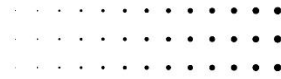




**STISIPOL
CANDRADIMUKA**



MODUL ***COLLABORATIVE*** ***GOVERNANCE***

Penyusun

Dr. Deby Chintia Hestiriniah, M.Si



KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Tuhan Yang Maha Esa karena atas rahmat dan karunia-Nya, modul pembelajaran *Collaborative governance* pada Mata Kuliah Manajemen Publik Pertemuan ke-10 dengan tema Pendekatan atau Model *Governance* serta Aplikasinya ini dapat disusun dengan baik.

Modul ini disusun sebagai salah satu bahan ajar untuk membantu mahasiswa memahami perkembangan paradigma *governance* dalam administrasi publik, khususnya mengenai berbagai pendekatan dan model *governance* yang berkembang dalam praktik penyelenggaraan pemerintahan modern. Materi dalam modul ini menitikberatkan pada konsep *Collaborative governance* sebagai bentuk tata kelola yang melibatkan pemerintah, sektor swasta, masyarakat sipil, dan berbagai pemangku kepentingan lainnya dalam proses pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah publik.

Melalui modul ini, mahasiswa diharapkan mampu memahami konsep dasar *governance*, mengenali berbagai model *governance* beserta karakteristiknya, serta menganalisis penerapan *Collaborative governance* dalam berbagai bidang kebijakan publik. Selain itu, modul ini juga dirancang agar mahasiswa dapat mengembangkan kemampuan berpikir kritis dalam melihat dinamika kolaborasi antaraktor dalam manajemen publik.

Penyusun menyadari bahwa modul ini masih memiliki berbagai keterbatasan dan kekurangan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan demi penyempurnaan modul ini di masa yang akan datang. Semoga modul ini dapat memberikan manfaat bagi mahasiswa, dosen, maupun pihak lain yang berkepentingan dalam pengembangan kajian manajemen publik dan *governance*.

Akhir kata, penyusun mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dalam penyusunan modul ini.

Palembang, Mei 2026

Penyusun

Dr. Deby Chintia Hestiriniah, M.Si

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	3
DAFTAR ISI	4
BAB I. PENDAHULUAN	5
1. Latar Belakang	5
2. Tujuan Modul	7
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA.....	8
1. Konsep Governance	8
2. Teori-Teori Governance	8
3. Good governance	9
4. Definisi dan Esensi Collaborative governance.....	11
5. Kerangka Konseptual Collaborative governance	13
6. Aplikasi Collaborative governance dalam Konteks Indonesia	13
7. Tantangan Implementasi dan Momentum Strategis.....	14
8. Relevansi dalam Mata Kuliah Manajemen Publik	15
9. Kerangka Teori Collaborative governance Emerson, Nabatchi, dan Balogh	15
10. Dimensi Collaborative governance: Initial Conditions, Institutional Design, Facilitative Leadership, dan Collaboration Process	16
11. Variasi Model Collaborative governance: Pentahelix dan Multi-Stakeholder Approaches	17
BAB III. METODE PEMBELAJARAN.....	19
1. Metode Pembelajaran Utama	19
2. Hasil Pembelajaran yang Diharapkan	21
3. Prinsip-Prinsip Pedagogis Pembelajaran	22
BAB IV. STUDI KASUS.....	23
KASUS 1	23
KASUS 2	23
KASUS 3	23
BAB V. AKTIFITAS PEMBELAJARAN.....	25
Alur Pembelajaran Keseluruhan	25
Tahap 1: Pembukaan dan Orientasi Pembelajaran	25
Tahap 2: Paparan Konsep Dasar Collaborative governance.....	25
Tahap 3: Case-Based Learning - Analisis Kasus Collaborative governance.....	26
Tahap 4: Simulation - Simulasi Negosiasi dan Pengambilan Keputusan Kolaboratif.....	27
Tahap 5: Penutupan dan Refleksi Keseluruhan.....	28
BAB VI. PENUTUP	30
REFERENSI	33

BAB I. PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Paradigma *governance* telah mengalami transformasi signifikan dalam beberapa dekade terakhir. Dari model tradisional yang bersifat hierarkis dan tersentralisasi, dunia publik modern menggeser fokusnya ke arah pendekatan yang lebih inklusif dan kolaboratif. Konsep *Collaborative governance* atau tata kelola kolaboratif telah menjadi topik sentral dalam studi administrasi publik dan manajemen pemerintahan kontemporer. Ansell dan Gash (2007) mendefinisikan *Collaborative governance* sebagai "kesepakatan di mana para aktor publik dan semi-publik melibatkan diri dalam keputusan-keputusan kolektif yang mengikat melalui dialog yang bersifat konstruktif dan mencari konsensus". Pendekatan ini melampaui batasan tradisional antara sektor publik, swasta, dan komunitas, menciptakan ruang bagi stakeholder yang beragam untuk bersama-sama mengatasi permasalahan publik yang kompleks (Ansell & Gash, 2008).

Kompleksitas tantangan publik di era globalisasi menuntut pendekatan yang lebih inovatif daripada sekadar respons pemerintah yang unilateral. Isu-isu seperti perubahan iklim, kemiskinan, ketimpangan sosial, dan pengelolaan sumber daya alam tidak dapat diselesaikan oleh pemerintah sendirian. Menurut Rhodes (1996), *governance* melibatkan perubahan dalam arti dari mana dan bagaimana otoritas publik dijalankan. Tidak lagi terpusat pada pemerintah sebagai satu-satunya aktor utama, tetapi melibatkan jaringan aktor dari berbagai sektor yang saling tergantung. Pemahaman ini menekankan pentingnya kolaborasi dan kemitraan strategis dalam menghasilkan kebijakan publik yang lebih responsif dan berkelanjutan.

