PT3 &lt;- PT</b>	0.295	0.295	0.000	0.284	0.314
<b>PT4 &lt;- PT</b>	0.280	0.281	0.000	0.264	0.295
<b>TKK1 &lt;- TKK</b>	0.360	0.359	0.000	0.342	0.376
<b>TKK2 &lt;- TKK</b>	0.390	0.389	-0.001	0.374	0.411
<b>TKK3 &lt;- TKK</b>	0.394	0.394	0.000	0.377	0.419

**Lampiran 3 Pengujian Nonresponse Bias (Output SPSS Uji Beda antara Responden Offline dan Online)**

**T-Test**

		Group Statistics			
pengambilan.data		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
GKT	Offline	155	15.5968	2.23323	.17938
	Online	212	15.3231	3.73951	.25683
DIO	Offline	155	11.3323	1.31089	.10529
	Online	212	10,7075	1.86495	.12809
DK	Offline	155	14.5503	1.90844	.15329
	Online	212	14.0071	2.57722	.17700
KR	Offline	155	19.7465	2.26519	.18194
	Online	212	18.9061	3.15042	.21637
PT	Offline	155	12.6129	1.71845	.13803
	Online	212	11.9835	2.07238	.14233
TKK	Offline	155	11.1258	1.31622	.10572
	Online	212	11.0165	1.86473	.12807
MPP	Offline	155	12.1226	1.54094	.12377
	Online	212	12.0189	1.97007	.13530

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
GKT	Equal variances assumed	22.156	.000	.811	365
	Equal variances not assumed			.874	352.226
DIO	Equal variances assumed	10,697	.001	.574	365
	Equal variances not assumed			.768	364.480
DK	Equal variances assumed	6.931	.009	1.217	365
	Equal variances not assumed			1.320	364.934

KR	Equal variances assumed	9.392	.002	1.829	365
	Equal variances not assumed			1.972	364.911
PT	Equal variances assumed	.048	.826	1.084	365
	Equal variances not assumed			1.175	359.203
TKK	Equal variances assumed	10,630	.001	.625	365
	Equal variances not assumed			.658	364.586
MPP	Equal variances assumed	2.877	.091	.545	365
	Equal variances not assumed			.566	363.313

### Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means			
		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference
					Lower
GKT	Equal variances assumed	.418	.27366	.33732	-.38968
	Equal variances not assumed	.383	.27366	.31327	-.34245
DIO	Equal variances assumed	.399	.62471	.17479	-.28098
	Equal variances not assumed	.192	.62471	.16581	-.29865
DK	Equal variances assumed	.272	.54325	.24504	-.06137
	Equal variances not assumed	.209	.54325	.23415	-.08279
KR	Equal variances assumed	.149	.84032	.29708	-.25611
	Equal variances not assumed	.315	.84032	.28270	-.28439
PT	Equal variances assumed	.220	.62941	.20407	-.22812
	Equal variances not assumed	.163	.62941	.19827	-.23950
TKK	Equal variances assumed	.533	.10930	.17497	-.23478
	Equal variances not assumed	.511	.10930	.16607	-.21728
MPP	Equal variances assumed	.586	.10371	.19039	-.27068
	Equal variances not assumed	.572	.10371	.18338	-.25690

## Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means
		95% Confidence Interval of the Difference
		Upper
GKT	Equal variances assumed	.93700
	Equal variances not assumed	.88978
DIO	Equal variances assumed	.96844
	Equal variances not assumed	.95077
DK	Equal variances assumed	1.02512
	Equal variances not assumed	1.00371
KR	Equal variances assumed	1.42453
	Equal variances not assumed	1.39625
PT	Equal variances assumed	1.03071
	Equal variances not assumed	1.01933
TKK	Equal variances assumed	.45337
	Equal variances not assumed	.43587
MPP	Equal variances assumed	.47811
	Equal variances not assumed	.46432

*Hasil t test menunjukkan seluruh p-value (Sig. 2-tailed) seluruh bernilai lebih dari 0,05 sehingga disimpulkan baik data yang diambil dengan offline dan online **tidak memiliki perbedaan.***

**Lampiran 4 Lampiran Output SPSS Hasil Harman Test Untuk Uji *Common Method Bias***

**Factor Analysis**

	<pre> FACTOR /VARIABLES GKT1 GKT2 GKT3 GKT4 GKT5 GKT6 GKT7 DIO1 DIO2 DIO3 DIO4 DIO5 DK1 DK2 DK3 DK4 DK5 KR1 KR2 KR3 KR4 KR5 KR6 KR7 PT1 PT2 PT3 PT4 PT5 PT6 TK1 TK2 TK3 TK4 TK5 MPP1 MPP2 MPP3 MPP4 MPP5 MPP6 /MISSING LISTWISE /ANALYSIS GKT1 GKT2 GKT3 GKT4 GKT5 GKT6 GKT7 DIO1 DIO2 DIO3 DIO4 DIO5 DK1 DK2 DK3 DK4 DK5 KR1 KR2 KR3 KR4 KR5 KR6 KR7 PT1 PT2 PT3 PT4 PT5 PT6 TK1 TK2 TK3 TK4 TK5 MPP1 MPP2 MPP3 MPP4 MPP5 MPP6 /PRINT INITIAL KMO EXTRACTION /PLOT EIGEN /CRITERIA FACTORS(1) ITERATE(25) /EXTRACTION PAF /ROTATION NOROTATE  /METHOD=CORRELATION. </pre>
<p>Syntax</p> <p>Resources</p>	<pre> Processor Time 00:00:00,02 Elapsed Time 00:00:00,08 Maximum Memory Required 192164 (187.660K) bytes </pre>

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.970
Approx. Chi-Square		12461.721
Bartlett's Test of Sphericity	df	820
	Sig.	.000

**Communalities**

	Initial	Extraction
GKT1	.802	.630
GKT2	.811	.621
GKT3	.766	.611
GKT4	.745	.587
GKT5	.752	.621
GKT6	.742	.597
GKT7	.747	.603
DIO1	.517	.449
DIO2	.596	.521
DIO3	.553	.468
DIO4	.538	.411
DIO5	.754	.707
DK1	.531	.131
DK2	.588	.212
DK3	.755	.328
DK4	.733	.303
DK5	.660	.360
KR1	.730	.614
KR2	.697	.601
KR3	.689	.639
KR4	.550	.513
KR5	.745	.683
KR6	.712	.641
KR7	.557	.463
PT1	.728	.537
PT2	.769	.586
PT3	.400	.189
PT4	.610	.510
PT5	.526	.416
PT6	.364	.266

TK1	.642	.520
TK2	.466	.339

**Communalities**

	Initial	Extraction
TK3	.695	.631
TK4	.556	.490
TK5	.578	.487
MPP1	.746	.545
MPP2	.787	.584
MPP3	.706	.514
MPP4	.753	.596
MPP5	.764	.654
MPP6	.486	.398

Extraction Method: Principal Axis  
Factoring.

