

**SKRIPSI**

***WICKED PROBLEM:***

**TRANSFORMASI MODEL KERJASAMA KE MODEL  
KOLABORASI**

***(Lesson Learned* dari Pelaksanaan Program Vaksinasi Covid-19 di  
Kota Banjarmasin, Kalimantan Selatan)**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh Gelar Sarjana (S1)  
Pada Program Studi Administrasi Publik**



**Venti Pebrianti  
NIM. 1910411220047**

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT  
BANJARMASIN**

**2023**

LEMBAR PENGESAHAN

**WICKED PROBLEM: TRANSFORMASI MODEL KERJASAMA KE MODEL KOLABORASI (*Lesson Learned* dari Pelaksanaan Program Vaksinasi Covid-19 di Kota Banjarmasin, Kalimantan Selatan)**

- A. Nama Mahasiswa : **Venti Pebrianti** NIM : 1910411220047
- B. Dinyatakan lulus dengan nilai A dalam ujian mempertahankan skripsi Tingkat Sarjana (S1), Program Studi Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lambung Mangkurat pada tanggal 20 Juni 2023.
- C. Tim Penguji :
- a. Ketua  
(Syakrani)  
NIP. 196304051987031018
  - b. Sekretaris  
(Dr. H. Nurul Azkar, M.Si)  
NIP. 196305011987031002
  - c. Anggota  
(Dr. M. Riduansyah Syafari, S.Sos, MPA)  
NIP. 197303162005011001

Banjarmasin, 25 Juli 2023

Mengetahui,

Koordinator Program Studi

Dekan FISIP ULM

Prof. Dr. H. Budi Suryadi, S.Sos, M.Si.

NIP. 197301221998021001

Avela Dewi, S.Sos.,M.Si

NIP. 19750616999032002



KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN  
RISET, DAN TEKNOLOGI  
UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
Jalan Brigjen H. Hasan Basry Banjarmasin 70123  
Telepon : (0511) 3304595 Laman : <http://fisip.ulm.ac.id/>

### BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

Pada hari ini Selasa tanggal 20 bulan Juni tahun Dua Ribu Dua Puluh Tiga, Tim Penguji yang ditunjuk oleh Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin dengan surat Nomor: 3596/UN8.1.13/KP.10.00/2023 tanggal 16 Juni untuk menguji skripsi :

Nama : Venti Pebrianti  
NIM : 1910411220047  
Jurusan/Program Studi : Administrasi Publik  
Judul Skripsi : Evaluasi Kerjasama Dalam Pelaksanaan Vaksinasi Covid-19 di Kota Banjarmasin

Tempat Ujian : R. Rapat Lt. 3 Gb. Fisip Ulm  
Waktu Ujian : 14.00 wita s/d selesai  
Nilai : **A**  
Dinyatakan : Lulus / Tidak Lulus

Demikian berita acara ini dibuat dan ditandatangani sesuai dengan peraturan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin.

Dibuat di : BANJARMASIN  
Pada Tanggal : 20 Juni 2023

Tim Penguji,

Mahasiswa yang diuji,

Venti Pebrianti

1. ketua : Dr. Syakrani, MS
2. Sekretaris : Dr. H. Nurul Azkar, M.Si
3. Anggota : Dr. M. Riduansyah Syafari, S.Sos, MPA

Mengetahui/membenarkan :  
a.n. Dekan

Koordinator Program Studi Administrasi Publik,

Avela Dewi, S.Sos, M.Si  
NIP 197506161999032002

## LEMBAR PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Venti Pebrianti  
Tempat/Tanggal Lahir : Palangka Raya, 13 Februari 2001  
NIM : 1910411220047  
Jurusan/ Program Studi : Administrasi Publik  
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Alamat Rumah : Jl. Padat Karya, Komplek Perdana Mandiri Blok D No. 46,  
Banjarmasin Utara

Dengan ini menyatakan sesungguhnya bahwa tulisan dan data yang saya muat dalam karya ilmiah skripsi ini bukan merupakan hasil plagiasi dan apabila dikemudian hari ditemukan data yang terindikasi adanya penyimpangan/ pemalsuan pada bagian tertentu saya bersedia menerima sanksi dengan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian lembar pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya tanpa ada paksaan dari siapa pun juga, untuk dapat di pergunakan sebagaimana mestinya.