Fenomena *Collaborative governance* semakin relevan mengingat keterbatasan yang dihadapi model *governance* konvensional. Pemerintah, meskipun memiliki kewenangan formal, tidak selalu memiliki semua sumber daya dan informasi yang diperlukan untuk mengatasi masalah publik secara efektif. Badan usaha swasta membawa efisiensi dan inovasi, sementara komunitas dan organisasi sipil memiliki legitimasi dan wawasan lokal yang mendalam. Bryson, Crosby, dan Stone (2015) menyatakan bahwa "*Collaborative governance* menciptakan nilai publik melalui proses di mana aktor-aktor bekerja bersama, melintasi batas-batas organisasi dan sektor, untuk mencapai hasil yang tidak dapat dicapai secara individual". Dengan demikian, *Collaborative governance* bukan hanya tentang kemitraan, tetapi tentang penciptaan nilai bersama yang berkelanjutan.

Konteks Indonesia menunjukkan urgensi penerapan *Collaborative governance* yang lebih kuat. Sejak reformasi 1998, Indonesia telah mengalami desentralisasi yang

substansial, memberikan otonomi lebih besar kepada pemerintah daerah. Namun, desentralisasi ini juga membawa tantangan koordinasi antar tingkat pemerintahan dan antara pemerintah dengan sektor lainnya. Penelitian Tjandra (2017) mengungkapkan bahwa efektivitas kebijakan publik di Indonesia secara signifikan ditingkatkan ketika melibatkan partisipasi multipihak dan koordinasi lintas sektor. Dalam konteks ini, *Collaborative governance* menawarkan kerangka kerja yang memungkinkan pemerintah lokal dan pusat, bersama dengan aktor-aktor non-pemerintah, untuk mengidentifikasi masalah bersama dan merancang solusi yang lebih holistik dan berkelanjutan.

Peran organisasi masyarakat sipil dan sektor swasta dalam *governance* juga semakin diakui secara luas. Dalam literatur *governance* kontemporer, Stoker (2006) menekankan bahwa *governance* modern adalah tentang "cara-cara di mana masyarakat, organisasi publik dan swasta mengorganisir diri mereka untuk menangani masalah-masalah kolektif dan menciptakan hasil-hasil yang dapat diterima". Pemahaman ini membuka ruang bagi participation dan *co-creation* dalam proses pembuatan kebijakan. Di Indonesia, praktik *Collaborative governance* dapat dilihat dalam berbagai inisiatif lokal, mulai dari pengelolaan lingkungan, kesehatan masyarakat, hingga pembangunan ekonomi lokal yang melibatkan kemitraan multipihak.

Meskipun *Collaborative governance* menawarkan potensi besar, implementasinya tidak bebas dari tantangan. Emerson, Nabatchi, dan Balogh (2012) mengidentifikasi bahwa keberhasilan *Collaborative governance* bergantung pada beberapa faktor kritis, termasuk leadership yang visioner, kepercayaan antar aktor, komunikasi yang efektif, dan adanya mekanisme untuk mengelola konflik. Selain itu, Bingham, Nabatchi, dan O'Leary (2005) mencatat bahwa *Collaborative governance* memerlukan investasi waktu dan sumber daya yang signifikan, serta willingness dari semua pihak untuk melampaui kepentingan individual mereka demi tujuan bersama. Di tingkat lokal, tantangan tambahan muncul dalam bentuk keterbatasan kapasitas institusional, kurangnya kerangka hukum yang mendukung, dan resistensi terhadap perubahan paradigma *governance* yang sudah mapan.

Memahami *Collaborative governance* secara mendalam menjadi penting bagi para manajer publik, pembuat kebijakan, dan pemimpin organisasi sipil. Pengetahuan tentang teori, model, dan aplikasi praktis dari *Collaborative governance* akan memberikan wawasan yang diperlukan untuk merancang dan mengimplementasikan sistem *governance* yang lebih efektif, responsif, dan inklusif. Modul perkuliahan ini dirancang untuk menyediakan kerangka konseptual yang solid dan contoh-contoh praktis tentang bagaimana *Collaborative governance* dapat diterapkan dalam berbagai konteks publik, khususnya di Indonesia, guna menciptakan dampak positif bagi seluruh stakeholder.

2. Tujuan Modul

Penyusunan modul *Collaborative governance* pada Mata Kuliah Manajemen Publik ini bertujuan untuk memberikan pemahaman teoritis maupun praktis mengenai konsep *governance* beserta penerapannya dalam penyelenggaraan administrasi publik modern. Modul ini diharapkan dapat membantu mahasiswa dalam memahami dinamika tata kelola pemerintahan yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan secara kolaboratif guna mewujudkan pelayanan publik yang efektif, partisipatif, dan berorientasi pada kepentingan masyarakat.