**Total Variance Explained**

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	21.037	48.310	48.310	20,578	49.189	50,189
2	2.185	5.328	54.638			
3	1.698	4.141	58.779			
4	1.321	3.223	62.002			
5	.997	2.431	64.434			
6	.867	2.114	68.548			
7	.805	1.963	70,511			
8	.780	1.902	72.413			
9	.697	1.700	74.113			
10	.675	1.647	75.760			

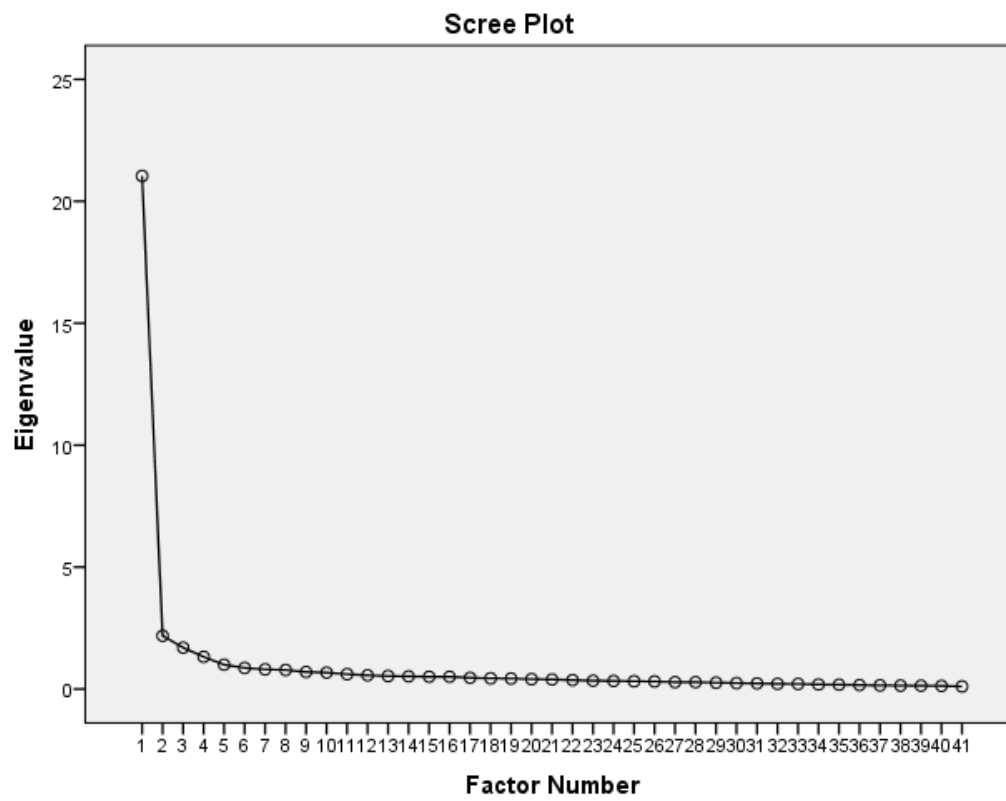
11	.611	1.489	77.250		
12	.561	1.368	78.618		
13	.532	1.297	79.915		
14	.519	1.266	81.181		
15	.505	1.232	82.413		
16	.503	1.226	83.640		
17	.462	1.128	84.767		
18	.440	1.072	85.840		
19	.432	1.054	86.893		
20	.406	.991	87.884		
21	.390	.951	88.835		
22	.367	.895	89.730		
23	.339	.826	90.556		
24	.331	.808	91.364		
25	.320	.781	92.145		
26	.312	.762	92.907		
27	.282	.687	93.594		
28	.279	.680	94.274		
29	.260	.635	94.909		
30	.244	.596	95.505		
31	.232	.566	96.071		

**Total Variance Explained**

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
32	.212	.516	96.588			
33	.208	.508	97.096			
34	.186	.453	97.549			
35	.178	.434	97.983			
36	.162	.395	98.378			
37	.150	.365	98.743			
38	.141	.344	99.087			
39	.136	.333	99.419			
40	.130	.318	99.737			
41	.108	.263	100,000			

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

*Jika eigenvalue faktor pertama lebih dari 50% dari total variance, ini menunjukkan adanya bias metode umum yang signifikan. Hasil menunjukkan bahwa hasil total variance pada factor pertama sebesar 48.310 % sehingga tidak ada bias metode umum (Common Method Bias)*

**Factor Matrix<sup>a</sup>**

	Factor
	1
GKT1	.794
GKT2	.788
GKT3	.782
GKT4	.766
GKT5	.788
GKT6	.773
GKT7	.777
DIO1	.670
DIO2	.722
DIO3	.684
DIO4	.641
DIO5	.841
DK1	.362
DK2	.460
DK3	.573
DK4	.550

DK5	.600
KR1	.784
KR2	.775
KR3	.799
KR4	.716
KR5	.827
KR6	.801
KR7	.680
PT1	.733
PT2	.766
PT3	.434
PT4	.714
PT5	.645
PT6	.516
TK1	.721

**Factor Matrix<sup>a</sup>**

	Factor
	1
TK2	.582
TK3	.794
TK4	.700
TK5	.698
MPP1	.738
MPP2	.764
MPP3	.717
MPP4	.772
MPP5	.809
MPP6	.631

Extraction Method:  
Principal Axis  
Factoring.<sup>a</sup>

a. 1 factors extracted.

3 iterations required.

**Lampiran 5 Hasil Uji Beda Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kualitas Relasional, dan Dukungan Keuangan dengan Karakteristik Responden.**

**GKT DK KR \* Pendidikan**

Report						
Pendidikan			Statistic	Bootstrap <sup>a</sup>		
				Bias	Std. Error	95% Confidence Interval
						Lower
DIPLOMA	Mean	GKT	14.9000	.0199	.8346	13.0314
		DK	14.5950	.0169	.4455	13.7002
		KR	18.6100	.0276	.7188	17.1149
	N	GKT	20	0	4	12
		DK	20	0	4	12
		KR	20	0	4	12
	Std. Deviation	GKT	3.91556	-.33280	1.21201	.91542
		DK	2.03223	-.09130	.31854	1.26803
		KR	3.26108	-.21063	.82216	1.17756
PASCA SARJANA	Mean	GKT	16.1084	-.0049	.2949	15.5217
		DK	13.9373	-.0048	.2637	13.4015
		KR	20.1783	-.0055	.2471	19.6920
	N	GKT	83	0	8	68
		DK	83	0	8	68
		KR	83	0	8	68
	Std. Deviation	GKT	2.56388	-.03916	.38208	1.71245
		DK	2.38331	-.02186	.18496	2.00616
		KR	2.23950	-.02646	.26651	1.69498
SARJANA	Mean	GKT	15.3233	.0075	.2196	14.8854
		DK	14.3349	-.0038	.1437	14.0533
		KR	19.1323	.0028	.1844	18.7524
	N	GKT	232	0	9	214
		DK	232	0	9	214
		KR	232	0	9	214
	Std. Deviation	GKT	3.27674	-.02197	.25927	2.71631
		DK	2.19449	-.01032	.10882	1.96699
		KR	2.72675	-.01606	.19242	2.29695

SMA/SMK/MA SEDERAJAT	Mean	GKT	14.8750	-.0128	.6037	13.5205
		DK	14.0750	-.0190	.5626	12.9371
		KR	18.2219	-.0325	.7272	16.6290
	N	GKT	32	0	6	22