Banjarmasin, 25 Juli 2023  
Mahasiswa yang bersangkutan,



**Venti Pebrianti**  
**NIM. 1910411220047**

## ABSTRAK

Venti Pebrianti, 1910411220047, 2023. **WICKED PROBLEM: TRANSFORMASI MODEL KERJASAMA KE MODEL KOLABORASI** (*Lesson Learned* dari Pelaksanaan Program Vaksinasi Covid-19 di Kota Banjarmasin, Kalimantan Selatan). Dibawah bimbingan Syakrani.

Salah satu pelajaran berharga dari wabah pandemi dan program vaksinasi Covid-19 adalah bahwa ia merupakan *wicked problem* yang secara teoretik dan empirik tidak mungkin diatasi dan dilaksanakan dengan model kerjasama seperti yang dipilih Pemerintah Kota Banjarmasin, karena terbukti ia secara empirik tidak memadai untuk sebuah *wicked problem*. Penelitian ini bertujuan, setelah mengevaluasi efektivitas model kerjasama, menawarkan model alternatif untuk mengatasi *wicked problem* lain yang sedang terjadi dan akan terjadi di masa mendatang di kota ini. Pendekatan dan rancangan penelitian yang diterapkan adalah *qualitative inquiry*. Secara purposif dipilih beberapa *key informant* sebagai subjek penelitian dari lembaga-lembaga yang terlibat dalam pelaksanaan program vaksinasi Covid-19. Instrumen utama pengumpulan datanya adalah *in-depth interview* dan teknik *recall*. Data yang terkumpul dianalisis sesuai dengan model yang diajukan oleh Miles dan Huberman.

Penelitian ini menemukan bahwa tidak efektifnya kerjasama dalam pelaksanaan vaksinasi Covid-19 di kota ini, selain disebabkan oleh tidak jelasnya tujuan kerjasama; kurangnya keterbukaan dan kejujuran dalam berkomunikasi; tidak kooperatifnya pengambilan keputusan; rendahnya suasana kepercayaan, rasa memiliki, keterampilan mendengarkan, dan partisipasi semua anggota yang bekerjasama, juga disebabkan oleh miskinnya pemahaman yang tepat dari semua pihak yang bekerjasama tentang konsep kerjasama dan kesalahan dalam memilih model dalam pelaksanaan program tersebut. Model kerjasama adalah *failed model*.

Pelajaran berharga yang bisa ditarik dari pengalaman gagal mengatasi *wicked problem* di atas adalah bahwa untuk mengatasi masalah sulit pelaksanaan vaksinasi Covid-19 yang terjadi sekarang dan di masa mendatang di kota ini seyogyanya didekati dengan model kolaborasi. Lalu, penelitian ini dengan pendekatan *logico-conceptual*, menawarkan sebuah model kolaborasi yang secara empirik dapat mengatasi masalah sulit (*wicked problems*) layaknya pelaksanaan vaksinasi Covid-19.

**Kata Kunci:** *Wicked Problem, Failed Model dan Model Kolaborasi.*

## **ABSTRACT**

***Venti Pebrianti, 1910411220047, 2023. Wicked Problem: Transformation from Cooperative to Collaborative Model (Lessons Learned from the Implementation of the Covid-19 Vaccination Program in Banjarmasin City, South Kalimantan). Under the guidance of Syakrani.***

*One of the valuable lessons from the Covid-19 pandemic outbreak and the vaccination program is that it is a wicked problem that is theoretically and empirically impossible to overcome based on cooperative model which was chosen by the Government of Banjarmasin City; it was proven empirically inadequate for a wicked problem. This research aims at, after evaluating the effectiveness of the cooperative model, offering an alternative model to overcome other wicked problems that are happening and will occur in the future in this city. The research applied qualitative inquiry. Purposively, several key informants were selected as research subjects from institutions involved in the implementation of the Covid-19 vaccination program. The main instruments of data collection are in-depth interviews and recall techniques. The collected data was analyzed according to the model proposed by Miles and Huberman.*

*The research found that the ineffectiveness of cooperative model in implementation of Covid-19 vaccination in this city, besides being caused by unclear purpose of cooperation; lack of openness and honesty in communicating; uncooperative decision-making; low atmosphere of trust, sense of belonging, listening skills, and participation of all cooperating members, is also caused by the lack of proper understanding of all cooperating parties about the concept of cooperation and errors in choosing a model in the implementation of such programs. The cooperative model is a failed model.*

*A valuable lesson that can be drawn from the experience of the failed model is that to overcome problems as difficult as the implementation of Covid-19 vaccination both occurs now and in the future in this city, it should be approached based on a collaborative model. This research with a logico-conceptual approach, then offers a collaborative model that can empirically overcome wicked problems such as the implementation of the Covid-19 vaccination.*