Secara khusus, tujuan penulisan modul ini adalah sebagai berikut:

- a) Mahasiswa mampu memahami dan menjelaskan pengertian *governance*, prinsip-prinsip dasar *governance*, serta unsur-unsur utama yang membentuk tata kelola dalam manajemen publik.
- b) Mahasiswa mampu menganalisis penerapan *governance* dalam praktik administrasi publik melalui keterlibatan aktor pemerintah, sektor swasta, masyarakat sipil, akademisi, dan pemangku kepentingan lainnya dalam proses pengambilan kebijakan publik.
- c) Mahasiswa mampu mengevaluasi hubungan antara *governance* sebagai pendekatan tata kelola dengan studi kepublikan yang berorientasi pada pencapaian nilai-nilai publik seperti transparansi, akuntabilitas, partisipasi, efektivitas, dan keadilan sosial.
- d) Mahasiswa mampu menerapkan pemahaman mengenai *governance* dan *Collaborative governance* dalam menganalisis berbagai fenomena, kasus, maupun kebijakan publik yang berkaitan dengan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*).
- e) Mahasiswa mampu mengembangkan kemampuan berpikir kritis dan analitis dalam menilai efektivitas kolaborasi antaraktor dalam penyelesaian masalah-masalah publik yang kompleks.
- f) Mahasiswa mampu memahami pentingnya sinergi dan kolaborasi lintas sektor dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang adaptif, inovatif, dan berkelanjutan sesuai dengan perkembangan administrasi publik modern.

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

1. Konsep *Governance*

Governance merupakan konsep fundamental dalam manajemen publik kontemporer yang telah berkembang signifikan sejak tahun 1980-an. Secara etimologis, *governance* berasal dari bahasa Latin "*gubernare*" yang berarti mengarahkan atau memandu. Dalam konteks administrasi publik modern, *governance* merujuk pada serangkaian proses, struktur, dan mekanisme yang melibatkan berbagai aktor dalam pengambilan keputusan kolektif untuk menciptakan dan mengimplementasikan kebijakan publik [1]. Konsep ini menandai pergeseran paradigma dari model administrasi tradisional yang bersifat hierarki-sentris menuju pendekatan yang lebih inklusif dan partisipatif.

Governance dalam perspektif akademik kontemporer didefinisikan sebagai cara pemerintah mengatur hubungan dengan sektor swasta, organisasi non-pemerintah, dan masyarakat dalam rangka mencapai tujuan-tujuan publik. Rhodes mengidentifikasi lima penggunaan utama konsep *governance*: (1) *minimal state*, (2) *corporate governance*, (3) *new public management*, (4) *good governance*, dan (5) *self-organizing networks* [2]. Setiap perspektif ini mencerminkan evolusi pemahaman tentang bagaimana institusi publik seharusnya dikelola dan bagaimana aktor-aktor berbeda harus berinteraksi dalam sistem pemerintahan. Model *governance* modern mengakui kompleksitas tantangan publik yang tidak dapat diselesaikan oleh satu organisasi saja, sehingga memerlukan kolaborasi antar sektor dan tingkat pemerintahan.

Transformasi dari *governance* tradisional menuju model kontemporer didorong oleh beberapa faktor. Pertama, meningkatnya kompleksitas isu-isu publik seperti perubahan iklim, pandemi global, dan ketidaksetaraan ekonomi memerlukan respons yang terkoordinasi dari berbagai *stakeholder*. Kedua, teknologi digital telah membuka kemungkinan baru untuk transparansi, partisipasi, dan kolaborasi dalam proses pengambilan keputusan publik [3]. Ketiga, ada peningkatan ekspektasi masyarakat terhadap *accountability* dan *responsiveness* dalam layanan publik. Perkembangan ini telah mendorong adopsi model *governance* yang lebih fleksibel, adaptif, dan berbasis pada kolaborasi lintas sektor.

2. Teori-Teori *Governance*

Literatur *governance* modern dibangun atas beberapa kerangka teori utama yang saling melengkapi. Pertama adalah ***New Public Management (NPM)***, yang menekankan efisiensi, hasil yang terukur, dan penerapan prinsip-prinsip manajemen bisnis dalam sektor publik [4]. NPM memperkenalkan konsep seperti *performance management*, *competitive*

contracting, dan *decentralized responsibility* yang bertujuan meningkatkan kinerja organisasi publik. Namun, NPM telah dikritik karena fokusnya yang terlalu sempit pada efisiensi dapat mengabaikan nilai-nilai seperti keadilan sosial dan akuntabilitas kolektif.

Kedua adalah **New Public Governance (NPG)**, yang muncul sebagai respons terhadap keterbatasan NPM. NPG menekankan kolaborasi lintas sektor, keterlibatan pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan, dan fokus pada *co-production* dan *co-creation* nilai publik [5]. Model NPG mengakui bahwa masalah publik sering kali bersifat polisentris dan memerlukan partisipasi dari berbagai aktor termasuk pemerintah, sektor swasta, organisasi non-pemerintah, dan masyarakat sipil. Kerangka teori ini lebih sesuai dengan tantangan abad ke-21 yang memerlukan fleksibilitas, adaptabilitas, dan pembelajaran organisasi berkelanjutan.

Ketiga adalah **Network Governance Theory**, yang memandang sistem pemerintahan sebagai jaringan aktor yang saling interdependen dan berinteraksi melalui hubungan formal dan informal [6]. Teori ini menganalisis bagaimana informasi, sumber daya, dan otoritas didistribusikan dan dinegosiasikan dalam jaringan *multi-stakeholder*. *Network governance* menekankan pentingnya *trust*, *reciprocity*, dan *mutual benefit* sebagai dasar kolaborasi yang efektif, berbeda dengan model hierarki atau pasar yang lebih tradisional.