### Report

Pendidikan			Bootstrap	
			95% Confidence Interval	
			Upper	
DIPLOMA	Mean	GKT	16.3496	
		DK	15.4936	
		KR	19.9470	
	N	GKT	29	
		DK	29	
		KR	29	
	Std. Deviation	GKT	5.49784	
		DK	2.52654	
		KR	4.39588	
PASCA SARJANA	Mean	GKT	16.6463	
		DK	14.4512	
		KR	20.6507	
	N	GKT	99	
		DK	99	
		KR	99	
	Std. Deviation	GKT	3.24435	
		DK	2.72330	
		KR	2.74579	
SARJANA	Mean	GKT	15.7456	
		DK	14.6016	
		KR	19.4885	
	N	GKT	249	
		DK	249	
		KR	249	
	Std. Deviation	GKT	3.75205	
		DK	2.39615	
		KR	3.09197	

SMA/SMK/MA SEDERAJAT	Mean	GKT	15.9333
		DK	15.1072
		KR	19.4747
	N	GKT	43

**Report**

Pendidikan			Statistic	Bootstrap <sup>a</sup>		
				Bias	Std. Error	95% Confidence Interval
						Lower
SMA/SMK/MA SEDERAJAT	N	DK	32	0	6	22
		KR	32	0	6	22
		GKT	3.40066	-.12563	.85382	1.39377
	Std. Deviation	DK	3.20795	-.07637	.61145	1.89410
		KR	4.01632	-.15003	1.02999	1.70554
		GKT	15.4387	.0032	.1665	15.1050
	Mean	DK	14.2365	-.0045	.1240	13.9785
		KR	19.2610	-.0018	.1509	18.9428
		GKT	367	0	0	367
Total	N	DK	367	0	0	367
		KR	367	0	0	367
		GKT	3.19039	-.01193	.20650	2.78002
	Std. Deviation	DK	2.33106	-.00313	.10850	2.11922
		KR	2.83788	-.00590	.19405	2.45826
		GKT				

**Report**

Pendidikan			Bootstrap	
			95% Confidence Interval	
			Upper	
SMA/SMK/MA SEDERAJAT	N	DK	43	
		KR	43	
	Std. Deviation	GKT	4.71926	
		DK	4.23534	

		KR	5.65102
		GKT	15.7602
	Mean	DK	14.4775
		KR	19.5416
		GKT	367
Total	N	DK	367
		KR	367
		GKT	3.58261
	Std. Deviation	DK	2.54262
		KR	3.20351

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square
GKT * Pendidikan	Between Groups	(Combined)	56.292	3	18.764
	Within Groups		3669.078	363	10.108
	Total		3725.371	366	
DK * Pendidikan	Between Groups	(Combined)	13.080	3	4.360
	Within Groups		1975.711	363	5.443
	Total		1988.791	366	
KR * Pendidikan	Between Groups	(Combined)	116.712	3	38.904
	Within Groups		2830.901	363	7.799
	Total		2947.613	366	

ANOVA Table

			F	Sig.
GKT * Pendidikan	Between Groups	(Combined)	1.856	.137
	Within Groups			
	Total			
DK * Pendidikan	Between Groups	(Combined)	.801	.494

	Within Groups			
	Total			
	Between Groups	(Combined)	4.989	.002
KR * Pendidikan	Within Groups			
	Total			

**Measures of Association**

	Eta	Eta Squared
GKT * Pendidikan	.123	.015
DK * Pendidikan	.081	.007
KR * Pendidikan	.199	.040

**GKT DK KR \* Umur**

**Report**

Umur		Statistic	Bootstrap <sup>a</sup>				
			Bias	Std. Error	95% Confidence Interval		
		Lower			Upper		
31 - 40 TAHUN	Mean	GKT	15.5598	.0132	.2641	15.0316	16.0795
		DK	14.5880	.0030	.2302	14.1276	15.0315
		KR	19.2902	.0104	.2278	18.8446	19.7322
	N	GKT	92	0	8	76	108
		DK	92	0	8	76	108
		KR	92	0	8	76	108
	Std. Deviation	GKT	2.63935	-.07170	.41906	1.71498	3.35055
		DK	2.13901	-.03170	.21193	1.70999	2.53172
		KR	2.21831	-.04825	.29534	1.58645	2.73414
41 - 50 TAHUN	Mean	GKT	15.3295	-.0070	.2751	14.7325	15.8362
		DK	14.1705	-.0111	.1901	13.7856	14.5277
		KR	19.1500	-.0088	.2528	18.6170	19.6120
	N	GKT	176	0	10	157	196
		DK	176	0	10	157	196
		KR	176	0	10	157	196
	Std. Deviation	GKT	3.57442	-.01144	.31527	2.94000	4.16341
		DK	2.50173	-.00372	.17406	2.16303	2.86585
		KR	3.25999	-.00949	.31514	2.61743	3.84965
51 - 60 TAHUN	Mean	GKT	15.5202	.0127	.3081	14.9009	16.1366
		DK	14.0273	-.0010	.2142	13.6168	14.4406
		KR	19.4313	-.0004	.2593	18.9364	19.9436
	N	GKT	99	0	8	82	116
		DK	99	0	8	82	116
		KR	99	0	8	82	116
	Std. Deviation	GKT	2.94760	-.05026	.34838	2.17010	3.56723
		DK	2.16818	-.01772	.15488	1.87214	2.47059
		KR	2.54525	-.03039	.26252	1.95930	3.03630
Total	Mean	GKT	15.4387	.0032	.1665	15.1050	15.7602
		DK	14.2365	-.0045	.1240	13.9785	14.4775
		KR	19.2610	-.0018	.1509	18.9428	19.5416
	N	GKT	367	0	0	367	367

## Report

Umur			Statistic	Bootstrap <sup>a</sup>			
				Bias	Std. Error	95% Confidence Interval	
						Lower	Upper
Total	N	DK	367	0	0	367	367
		KR	367	0	0	367	367
		GKT	3.19039	-.01193	.20650	2.78002	3.58261
	Std. Deviation	DK	2.33106	-.00313	.10850	2.11922	2.54262
		KR	2.83788	-.00590	.19405	2.45826	3.20351

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

## ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F
GKT * Umur	Between Groups	(Combined)	4.103	2	2.052	.201
	Within Groups		3721.267	364	10.223	
	Total		3725.371	366		
DK * Umur	Between Groups	(Combined)	16.471	2	8.236	1.520
	Within Groups		1972.320	364	5.418	
	Total		1988.791	366		
KR * Umur	Between Groups	(Combined)	5.119	2	2.559	.317
	Within Groups		2942.494	364	8.084	
	Total		2947.613	366		

## ANOVA Table

			Sig.
GKT * Umur	Between Groups	(Combined)	.818
	Within Groups		
	Total		

DK * Umur	Between Groups	(Combined)	.220
	Within Groups		
	Total		
KR * Umur	Between Groups	(Combined)	.729
	Within Groups		
	Total		