***Keywords:*** *Wicked Problem, Failed Model and Collaborative Model.*

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah dan inayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi dengan judul “*WICKED PROBLEM: TRANSFORMASI MODEL KERJASAMA KE MODEL KOLABORASI (Lesson Learned dari Pelaksanaan Program Vaksinasi Covid-19 di Kota Banjarmasin, Kalimantan Selatan)*” sebagai syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Administrasi Publik (S.A.P) tingkat Strata-1 (S1) pada Program Studi Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis telah berusaha seoptimal mungkin untuk mencurahkan segala pikiran, tenaga, waktu, dan materi demi terselesaikannya tugas akhir perkuliahan ini. Tak luput pula berkat bimbingan, bantuan, maupun dukungan dari berbagai pihak kepada penulis sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik. Dengan segala kerendahan hati, penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan kekuatan dan kesehatan secara fisik dan rohani sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini.
2. Prof. Dr. Ahmad Alim Bachri, S.E., M.Si. selaku Rektor Universitas Lambung Mangkurat.
3. Prof. Dr. H. Budi Suryadi, S.Sos., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lambung Mangkurat.
4. Ibu Avela Dewi, S.Sos., M.Si selaku Koordinator Program Studi Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lambung Mangkurat.
5. Bapak Syakrani selaku Dosen Pembimbing yang telah berperan banyak dalam memberikan bimbingan, arahan, dan tak segan meluangkan banyak waktunya untuk membimbing penulis selama fase penyusunan skripsi ini. Beliau juga teman diskusi bagi penulis yang dengan tangan terbuka selalu bersedia bertukar pikiran serta membagikan pandangan dan pengetahuannya kepada penulis. Beliau turut memberikan dorongan dan

kesempatan bagi penulis untuk belajar dan menggali banyak hal secara lebih dalam sehingga akhirnya penulis dapat terjun ke dalam penelitian skripsi ini dan mampu menyelesaikannya hingga akhir.

6. Bapak Dr. H. Nurul Azkar, M.Si selaku Dosen Penguji 1 yang telah memberikan masukan dan sarannya kepada penulis guna penyempurnaan penulisan skripsi ini.
7. Bapak Dr. M. Riduansyah Syafari, S.Sos, MPA selaku Dosen Penguji 2 yang telah memberikan masukan dan sarannya kepada penulis guna penyempurnaan penulisan skripsi ini.
8. Kepada seluruh informan penelitian yang telah bersedia untuk turut andil dalam memberikan data-data yang penulis butuhkan untuk menyelesaikan skripsi ini.
9. Segenap Dosen Program Studi Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik ULM yang sudah memberikan ilmu, pengetahuan, dan bimbingan selama penulis duduk di bangku perkuliahan.
10. Kepada kedua orang tua penulis yang sangat penulis sayangi, Almarhum Bapak yang telah merawat dan menyayangi penulis semasa kecil, serta khususnya untuk Mama yang sudah berdiri tegar membesarkan penulis, tak lupa lantunan doanya yang selalu mengiringi setiap langkah penulis, serta kasih dan sayangnya yang tak terhingga kepada penulis sejak kecil hingga sekarang.
11. Kepada kakak-kakak tersayang, Eka Novita Sari dan Detri Rahmadayanti yang telah sepenuh hati menjaga, mendidik, menyayangi, dan memberikan dukungan secara moril maupun materiil kepada penulis sampai hari ini. Terlepas dari kesibukan dan waktu bersama keluarga kecil mereka masing-masing, namun mereka selalu meluangkan waktunya untuk penulis sehingga penulis tak merasa kekurangan kasih dan sayang sedikitpun.
12. Kepada kakak-kakak ipar penulis, Hamda Yuwafie dan Indra Karmawan yang telah banyak memberikan dukungan baik secara moril maupun materiil kepada penulis.



13. Kepada kedua orang terdekat penulis, Muhammad Akmal Amri dan Ambarita Khairunisa Arifianto yang telah setia memberikan dukungan maupun bantuannya kepada penulis selama ini.
14. Kepada teman-teman penulis semasa perkuliahan, Farah Annisa, Feny Rosalina, Devi Dewiyana, dan Muhammad Azhar yang sudah banyak membantu, menyemangati, mendukung, hingga menjadi pendengar yang baik disaat penulis ingin berbagi keluh kesah.
15. Kepada teman-teman seangkatan Program Studi Administrasi Publik 2019 yang telah menjadi teman bagi penulis selama kurang lebih 4 tahun di kampus.
16. Berbagai pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu. Khususnya rekan-rekan yang telah memberikan bantuan dan motivasi kepada penulis.