Keempat adalah **Stakeholder Governance Theory**, yang menempatkan berbagai pemangku kepentingan pada posisi yang sama pentingnya dalam proses pemerintahan. Teori ini berpangkal pada pemahaman bahwa organisasi publik memiliki tanggung jawab kepada berbagai pihak yang terkena dampak keputusannya, bukan hanya kepada satu kelompok elite. Pendekatan *stakeholder-centric* ini memerlukan mekanisme dialog berkelanjutan, transparansi dalam pengambilan keputusan, dan keseimbangan dalam pemenuhan kepentingan berbagai pihak [7].

Governance yang baik atau *good governance* menjadi tujuan utama dalam pengelolaan pemerintahan modern. Prinsip-prinsip *good governance* meliputi akuntabilitas, transparansi, partisipasi, responsivitas, efektivitas, efisiensi, dan supremasi hukum. Tata kelola yang baik menciptakan hubungan sinergis antara negara, sektor swasta, dan masyarakat untuk meningkatkan kesejahteraan publik.

3. **Good governance**

Good governance telah menjadi salah satu konsep paling penting dalam reformasi pemerintahan global sejak diperkenalkan oleh organisasi internasional seperti *United Nations Development Programme* (UNDP) dan World Bank pada dekade 1990-an. Konsep ini merujuk pada sistem pemerintahan yang menerapkan prinsip-prinsip tertentu untuk

memastikan bahwa institusi publik beroperasi secara efektif, etis, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

UNDP mendefinisikan *good governance* melalui delapan karakteristik utama: (1) partisipasi, (2) transparansi, (3) responsiveness, (4) keadilan, (5) efektivitas dan efisiensi, (6) akuntabilitas, (7) *rule of law*, dan (8) visi strategis. Prinsip-prinsip ini membentuk fondasi bagi institusi yang dapat mengelola sumber daya publik secara bijaksana dan menciptakan kebijakan yang mengutamakan kepentingan publik [8]. Implementasi *good governance principles* memerlukan komitmen dari pemerintah untuk membangun infrastruktur institusional yang mendukung akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi berkelanjutan.

Transparansi dalam *good governance* berarti bahwa informasi mengenai keputusan pemerintah, anggaran, dan hasil-hasil kebijakan harus mudah diakses oleh publik [9]. Akuntabilitas menuntut bahwa pemerintah harus bertanggung jawab atas tindakan dan keputusannya kepada rakyat dan dapat dipertanggungjawabkan melalui mekanisme hukum yang jelas. Partisipasi masyarakat dalam *good governance* bukan hanya memberikan kesempatan bagi warga untuk terlibat dalam pengambilan keputusan, tetapi juga mengakui bahwa masyarakat memiliki pengetahuan dan pengalaman berharga yang dapat meningkatkan kualitas kebijakan publik [10].

Penelitian empiris menunjukkan bahwa implementasi prinsip-prinsip *good governance* memiliki dampak signifikan terhadap kualitas layanan publik dan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Studi pada berbagai konteks lokal menemukan bahwa ketika prinsip-prinsip *good governance* diterapkan secara konsisten, terdapat peningkatan dalam efisiensi administratif, pengurangan korupsi, dan peningkatan kepuasan publik [11]. Namun, implementasi *good governance* juga menghadapi berbagai tantangan praktis termasuk keterbatasan sumber daya, kapasitas sumber daya manusia yang terbatas, dan resistensi dari struktur birokrasi tradisional.

Good governance adalah suatu kerangka kerja tata kelola yang menekankan transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan efisiensi untuk menciptakan pemerintahan yang efektif dan bertanggung jawab. Konsep ini menuntut adanya keseimbangan antara peran pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat dalam pengelolaan pemerintahan dan pelayanan public. Terdapat 14 prinsip utama yang menjadi landasan tata kelola pemerintahan yang baik, yaitu:

1. Wawasan ke depan (*Visionary*).

Pemerintah harus memiliki visi dan misi yang jelas serta strategi pelaksanaan yang tepat.

2. Keterbukaan dan Transparansi (*Openness and Transparency*)

Informasi terkait kebijakan publik harus mudah diakses masyarakat.

3. Partisipasi Masyarakat (*Participation*)

Masyarakat perlu terlibat aktif dalam pengambilan keputusan.

4. Tanggung Gugat (*Accountability*)
Pemerintah harus dapat mempertanggungjawabkan setiap kebijakan kepada publik.
5. Supremasi Hukum (*Rule of Law*)
Penegakan hukum harus ditegakkan secara konsisten.
6. Demokrasi (*Democracy*)
Kebijakan publik harus mencerminkan aspirasi rakyat.
7. Profesionalisme dan Kompetensi (*Professionalism and Competency*)
Aparat pemerintahan harus memiliki kualifikasi dan kompetensi yang memadai.
8. Daya Tanggap (*Responsiveness*)
Pemerintah harus cepat tanggap terhadap kebutuhan dan aspirasi masyarakat.
9. Efisiensi dan Efektivitas (*Efficiency and Effectiveness*)
Sumber daya harus digunakan secara optimal.
10. Desentralisasi (*Decentralization*)
Pendelegasian wewenang kepada daerah untuk meningkatkan efisiensi.
11. Kemitraan dengan Dunia Usaha dan Masyarakat (*Partnership*)
Kolaborasi antara pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat sangat diperlukan.
12. Komitmen pada Pengurangan Kesenjangan (*Reduce Inequality*)
Mengurangi ketimpangan ekonomi dan sosial di masyarakat.
13. Komitmen pada Perlindungan Lingkungan Hidup (*Environmental Protection*)
Menjaga keberlanjutan lingkungan.
14. Komitmen pada Pasar yang Terbuka (*Fair Market*)
Menciptakan mekanisme pasar yang adil dan kompetitif.