#### Measures of Association

	Eta	Eta Squared
GKT * Umur	.033	.001
DK * Umur	.091	.008
KR * Umur	.042	.002

#### GKT DK KR \* Kabupaten

#### Report

Kabupaten		Statistic	Bootstrap <sup>a</sup>			
			Bias	Std. Error	95% Confidence Interval	
					Lower	
KABUPATEN CIREBON	Mean	GKT	16.8571	.0018	.3300	16.1705
		DK	15.3490	-.0060	.3212	14.7429
		KR	20.3286	-.0081	.3737	19.5641
	N	GKT	49	0	7	36
		DK	49	0	7	36
		KR	49	0	7	36
KABUPATEN INDRAMAYU	Std. Deviation	GKT	2.33184	-.07683	.48965	1.35502
		DK	2.30824	-.03700	.29239	1.70776
		KR	2.62298	-.04393	.31707	1.95359
	Mean	GKT	13.7162	-.0080	.8944	11.8456
		DK	13.9027	-.0193	.4205	13.0061
		KR	18.0378	.0029	.5990	16.7808
N	GKT	37	0	6	26	

		DK	37	0	6	26
		KR	37	0	6	26
		GKT	5.35223	-.09701	.50980	4.10032
	Std. Deviation	DK	2.48669	-.04588	.21895	1.99078
		KR	3.56085	-.08189	.48206	2.43693
		GKT	15.5085	.0018	.2273	15.0173
	Mean	DK	14.2778	.0011	.1754	13.9331
		KR	19.4692	.0031	.1890	19.0880
		GKT	117	0	9	99
KABUPATEN KUNINGAN	N	DK	117	0	9	99
		KR	117	0	9	99
		GKT	2.36441	-.05162	.40181	1.52571
	Std. Deviation	DK	1.83336	-.01373	.09792	1.63401
		KR	1.95904	-.03231	.28491	1.38134
		GKT	15.6500	.0058	.5373	14.6088
KABUPATEN MAJALENGKA	Mean	DK	13.6633	.0059	.3802	12.8847
		KR	18.9333	-.0009	.3022	18.2685
	N	GKT	30	0	5	20

## Report

Kabupaten		Bootstrap	
		95% Confidence Interval	
		Upper	
		GKT	17.4879
	Mean	DK	15.9600
		KR	21.0440
		GKT	63
KABUPATEN CIREBON	N	DK	63
		KR	63
		GKT	3.20058
	Std. Deviation	DK	2.84933
		KR	3.21346
		GKT	15.3445
	Mean	DK	14.6685
KABUPATEN INDRAMAYU		KR	19.1341
		GKT	48
	N	DK	48

		KR	48
		GKT	6.09303
	Std. Deviation	DK	2.85723
		KR	4.33154
	Mean	GKT	15.9178
		DK	14.6245
		KR	19.8094
KABUPATEN KUNINGAN	N	GKT	134
		DK	134
		KR	134
	Std. Deviation	GKT	3.11993
		DK	2.01226
		KR	2.52779
	Mean	GKT	16.7057
KABUPATEN MAJALENGKA		DK	14.3965
		KR	19.4908
	N	GKT	41

Report

Kabupaten			Statistic	Bootstrap <sup>a</sup>		
				Bias	Std. Error	95% Confidence Interval
						Lower
KABUPATEN MAJALENGKA	N	DK	30	0	5	20
		KR	30	0	5	20
		GKT	2.92183	-.05881	.33778	2.14808
	Std. Deviation	DK	2.05854	-.07324	.36592	1.20143
		KR	1.67380	-.05751	.32231	.89720
		GKT	14.8774	.0120	.4985	13.8392
	Mean	DK	13.5396	-.0035	.3614	12.7872
		KR	18.2943	-.0025	.4287	17.3927
KABUPATEN SUBANG	N	GKT	53	0	7	40
		DK	53	0	7	40
		KR	53	0	7	40
		GKT	3.77352	-.08405	.48712	2.66981
	Std. Deviation	DK	2.71777	-.03481	.21120	2.29206
		KR	3.16971	-.06131	.36997	2.29189

KABUPATEN SUMEDANG	Mean	GKT	14.4792	-.0357	.8218	12.6254
		DK	13.3708	-.0431	.6799	11.9087
		KR	18.0917	-.0519	.9462	16.0431
	N	GKT	24	0	5	15
		DK	24	0	5	15
		KR	24	0	5	15
	Std. Deviation	GKT	3.93004	-.15049	.90368	1.74982
		DK	3.28957	-.11716	.71470	1.48389
		KR	4.47941	-.21008	1.22314	1.57190
KOTA CIREBON	Mean	GKT	16.0088	.0151	.2292	15.5482
		DK	14.7263	.0060	.2667	14.1891
		KR	20.2737	.0111	.3490	19.5741
	N	GKT	57	0	7	44
		DK	57	0	7	44
		KR	57	0	7	44
	Std. Deviation	GKT	1.76142	-.03349	.23692	1.23233
		DK	2.03738	-.03982	.27710	1.46837

## Report

Kabupaten			Bootstrap	
			95% Confidence Interval	
			Upper	
KABUPATEN MAJALENGKA	N	DK	41	
		KR	41	
		GKT	3.49232	
	Std. Deviation	DK	2.66909	
		KR	2.18803	
		GKT	15.7917	
Mean	DK	14.2433		
	KR	19.0923		
	GKT	66		
KABUPATEN SUBANG	N	DK	66	
		KR	66	
		GKT	4.60412	
	Std. Deviation	DK	3.10769	
		KR	3.77028	
		GKT	15.8844	
KABUPATEN SUMEDANG	Mean	GKT	15.8844	

KOTA CIREBON	N	DK	14.5333
		KR	19.6712
		GKT	34
	Std. Deviation	DK	4.39993
		KR	6.31430
		GKT	16.4433
	Mean	DK	15.2311
		KR	20.9660
		GKT	71
	N	DK	71
		KR	71
		GKT	2.18971
Std. Deviation	GKT	2.18971	
	DK	2.55109	

**Report**

Kabupaten			Statistic	Bootstrap <sup>a</sup>		
				Bias	Std. Error	95% Confidence Interval
						Lower
KOTA CIREBON	Std. Deviation	KR	2.63977	-.04498	.26765	2.04015
		GKT	15.4387	.0032	.1665	15.1050
	Mean	DK	14.2365	-.0045	.1240	13.9785
		KR	19.2610	-.0018	.1509	18.9428
		GKT	367	0	0	367
Total	N	DK	367	0	0	367
		KR	367	0	0	367
		GKT	3.19039	-.01193	.20650	2.78002
	Std. Deviation	DK	2.33106	-.00313	.10850	2.11922
		KR	2.83788	-.00590	.19405	2.45826

**Report**

Kabupaten	Bootstrap
	95% Confidence Interval

			Upper
KOTA CIREBON	Std. Deviation	KR	3.08615
		GKT	15.7602
	Mean	DK	14.4775
		KR	19.5416
Total	N	GKT	367
		DK	367
		KR	367
	Std. Deviation	GKT	3.58261
		DK	2.54262
		KR	3.20351