Akhir kata, penulis ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang turut berkontribusi. Penulis berharap, semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan menjadi sumber ilmu yang baru bagi penulis maupun pembaca di masa yang akan datang.

Banjarmasin, Juni 2023

Venti Pebrianti

## DAFTAR ISI

<b>COVER.....</b>	<b>i</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN.....</b>	<b>ii</b>
<b>BERITA ACARA.....</b>	<b>iii</b>
<b>LEMBAR PERNYATAAN.....</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xiii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1. 1 LATAR BELAKANG .....	1
1. 2 IDENTIFIKASI MASALAH PENELITIAN.....	8
1. 3 RUMUSAN MASALAH PENELITIAN .....	9
1. 4 TUJUAN PENELITIAN.....	10
1. 5 MANFAAT PENELITIAN.....	10
1. 5. 1 MANFAAT TEORITIS.....	10
1. 5. 2 MANFAAT PRAKTIS.....	10
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>11</b>
2. 1 PENELITIAN TERDAHULU .....	11
2. 2 KERJASAMA .....	13
2. 3 EVALUASI.....	17
2. 4 MACAM-MACAM EVALUASI.....	18
2. 5 TUJUAN EVALUASI.....	19
2. 6 ASPEK-ASPEK EVALUASI .....	20
2. 7 <i>GOVERNANCE</i> .....	24
2. 8 <i>COLLABORATIVE GOVERNANCE</i> .....	25
2. 9 <i>COOPERATION</i> DAN <i>COLLABORATION</i> .....	31
2. 10 <i>SUCCESS FOR COLLABORATION</i> .....	35
2. 11 KERANGKA BERPIKIR .....	38
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>39</b>

3. 1 PENDEKATAN PENELITIAN.....	39
3. 2 LOKASI PENELITIAN .....	40
3. 3 SUMBER DATA PENELITIAN .....	40
3. 4 TEKNIK PENGUMPULAN DATA .....	40
3. 5 SUBJEK PENELITIAN .....	41
3. 6 TEKNIK ANALISA DATA .....	43
<b>BAB IV GAMBARAN UMUM.....</b>	<b>45</b>
4. 1 GAMBARAN UMUM KOTA BANJARMASIN .....	45
4. 2 GAMBARAN UMUM PELAKSANAAN VAKSINASI COVID-19 DI KOTA BANJARMASIN.....	46
4. 2. 1 Peran Dinas Kesehatan Kota Banjarmasin .....	49
4. 2. 2 Peran RS. Bhayangkara .....	50
4. 2. 3 Peran RS. Soeharsono .....	51
4. 2. 4 Peran Puskesmas Cempaka.....	52
4. 2. 5 Peran Puskesmas Pekapuran Raya .....	53
4. 2. 6 Peran Kementerian Agama Kota Banjarmasin .....	54
4. 2. 7 Peran Madrasah Ibtidaiyah (MI) Al-Furqan .....	55
4. 2. 8 Peran Sektor Swasta .....	56
4. 3 KENDALA-KENDALA PELAKSANAAN VAKSINASI COVID-19 DI KOTA BANJARMASIN.....	58
<b>BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>66</b>
5. 1 ANALISIS EVALUASI KERJASAMA .....	66
5. 2 <i>LESSON LEARNED</i> .....	86
5. 3 PENDEKATAN <i>SOCIO-CULTURAL</i> .....	87
5. 4 <i>SCENARIO BUILDING</i> KOLABORASI.....	92
5. 4. 1 MODEL KOLABORASI.....	99
<b>BAB VI PENUTUP.....</b>	<b>101</b>
6. 1 KESIMPULAN .....	101
6. 2 SARAN .....	102
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>104</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>112</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Data Capaian Vaksinasi Covid-19 di Kota Banjarmasin.....	7
Tabel 3. 1 Daftar Informan Penelitian .....	42
Tabel 4. 1 Jumlah Penduduk pada Tahun 2020-2022.....	45
Tabel 4. 2 Kepadatan Penduduk Kabupaten/Kota di Provinsi Kalimantan Selatan.....	46
Tabel 5. 1 <i>Levels of Working Together</i> .....	94

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Aspek-Aspek Evaluasi Kerjasama.....	20
Gambar 2. 2 <i>Spectrum of Working Together</i> .....	31
Gambar 2. 3 Kerangka Berpikir .....	38
Gambar 4. 1 Besaran Peranan dalam Kerjasama.....	48
Gambar 5. 1 <i>Continuum of Working Together</i> .....	92
Gambar 5. 2 <i>Stage of Working Together</i> .....	93