4. Definisi dan Esensi *Collaborative governance*

Collaborative governance merupakan model pengaturan di mana satu atau lebih badan publik secara langsung melibatkan pemangku kepentingan non-negara dalam proses pengambilan keputusan kolektif yang formal, berorientasi konsensus, dan deliberatif [12]. Berbeda dari model *governance* tradisional yang bersifat top-down dan hirarkis, *Collaborative governance* membangun hubungan yang lebih egaliter di antara semua pemangku kepentingan dengan tujuan menciptakan solusi bersama untuk masalah-masalah publik yang kompleks.

Teniayo mengidentifikasi bahwa *Collaborative governance* melibatkan prinsip-prinsip inti antara lain: kepemimpinan yang fasilitatif, desain institusional yang mendukung partisipasi, dan proses kolaborasi yang berkelanjutan [13]. Model ini didasarkan pada pemahaman bahwa masalah publik modern seringkali melintasi batas-batas organisasi dan sektor, sehingga memerlukan partisipasi dari aktor-aktor yang memiliki perspektif, keahlian, dan sumber daya

yang beragam. Dalam *Collaborative governance*, pemerintah tidak lagi bertindak sebagai pembuat keputusan tunggal, tetapi sebagai fasilitator yang memberdayakan semua pihak untuk berkontribusi pada proses pengambilan keputusan.

Karakteristik utama *Collaborative governance* meliputi: (1) multi-stakeholder participation, melibatkan pemerintah, sektor swasta, organisasi masyarakat sipil, dan komunitas lokal; (2) formality dan deliberation, dengan struktur dan proses yang jelas serta diskusi yang mendalam dan terukur; (3) consensus-oriented decision making, mencari kesepakatan bersama daripada keputusan mayoritas; (4) shared accountability, semua pihak bertanggung jawab atas hasil kolaborasi; dan (5) adaptive management, kemampuan untuk belajar dan menyesuaikan strategi berdasarkan pengalaman [14].

Collaborative governance telah menjadi konsep yang semakin penting dalam literatur manajemen publik sebagai respons terhadap kompleksitas isu-isu publik yang tidak dapat diselesaikan oleh satu aktor saja. [4] menyatakan bahwa *Collaborative governance* adalah alat managerial yang kuat yang dapat membantu memahami delivery layanan publik, terutama di tingkat lokal, dengan mentransformasi model *government*-sentrik menjadi model multi-aktor/multi-stakeholder dan community-centric yang menawarkan keuntungan teoritis dan praktis bagi pengelolaan *Governance* lokal yang lebih baik. Konsep ini bukan sesuatu yang baru dalam praktik *Governance*, namun telah mendapat perhatian akademis yang lebih sistematis dalam dua dekade terakhir. [5] mengidentifikasi bahwa *Collaborative governance* melibatkan engagement berbagai stakeholder, termasuk agensi pemerintah, organisasi sektor swasta, dan kelompok masyarakat sipil yang bekerja bersama untuk mengatasi tantangan sosial yang kompleks.

Secara lebih spesifik, [6] mendefinisikan *Collaborative governance* sebagai konsep yang digunakan oleh pemerintah untuk mengatur keterlibatan pihak nonpemerintah dalam proses formal, consensus-oriented, dan deliberatif collective decision-making yang bertujuan untuk membuat dan mengimplementasikan kebijakan publik serta mengelola program atau aset publik. Esensi dari pendekatan ini adalah pengakuan bahwa berbagai aktor, masing-masing membawa perspektif, keahlian, dan sumber daya yang unik, harus berinteraksi dalam cara yang terstruktur untuk mencapai tujuan bersama yang lebih besar daripada apa yang dapat dicapai secara individual.

Salah satu alasan mendesak untuk mengadopsi *Collaborative governance* adalah keberadaan "*wicked problems*" atau masalah-masalah yang sulit didefinisikan dan tidak memiliki solusi teknis yang jelas. [4] berargumen bahwa *Collaborative governance* adalah kendaraan penting untuk mengatasi wicked policy problems, dengan penelitian menggunakan data survei original untuk menjelaskan kesulitan dan tantangan dalam perjalanan menuju kemajuan yang demikian. Masalah-masalah seperti perubahan iklim, kemiskinan, penyakit pandemi, manajemen sumber daya alam, dan pembangunan berkelanjutan secara inheren

melibatkan interdependensi tinggi antara berbagai sektor dan *stakeholder* dengan kepentingan yang sering kali bertentangan.

[7] menunjukkan bahwa pendekatan *Governance* yang inklusif terhadap *stakeholder* dapat mempengaruhi efektivitas, efisiensi, dan kualitas layanan yang disediakan oleh pemerintah lokal. Kolaborasi dalam konteks ini berarti melibatkan berbagai *stakeholder*, termasuk agensi pemerintah, organisasi nonpemerintah, dan sektor swasta, dalam proses pengambilan keputusan untuk meningkatkan outcome layanan publik. Dengan melibatkan perspektif beragam dari berbagai *stakeholder*, pemerintah dapat merancang solusi yang lebih holistik, berkelanjutan, dan diterima secara luas oleh masyarakat yang dilayani.