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square
GKT * Kabupaten	Between Groups	(Combined)	21.931	1	21.931
	Within Groups		3703.440	365	10.146
	Total		3725.371	366	
DK * Kabupaten	Between Groups	(Combined)	16.189	1	16.189
	Within Groups		1972.602	365	5.404
	Total		1988.791	366	
KR * Kabupaten	Between Groups	(Combined)	69.199	1	69.199
	Within Groups		2878.414	365	7.886
	Total		2947.613	366	

ANOVA Table

			F	Sig.
GKT * Kabupaten	Between Groups	(Combined)	2.161	.142
	Within Groups			
	Total			
DK * Kabupaten	Between Groups	(Combined)	2.996	.084

	Within Groups			
	Total			
	Between Groups	(Combined)	8.775	.003
KR * Kabupaten	Within Groups			
	Total			

#### Measures of Association

	Eta	Eta Squared
GKT * Kabupaten	.077	.006
DK * Kabupaten	.090	.008
KR * Kabupaten	.153	.023

#### KT DK KR \* Lama.kerja

#### Report

Lama.kerja		Statistic	Bootstrap <sup>a</sup>				
			Bias	Std. Error	95% Confidence Interval		
					Lower	Upper	
> 30 Tahun	Mean	GKT	16.2258	.0059	.2124	15.8044	16.6748
		DK	14.1194	-.0001	.3811	13.3772	14.8193
		KR	19.7710	-.0022	.3068	19.1501	20.3500
	N	GKT	31	0	5	21	42
		DK	31	0	5	21	42
		KR	31	0	5	21	42
10 - 20 Tahun	Std. Deviation	GKT	1.18911	-.03012	.15461	.84959	1.44539
		DK	2.23539	-.06199	.35598	1.46177	2.85779
		KR	1.68210	-.04772	.28234	1.04300	2.17427
	Mean	GKT	15.3492	.0059	.2177	14.8936	15.7613
		DK	14.2599	-.0040	.1550	13.9617	14.5725
		KR	19.1847	.0016	.1841	18.8129	19.5360
N	GKT	242	0	9	224	259	
	DK	242	0	9	224	259	
	KR	242	0	9	224	259	
Std. Deviation	GKT	3.39651	-.02263	.25709	2.89311	3.87470	
	DK	2.36826	-.00899	.11111	2.14106	2.57429	

		KR	2.82411	-.01773	.19014	2.44313	3.16164
		GKT	15.4096	-.0055	.3185	14.7876	16.0108
	Mean	DK	14.2149	-.0074	.2396	13.6963	14.6504
		KR	19.2894	-.0110	.3320	18.6114	19.9132
		GKT	94	0	8	78	111
21 - 30 Tahun	N	DK	94	0	8	78	111
		KR	94	0	8	78	111
		GKT	3.07868	-.02801	.40640	2.21659	3.79059
	Std. Deviation	DK	2.28741	-.01851	.31021	1.66187	2.87468
		KR	3.16410	-.03241	.52949	2.07942	4.16959
		GKT	15.4387	.0032	.1665	15.1050	15.7602
	Mean	DK	14.2365	-.0045	.1240	13.9785	14.4775
Total		KR	19.2610	-.0018	.1509	18.9428	19.5416
	N	GKT	367	0	0	367	367

### Report

Lama.kerja			Statistic	Bootstrap <sup>a</sup>			
				Bias	Std. Error	95% Confidence Interval	
		Lower	Upper				
Total	N	DK	367	0	0	367	367
		KR	367	0	0	367	367
	GKT	3.19039	-.01193	.20650	2.78002	3.58261	
	Std. Deviation	DK	2.33106	-.00313	.10850	2.11922	2.54262
		KR	2.83788	-.00590	.19405	2.45826	3.20351

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

### ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square
GKT * Lama.kerja	Between Groups	(Combined)	21.225	2	10.612
	Within Groups		3704.146	364	10.176
	Total		3725.371	366	
DK * Lama.kerja	Between Groups	(Combined)	.602	2	.301
	Within Groups		1988.189	364	5.462

	Total		1988.791	366	
	Between Groups	(Combined)	9.546	2	4.773
KR * Lama.kerja	Within Groups		2938.067	364	8.072
	Total		2947.613	366	

ANOVA Table

			F	Sig.
GKT * Lama.kerja	Between Groups	(Combined)	1.043	.353
	Within Groups			
	Total			
DK * Lama.kerja	Between Groups	(Combined)	.055	.946
	Within Groups			
	Total			
KR * Lama.kerja	Between Groups	(Combined)	.591	.554
	Within Groups			
	Total			

Measures of Association

	Eta	Eta Squared
GKT * Lama.kerja	.075	.006
DK * Lama.kerja	.017	.000
KR * Lama.kerja	.057	.003

### T-Test untuk Variabel Jenis kelamin

Group Statistics

Jenis.kelamin		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
GKT	laki-laki	202	15.2698	3.44794	.24260
	Perempuan	165	15.6455	2.84027	.22111

DK	laki-laki	202	14.0381	2.38728	.16797
	Perempuan	165	14.4794	2.24368	.17467
KR	laki-laki	202	19.0777	3.10077	.21817
	Perempuan	165	19.4855	2.46926	.19223

#### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
GKT	Equal variances assumed	7.622	.006	-1.122	365
	Equal variances not assumed			-1.144	364.971
DK	Equal variances assumed	.258	.612	-1.810	365
	Equal variances not assumed			-1.821	357.865
KR	Equal variances assumed	8.219	.004	-1.371	365
	Equal variances not assumed			-1.402	364.778

#### Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means			
		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference
		Lower			
GKT	Equal variances assumed	.262	-.37565	.33466	-1.03376
	Equal variances not assumed	.253	-.37565	.32824	-1.02114
DK	Equal variances assumed	.071	-.44128	.24385	-.92080
	Equal variances not assumed	.069	-.44128	.24233	-.91784
KR	Equal variances assumed	.171	-.40773	.29743	-.99263
	Equal variances not assumed	.162	-.40773	.29078	-.97954

#### Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means
		95% Confidence Interval of the Difference

		Upper
GKT	Equal variances assumed	.28245
	Equal variances not assumed	.26984
DK	Equal variances assumed	.03825
	Equal variances not assumed	.03529
KR	Equal variances assumed	.17717
	Equal variances not assumed	.16408

### Lampiran 6 Hasil Uji Mediasi

	<b>P-Value Pengaruh tidak langsung / <i>indirect</i> (melalui TKK)</b>	<b>P-Value Pengaruh langsung/ <i>direct</i></b>	<b>Kesimpulan</b>
<b>GKT -&gt; MPP</b>	0.082	0.037	TKK tidak memediasi
<b>DIO -&gt; MPP</b>	0.027	0.021	TKK memediasi sebagian
<b>DK -&gt; MPP</b>	0.073	0.162	TKK tidak memediasi
<b>KR -&gt; MPP</b>	0.066	0.000	TKK tidak memediasi
<b>PT -&gt; MPP</b>	0.028	0.000	TKK memediasi sebagian

Dalam uji mediasi menggunakan bootstrapping (seperti dalam SmartPLS), t-values dihasilkan untuk menguji signifikansi direct effect dan indirect effect. Pada Path Coefficients output hasil PLS, diperiksa signifikansi koefisien jalur indirect (koefisien pengaruh X ke MPP melalui TKK) dan direct (koefisien jalur X ke MPP tanpa TKK). Jika indirect effect signifikan tetapi direct effect tetap signifikan (p-value <0,05), maka itu adalah mediasi sebagian. Jika hanya indirect effect yang signifikan, itu mediasi penuh. Dengan demikian, dari hasil perhitungan didapat bahwa:

- Pengaruh GKT ke MPP tidak dimediasi oleh TKK. Ini ditunjukkan dengan p-value hasil uji mediasi sebesar 0,082 yang bernilai lebih dari 0,05.
- TKK memediasi sebagian pengaruh DIO ke MPP. Ini ditunjukkan dengan p-value untuk direct 0,021 dan indirect p-value sebesar 0,027 yang signifikan (p-value < 0,05).
- Pengaruh DK ke MPP tidak dimediasi oleh TKK. Ini ditunjukkan dengan p-value hasil uji mediasi sebesar 0,073 yang bernilai lebih dari 0,05.

- Pengaruh KR ke MPP tidak dimediasi oleh TKK. Ini ditunjukkan dengan p-value hasil uji mediasi sebesar 0,066 yang bernilai lebih dari 0,05.
- TKK memediasi sebagian pengaruh PT ke MPP. Ini ditunjukkan dengan p-value untuk direct sebesar 0,000 dan untuk indirect p-value sebesar 0,028 yang signifikan ( $p\text{-value} < 0,05$ ).

### Lampiran 7 Contoh Perhitungan Per Item dan Per Dimensi

#### Contoh perhitungan per item:

No	Alternatif Jawaban	f	%	Skor
1	Sangat sesuai	87	23.71	79.73%
2	Sesuai	222	60.49	
3	Cukup sesuai	36	9.81	
4	Tidak sesuai	10	2.72	
5	Sangat tidak sesuai	12	3.27	
	<b>Jumlah</b>	<b>367</b>	<b>100.00</b>	

Keterangan:

F adalah hasil perhitungan frekuensi jawaban responden untuk setiap pilihan jawaban

% adalah persentase jawaban responden untuk setiap pilihan jawaban

Skor adalah hasil perhitungan skoring persentase terhadap bobot idelnya,

Skor = jumlah item / jumlah ideal item

Bobot ideal untuk sangat sesuai =5; sesuai=4; cukup sesuai=3; tidak sesuai=2 dan sangat tidak sesuai=1

Sehingga diperoleh:

$$\{(87 \times 5) + (222 \times 4) + (36 \times 3) + (10 \times 2) + (12 \times 1)\} / (367 \times 5) = 79,73\%$$

#### Contoh perhitungan per dimensi :

Kode	Dimensi	Skor	%	Kategori
GKT.1	Mengartikulasikan sebuah visi	3.97	79.48%	Baik
GKT.2	Stimulasi intelektual	3.91	78.20%	Baik
GKT.3	Kepemimpinan yang suportif	3.72	74.44%	Baik
GKT.4	Pengakuan pribadi	3.83	76.65%	Baik
<b>GKT</b>	<b>Kepemimpinan Transformasional</b>	<b>3.86</b>	<b>77.19%</b>	<b>Baik</b>

Keterangan :

Skor dimensi adalah perhitungan rata-rata untuk 1 dimensi

Skor variable adalah grand rata-rata dari dimensi-dimensinya

% adalah hasil skor dibagi dengan skor ideal (5)

Kategori diberikan dengan Batasan :

No.	Skor Kelas	Kelas	Mean Skor
1	5	Sangat sesuai	4,20 – 5,00
2	4	sesuai	3,40 – 4,19
3	3	Cukup sesuai	2,60 – 3,39
4	2	Tidak sesuai	1,80 – 2,59
5	1	Sangat Tidak Sesuai	1,00 – 1,79

*Sumber : Riduwan, 2013*

### ANALISIS NILAI RATA-RATA / OVERALL MEANSCORE

Skala Likert merupakan skala yang digunakan dalam penelitian ini. Analisis nilai rata-rata digunakan untuk menghitung rata-rata Rumus yang digunakan yaitu :

$$\bar{X} = \frac{\sum f_i x_i}{n}$$

Keterangan :

X = Rata-rata Indikator

Fi = Frekuensi

Xi = Score

N = Jumlah Responden

Setelah menghitung rata-rata indikator penelitian ini juga akan menghitung rata-rata secara keseluruhan (Overall mean score) untuk tiap dimensi untuk menghitung rata-rata secara keseluruhan digunakan rumus sebagai berikut :

$$\bar{\bar{X}} = \frac{\sum \bar{X}_I}{N}$$

Keterangan :

$\bar{X}$  : nilai rata-rata keseluruhan

$\bar{x}_i$  : nilai rata-rata indikator

N : jumlah responden

### Statistik Deskriptif

Dalam penelitian ini penulis melakukan analisa distribusi frekuensi dan *mean* (nilai rata-rata) untuk memberikan gambaran mengenai kecenderungan tanggapan responden terhadap variabel penelitian. Dalam melakukan analisis tersebut, maka penulis merumuskan sebuah intervan acuan yang menjadi landasan pengambilan kesimpulan. Perumusan tersebut dilakukan dengan mempergunakan Formulasi Rentang Skala berikut ini (Riduwan, 2013) :

$$RS = \frac{(m-1)}{m}$$

$$RS = \frac{(5-1)}{5} = 0,8$$

Dimana :

RS = Rentang Skala

m = Jumlah Skala (jumlah pilihan jawaban)

Sedangkan nilai (skor) dapat dilihat dengan menghitung nilai terendah = 1, yaitu bila jawaban responden adalah “Sangat Tidak Setuju”, dan nilai tertinggi = 5, yaitu bila jawaban responden adalah “Sangat Setuju”. Adapun bobot dan kategori pengukuran data dapat dilihat pada Tabel 3.5 berikut ini:

#### Bobot dan Kategori Pengukuran Data

Penilaian	Keterangan
1	Sangat Tidak Setuju
2	Tidak Setuju
3	Ragu-Ragu
4	Setuju
5	Sangat Setuju

Sumber : Riduwan, 2013

Dari interval tersebut maka akan dapat disusun sebuah tabel acuan yang dapat dijadikan landasan kesimpulan deskriptif berikut ini :

### Identifikasi Skor

No.	Skor Kelas	Kelas	Mean Skor
1	5	Sangat Tinggi	4,20 – 5,00
2	4	Tinggi	3,40 – 4,19
3	3	Sedang	2,60 – 3,39
4	2	Rendah	1,80 – 2,59
5	1	Sangat Rendah	1,00 – 1,79

*Sumber* : Riduwan, 2013

Tabel di atas ini akan digunakan sebagai acuan untuk melakukan analisis deskriptif masing-masing variabel beserta indikator-indikator dalam penelitian ini. Dengan demikian akan diketahui kategori tanggapan responden terhadap masing-masing variabel dan indikatornya.

Daftar Pustaka: Riduwan. 2003. Dasar-dasar Statistika. Bandung: CV. Alfabeta.