5. Kerangka Konseptual *Collaborative governance*

Untuk memahami *Collaborative governance* secara mendalam, perlu diuraikan komponen-komponen fundamental yang membentuk kerangka konseptualnya. [8] mengembangkan kerangka integratif untuk *Collaborative governance* yang mensintesis berbagai *framework* dan findings praktis ke dalam satu *framework* komprehensif, dengan menspesifikasi serangkaian dimensi bersarang yang mencakup konteks sistem yang lebih luas, rezim, dinamika internal, dan tindakan yang dapat menghasilkan dampak dan adaptasi di seluruh sistem. Kerangka ini menyediakan peta luas untuk mensituasikan dan mengeksplorasi komponen-komponen sistem lintas batas mulai dari kolaborasi berbasis kebijakan atau program *intergovernmental* hingga kolaborasi regional berbasis tempat dengan *stakeholder* nonpemerintah dan kemitraan publik-swasta.

[9] menunjukkan melalui evaluasi *framework* integratif bahwa *Collaborative governance* terdiri dari empat komponen utama: *principled engagement* (keterlibatan yang berlandaskan prinsip), *shared motivation* (motivasi bersama), *capacity for joint action* (kapasitas untuk tindakan bersama), dan *impact/adaptation* (dampak dan adaptasi). Setiap komponen ini memainkan peran krusial dalam menentukan apakah kolaborasi akan menghasilkan hasil yang bermakna atau justru mereproduksi konflik dan ketidakefisienan.

6. Aplikasi *Collaborative governance* dalam Konteks Indonesia

Indonesia, sebagai negara dengan sistem desentralisasi dan kompleksitas geografis-sosial yang tinggi, telah mengadopsi pendekatan *Collaborative governance* dalam berbagai sektor dan tingkat administratif. [10] melaporkan studi kasus di Indonesia yang menunjukkan bahwa kolaborasi antara 23 agensi pemerintah dalam implementasi *Public Service Mall* (MPP) di Kota Surabaya berhasil menciptakan kepercayaan dan komitmen yang kuat, dimana kepemimpinan fasilitatif memainkan peran krusial dalam menciptakan suasana dialog terbuka dan partisipasi aktif. Studi ini juga menemukan bahwa desain institusional yang jelas dan adaptif mendukung interaksi efisien antar institusi, meningkatkan efektivitas layanan publik.

Beberapa penelitian di Indonesia menunjukkan aplikasi *Collaborative governance* dalam berbagai bidang. [11] mengeksplorasi konsep dan teori *Collaborative governance* models dalam mengatasi program rehabilitasi sosial rumah tidak layak huni, mengidentifikasi bahwa partisipasi signifikan melibatkan berbagai *stakeholder* seperti pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat. [12] menganalisis model *Collaborative water Governance* untuk penyediaan air minum potabel perkotaan di Provinsi Riau, menemukan bahwa implementasi *Collaborative water management* dalam area urban dengan pendekatan *Collaborative water Governance* telah bekerja dengan baik dalam jangka pendek, meskipun belum meningkatkan otonomi organisasi atau memupuk dimensi kepercayaan dan resiprositas dalam jangka panjang.

Pentingnya *Collaborative governance* juga terefleksi dalam penanganan isu-isu sosial yang kompleks. [13] menganalisis penerapan *Collaborative governance* dalam kebijakan kemandirian pangan untuk penanggulangan kemiskinan di Provinsi Sumatera Selatan, menemukan bahwa dimensi vertikal telah terpenuhi dengan adanya basis legal, dimensi horizontal terlihat melalui keterlibatan aktor nonpemerintah seperti Bank Sumsel Babel, dan dimensi partnership juga terpenuhi karena negosiasi mengikat antar aktor serta ketersediaan sumber daya manusia, dukungan politik, dan finansial untuk implementasi kebijakan.

7. Tantangan Implementasi dan Momentum Strategis

Meskipun *Collaborative governance* menawarkan potensi signifikan untuk mengatasi isu-isu publik yang kompleks, implementasinya menghadapi berbagai tantangan. [14] menganalisis bahwa modernisasi sistem administrasi publik Ukraina dalam konteks integrasi Eropa menunjukkan pentingnya implementasi prinsip-prinsip *Good administration*, digitalisasi sebagai faktor stabilitas institusional, dan koordinasi kebijakan institusional untuk memastikan transformasi yang efektif. [15] mengusulkan the *TODO framework* dan enam reformasi institusional untuk meningkatkan kesiapan menghadapi krisis sistemik, termasuk pembentukan *New Weberian State* untuk memupuk '*systemic resilience Governance*', bergerak dari pemikiran sekuensial ke simultan, dan menerapkan pendekatan *Whole of Government/Whole of Society*.

Dalam konteks manajemen publik yang dinamis, momentum strategis untuk mengadopsi dan memperkuat *Collaborative governance* menjadi semakin penting. [16] menunjukkan bahwa transformasi *Governance* kolaboratif menjadi *community-driven reality* melalui *co-creation* publik memupuk resiliensi ekonomi dan kohesi sosial. [17] mengembangkan *New Public Governance* sebagai model reformasi manajemen publik yang menspesifikkan delapan tools untuk memajukan kolaborasi lintas sektor dalam *Governance*. Pengembangan konseptual ini menunjukkan bahwa *Collaborative governance* tidak hanya merupakan pilihan tetapi kebutuhan strategis dalam merespons kompleksitas *Governance* abad ke-21.