## Lampiran 8 Kuesioner Determinan Tata Kelola Kolaboratif dan Dampaknya Terhadap Motivasi Pelayanan Publik

### KUESIONER MENINGKATKAN MOTIVASI PELAYANAN PUBLIK MELALUI TATA KELOLA KOLABORATIF: INTEGRASI FAKTOR-FAKTOR KUNCI

Oleh:  
Neni Nurhayati  
WA. 081221661190

Kami mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner berikut sesuai petunjuk cara pengisian. Jawaban kuesioner ini sangat kami butuhkan untuk menyusun disertasi dalam rangka studi S3 Pendidikan Doktor Ilmu Ekonomi (PDIE) Konsentrasi Akuntansi Sektor Publik (ASP) di FBE Universitas Islam Indonesia (UII). Atas partisipasinya telah mengisi kami ucapkan terima kasih.

#### PETUNJUK PENGISIAN:

Kami mohon Bapak/Ibu dapat memberikan jawaban dengan cara memilih salah satu jawaban dengan mengklik salah satu angka yang menurut Bapak/Ibu paling tepat, sebagaimana tampak urutan angka google form/bitly atau memberi tanda centang (✓) pada kolom jawaban kuesioner fisik.

Scan QR Code untuk pengisian kuesioner secara online atau ketik



<https://s.id/DisertasiNeni2024> pada browser Bapak/Ibu.



Berikut bobot penilai angkat tersebut:

Mengklik 5 artinya SANGAT SESUAI dengan yang Bapak/Ibu rasakan, melihat, dan mengalami;  
Mengklik 4 artinya SESUAI dengan yang Bapak/Ibu rasakan, melihat, dan mengalami;  
Mengklik 3 artinya CUKUP SESUAI dengan yang Bapak/Ibu rasakan, melihat, dan mengalami;  
Mengklik 2 artinya TIDAK SESUAI dengan yang Bapak/Ibu rasakan, melihat, dan mengalami;  
Mengklik 1 artinya SANGAT TIDAK SESUAI dengan yang Bapak/Ibu rasakan, melihat, dan mengalami;

#### IDENTITAS RESPONDEN:

1. Nama : .....
2. E-mail : .....
3. No. Handphone/WA : .....
4. Jenis Kelamin : ( ) Laki-laki  
( ) Perempuan
5. Pendidikan terakhir : ( ) Pasca sarjana  
( ) Sarjana  
( ) Diploma  
( ) SMA/SMK Sederajat
6. Usia Responden : ( ) 30-40 Tahun

- ( ) 41-50 Tahun  
 ( ) 51-60 Tahun  
 ( ) > 60 Tahun
7. Nama Satuan Kerja/Instansi : .....
8. Wilayah Satuan Kerja : ( ) Kabupaten Kuningan  
 ( ) Kabupaten Cirebon  
 ( ) Kabupaten Majalengka  
 ( ) Kabupaten Subang  
 ( ) Kabupaten Indramayu  
 ( ) Kabupaten Sumedang  
 ( ) Kota Cirebon
9. Lama Masa Kerja : ( ) 10 - 20 Tahun  
 ( ) 21 - 30 Tahun  
 ( ) > 30 Tahun

#### KUESIONER GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

No.	Pernyataan	1	2	3	4	5
		Tidak Sesuai	Kurang Sesuai	Cukup Sesuai	Sesuai	Sangat Sesuai
1	Pimpinan Bapak/Ibu memiliki visi yang jelas tentang masa depan organisasi dengan melihat organisasi telah memiliki visi misi organisasi.					
2	Pimpinan Bapak/Ibu sudah bekerja berorientasi pada hasil dengan melihat beliau memiliki rencana kerja yang sistematis.					
3	Pimpinan Bapak/Ibu menjadi motivator yang mampu mendorong stafnya untuk meraih prestasi.					
4	Pimpinan Bapak/Ibu mendorong untuk berfikir kritis tentang isu-isu yang dihadapi organisasi.					
5	Pimpinan Bapak/Ibu menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan staf.					
6	Pimpinan Bapak/Ibu memberikan pengakuan atas kontribusi individu para staf.					
7	Pimpinan Bapak/Ibu memberikan apresiasi ketika pekerjaan dilakukan dengan baik.					

**KUESIONER DESAIN INSTITUSIONAL ORGANIK**

No.	Pernyataan	1	2	3	4	5
		Tidak Sesuai	Kurang Sesuai	Cukup Sesuai	Sesuai	Sangat Sesuai
8	Desain organisasi di instansi Bapak/Ibu sudah menerapkan <i>team work</i> (kerja tim), dengan melihat terdapat tim kecil dalam setiap fungsi-fungsi organisasi.					
9	Dalam instansi Bapak/Ibu para staf mengajukan idenya dengan bebas, dengan melihat munculnya gagasan yang kreatif.					
10	Dalam instansi Bapak/Ibu hubungan antara para staf sudah berlangsung harmonis dengan melihat tidak adanya konflik antar staf.					
11	Di instansi tempat Bapak/Ibu bekerja tidak dirasakan hirarki atasan-bawahan, dengan melihat interaksi yang baik layaknya mitra sejajar.					
12	Dalam proses pengambilan keputusan di instansi Bapak/Ibu bekerja sudah sesuai dengan desentralisasi dengan melihat adanya pendelegasian wewenang (pelimpahan kekuasaan).					
13	Di instansi tempat Bapak/Ibu para staf mampu menerapkan hasil keputusan dengan melihat pelaksanaan program pelayanan kepada masyarakat berjalan sesuai rencana.					

**KUESIONER DUKUNGAN KEUANGAN**

No.	Pernyataan	1	2	3	4	5
		Tidak Sesuai	Kurang Sesuai	Cukup Sesuai	Sesuai	Sangat Sesuai
14	Organisasi Bapak/Ibu memiliki ketersediaan dana yang cukup untuk melaksanakan kerjasama.					
15	Organisasi Bapak/Ibu memiliki ketersediaan dana yang cukup untuk mempertahankan					

	kerjasama yang sedang dilakukan.					
16	Organisasi Bapak/Ibu memiliki sumber dana internal yang digunakan untuk mendukung kerjasama.					
17	Organisasi Bapak/Ibu memiliki kebijakan atau prosedur yang memungkinkan perubahan pola pengeluaran atau penyesuaian sumber dana sesuai dengan kebutuhan dalam kerjasama.					
18	Organisasi Bapak/Ibu transparan dalam penggunaan dana yang dialokasikan untuk kerjasama.					
19	Organisasi Bapak/Ibu memiliki mekanisme atau kebijakan yang memastikan akuntabilitas dalam melaporkan penggunaan dana kepada pihak yang berkepentingan dalam kerjasama.					
20	Organisasi Bapak/Ibu melakukan evaluasi risiko keuangan yang mungkin memengaruhi keberhasilan kerjasama.					