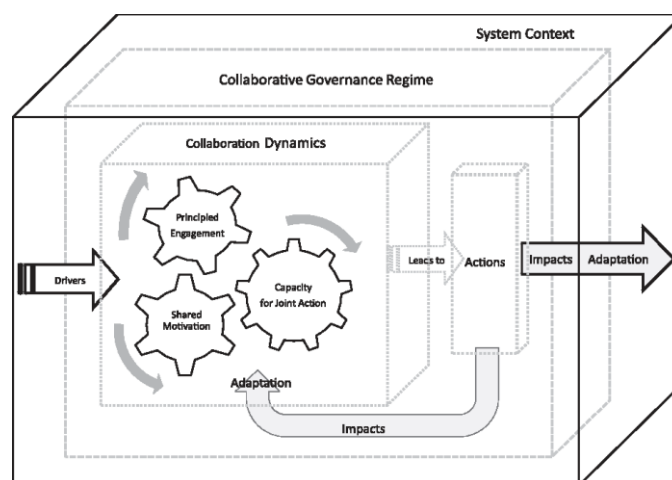
8. *Relevansi dalam Mata Kuliah Manajemen Publik*

Penempatan modul *Collaborative governance* sebagai pertemuan ke-10 dalam mata kuliah Manajemen Publik mencerminkan pengakuan akan pentingnya konsep ini dalam kurikulum administrasi publik kontemporer. [1] menekankan bahwa *Governance* yang efektif di abad ke-21 memerlukan *integrated framework* yang menyeimbangkan ideal normatif transparansi, akuntabilitas, dan inklusivitas dengan imperatif praktis responsivitas, resiliensi, dan inovasi. Dengan memposisikan *Collaborative governance* sebagai topik kajian krusial, mahasiswa dapat memahami bagaimana paradigma *Governance* telah berevolusi dan bagaimana praktik kolaboratif dapat diterapkan untuk meningkatkan kualitas dan responsivitas layanan publik.

[18] mengadvokasi transformasi dalam pendidikan administrasi publik dengan menantang imperial kognitif dan memposisikan akuntabilitas relasional sebagai alternatif dekolonial, yang mencakup pergeseran dari konsultasi tokenistik menuju *co-creation* autentik yang didasarkan pada epistemologi pluralisme dan etika relasional. Pendekatan ini sejalan dengan semangat *Collaborative governance* yang mengakui keberagaman perspektif dan pengetahuan dalam proses *Governance*.

9. *Kerangka Teori Collaborative governance Emerson, Nabatchi, dan Balogh*

Salah satu kerangka teori paling berpengaruh dalam studi *Collaborative governance* adalah Integrative Framework for *Collaborative governance* (IFCG) yang dikembangkan oleh Emerson, Nabatchi, dan Balogh [1]. Kerangka ini menyediakan peta komprehensif untuk memahami berbagai dimensi *Collaborative governance* yang saling bersarang, mulai dari konteks sistem yang lebih luas hingga dinamika internal kolaborasi dan tindakan-tindakan yang dapat menghasilkan dampak dan adaptasi di seluruh sistem.



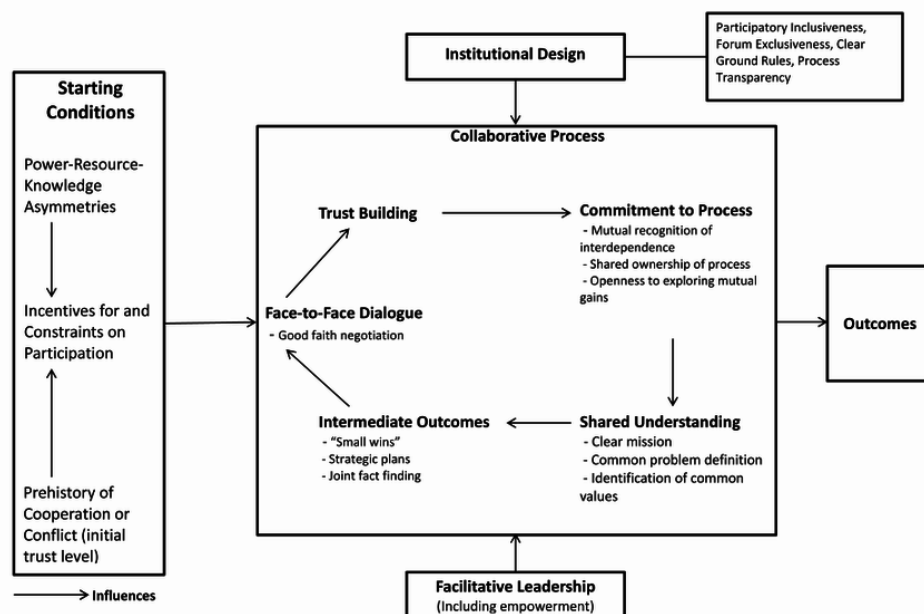
IFCG terdiri dari beberapa dimensi utama: (1) **system context**, yang mencakup kondisi historis, sosial, ekonomi, dan politikal yang membentuk latar belakang kolaborasi; (2) **Collaborative governance Regime**, yaitu nilai-nilai, aturan, dan norma yang mengatur

interaksi di antara aktor-aktor; (3) **collaboration dynamics**, yang meliputi proses negosiasi, komunikasi, dan pengambilan keputusan yang terjadi dalam jaringan; dan (4) **outputs dan outcomes**, hasil yang dihasilkan dari kolaborasi baik dalam bentuk kebijakan, program, maupun dampak sosial.