#### KUESIONER KUALITAS RELASIONAL

No.	Pernyataan	1	2	3	4	5
		Tidak Sesuai	Kurang Sesuai	Cukup Sesuai	Sesuai	Sangat Sesuai
21	Di Instansi tempat Bapak/Ibu bekerja, terdapat kepercayaan yang kuat antara atasan dan bawahan dalam menjalankan tugas masing-masing.					
22	Di Instansi tempat Bapak/Ibu bekerja, terdapat kepercayaan yang kuat antara atasan dan bawahan dalam menjalankan tanggungjawab masing-masing.					
23	Di Instansi tempat Bapak/Ibu bekerja, terdapat kepercayaan yang kuat dalam melakukan kerjasama dengan rekan kerja.					
24	Di Instansi tempat Bapak/Ibu bekerja, terdapat komitmen yang kuat dari semua pihak					

	untuk mencapai tujuan organisasi secara bersama-sama.					
25	Di Instansi tempat Bapak/Ibu bekerja sudah terjalin proses komunikasi yang bebas dengan melihat komunikasi berlangsung dua arah ( <i>two way Communication</i> ).					
26	Di instansi tempat Bapak/Ibu bekerja sudah terjalin interaksi antar staf yang terwujud dalam suasana keterbukaan.					
27	Di Instansi tempat Bapak/Ibu bekerja, terdapat kepedulian yang tinggi antara anggota tim untuk saling membantu sesama anggota tim dalam mencapai tujuan bersama.					
28	Di instansi Bapak/Ibu bekerja setiap individu saling memberikan umpan balik yang konstruktif untuk perkembangan organisasi.					

#### KUESIONER PENGGUNAAN TEKNOLOGI

No.	Pernyataan	1	2	3	4	5
		Tidak Sesuai	Kurang Sesuai	Cukup Sesuai	Sesuai	Sangat Sesuai
29	Bapak/Ibu merasa teknologi ini berguna dalam pekerjaan Bapak/Ibu.					
30	Menggunakan teknologi meningkatkan produktivitas Bapak/Ibu.					
31	Akan mudah bagi Bapak/Ibu untuk menjadi terampil dalam menggunakan teknologi.					
32	Secara umum, organisasi Bapak/Ibu telah mendukung penggunaan teknologi.					
33	Bapak/Ibu memiliki pengetahuan yang diperlukan untuk menggunakan teknologi.					
34	Terdapat orang (atau kelompok) tertentu yang siap membantu mengatasi kesulitan teknis.					

**KUESIONER TATA KELOLA KOLABORATIF**

No.	Pernyataan	1	2	3	4	5
		Tidak Sesuai	Kurang Sesuai	Cukup Sesuai	Sesuai	Sangat Sesuai
35	Organisasi Bapak/Ibu sudah melakukan proses yang efektif dalam mengelola sumber daya keuangan yang tersedia.					
36	Organisasi Bapak/Ibu memiliki infrastruktur teknologi yang memadai.					
37	Dinas-dinas di kota/kabupaten tempat Bapak/Ibu bekerja sudah melakukan kerjasama sehingga senantiasa terjaga koordinasi dengan baik antar dinas.					
38	Organisasi Bapak/Ibu sudah bekerja sama dengan pihak swasta (Public Private Partnership) dengan melihat inovasi pada pelayanan publik.					
39	Organisasi Bapak/Ibu sudah bersinergi dengan perguruan tinggi untuk meningkatkan kompetensi penyelenggaraan pelayanan publik.					
40	Organisasi Bapak/Ibu sudah memperbaiki sarana prasana terkait dengan pelayanan publik.					

## KUESIONER MOTIVASI PELAYANAN PUBLIK

No.	Pernyataan	1	2	3	4	5
		Tidak Sesuai	Kurang Sesuai	Cukup Sesuai	Sesuai	Sangat Sesuai
41	Bapak/Ibu berkomitmen untuk mengutamakan kepentingan publik dalam pekerjaan.					
42	Bapak/Ibu merasa tanggung jawab untuk memberikan pelayanan terbaik kepada publik, tanpa memihak pada kepentingan pribadi atau kelompok tertentu.					
43	Bapak/Ibu bersedia memberikan dukungan emosional kepada publik yang membutuhkan.					
44	Bapak/Ibu bersedia menghargai perasaan individu dalam masyarakat ketika memberikan pelayanan.					
45	Bapak/Ibu rela menghadapi tantangan demi keberhasilan pelayanan publik yang lebih baik.					
46	Mendukung kebijakan pimpinan yang mementingkan pelayanan terbaik bagi seluruh masyarakat meskipun hal itu merugikan kepentingan Bapak/Ibu.					

Lampiran 9 Tabulasi Data

GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL							DISAIN INSTITUSIONAL ORGANIK							DUKUNGAN KEUANGAN							KUALITAS RELASIONAL							PENGUNAAN TEKNOLOGI						TATA KELOLA KOLABORATIF						MOTIVASI PELAYANAN PUBLIK													
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46								
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	3	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4							
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4						
5	5	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4						
5	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4						
3	4	3	4	2	4	4	4	3	3	4	2	3	2	2	2	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4					
3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3	5	2	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	4	4	4	4					
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4				
4	4	3	3	5	4	4	3	5	3	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	5	5	5	4	4	4	5	5					
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4				
4	4	4	5	5	4	5	3	5	4	4	4	5	2	2	2	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	2	4	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			
4	5	5	5	4	4	5	3	5	4	4	4	5	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			
5	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	3	3	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	3	4	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			
4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4				
4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	2	3	3	2	4	3	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3				
2	2	2	2	1	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	4	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3				
4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	2	4	4	1	3	2	3	5	5	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	2	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4			
5	5	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	2	4	3	3	3	3	3	5	5	4	4	4	4			
4	4	4	4	4	3	4	1	5	5	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	5	4	4	3	3	4	2	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	5	3	4	4	3			
3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	2	4	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	2				
3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	2	4	2	3	2	3	3	3	4	4	2	3	4	4	4	4	3	2			
4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	2			
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	2	3	2	4	3	3	3	3	3	3	5	5	4	4	4	5			
4	4	4	4	5	4	4	2	4	5	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2	3	3	3	4	3	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4		
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4		
4	4	5	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4		
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	3	5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	3	5	3	5	3	3	3	4	5	4	4	3	3	4	5	5	5	5	4	5	4	5	
4	4	5	4	3	4	4	3	3	5	4	4	3	3	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	3	5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
5	5	5	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	3	2	3	5	5	5	2	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	4	5	5	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	
4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	
3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	2	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3
4	3	3	3	3	4	4	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	2	2	2	2	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3	4		
4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	2	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	3	4	3	4	





















4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	3	2	4	2	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	5	5			
4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	2	3	2	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	3	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
5	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	2	3	3	3	3	2	4	3	4	5	4	3	4	4	4	3			
4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	2	2	2	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	5	2	3	2	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3		
4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	2		
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	3	4	4	5	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4			
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3		
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	2	3	3	3	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
5	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	
4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	2	2	2	2	2	2	2	4	5	4	5	3	3	4	4	3	4	2	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	1	1	1	1	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	2	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
4	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	5	3	4	5	4	3	5	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5		
4	5	3	2	4	5	5	3	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4		
4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	5	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	2	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
4	3	3	3	1	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3		
5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	3	5	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	
4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	2	2	3	3	2	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	
2	2	2	2	1	2	2	2	2	4	1	1	3	3	3	3	2	3	3	3	1	1	2	2	5	1	2	1	2	3	2	2	2	2	1	1	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2			