Kerangka ini juga mengidentifikasi sepuluh proposisi yang menggambarkan interaksi dinamis di antara berbagai dimensi *Collaborative governance*. Proposisi-proposisi ini menunjukkan bahwa dampak dari *Collaborative governance* tidak dapat diprediksi secara linear, tetapi dipengaruhi oleh feedback loops, kondisi kontekstual yang unik, dan kapasitas adaptif dari semua pemangku kepentingan. Keunggulan IFCG adalah kemampuannya untuk mengakomodasi analisis pada berbagai skala, dari level lokal hingga regional atau nasional, dengan tingkat kompleksitas yang bervariasi [15].

10. Dimensi *Collaborative governance*: *Initial Conditions, Institutional Design, Facilitative Leadership, dan Collaboration Process*

Ansell dan Gash mengembangkan model *Collaborative governance* yang lebih operasional dengan mengidentifikasi empat dimensi kunci yang menentukan keberhasilan kolaborasi: **initial conditions, institutional design, facilitative leadership, dan collaboration process** [14].



Initial Conditions mengacu pada situasi awal yang memotivasi munculnya kolaborasi. Dimensi ini mencakup kondisi ketergantungan saling (*interdependence*) antara aktor-aktor, saat tidak ada satu organisasi pun yang dapat menyelesaikan masalah secara mandiri. Kondisi awal juga meliputi tingkat kepercayaan (*trust*) di antara pihak-pihak, adanya konflik atau kemitraan sebelumnya, dan kesediaan semua pihak untuk terlibat dalam proses dialog. Penelitian menunjukkan bahwa kolaborasi memiliki peluang lebih tinggi untuk berhasil ketika

ada pengalaman kerjasama sebelumnya, meskipun tingkat kepercayaan awal dapat rendah [16].

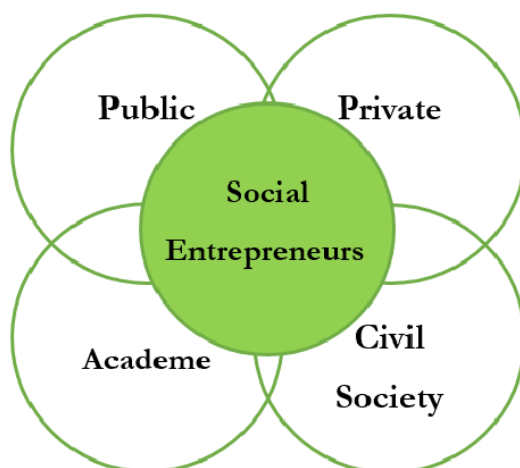
Institutional Design merujuk pada struktur formal dan informal yang dirancang untuk mendukung dan mengatur kolaborasi. Ini mencakup kejelasan tujuan dan sasaran bersama, mekanisme pengambilan keputusan yang adil dan transparan, alokasi sumber daya yang memadai, dan keseimbangan kekuatan di antara pihak-pihak yang terlibat. Desain institusional yang baik memastikan bahwa semua pemangku kepentingan memiliki akses yang sama terhadap informasi dan proses keputusan, serta bahwa tidak ada pihak yang dapat mendominasi fasilitasi, koordinasi, dan pemberdayaan semua aktor [17].

Facilitative Leadership merupakan jenis kepemimpinan yang berbeda dari model kepemimpinan hierarki tradisional. Pemimpin fasilitatif berfungsi sebagai katalis dan mediator yang membantu semua pemangku kepentingan bersuara, mencapai pemahaman bersama, dan menemukan solusi yang saling menguntungkan. Kepemimpinan ini ditandai oleh keterbukaan, empati, keterampilan komunikasi yang baik, dan kemampuan untuk mengelola konflik secara konstruktif [18]. Penelitian pada berbagai konteks menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan fasilitatif adalah prediktor kuat dari keberhasilan *Collaborative governance* initiatives.

Collaboration Process adalah dimensi yang paling dinamis dan berkelanjutan. Ini mencakup mekanisme komunikasi multiarah, dialog berkelanjutan, negosiasi untuk mencapai kesepakatan, pembelajaran bersama dari pengalaman, dan pengambilan keputusan yang responsif terhadap perubahan kondisi [19]. Proses kolaborasi yang efektif memerlukan pertemuan tatap muka yang teratur, transparansi dalam pertukaran informasi, dan komitmen untuk bekerja menuju tujuan bersama meskipun terdapat perbedaan kepentingan.

11. ***Variasi Model Collaborative governance: Pentahelix dan Multi-Stakeholder Approaches***

Selain model dasar Ansell dan Gash, telah berkembang berbagai variasi model *Collaborative governance* yang disesuaikan dengan konteks dan tantangan spesifik. Model ***Pentahelix*** merupakan salah satu variasi yang penting, melibatkan lima aktor utama: pemerintah, sektor swasta, akademisi, organisasi masyarakat sipil, dan komunitas/masyarakat luas [20]. Model ini lebih komprehensif daripada model triple helix atau quadruple helix karena mengakui pentingnya partisipasi komunitas lokal yang memiliki pengetahuan praktis dan kapasitas untuk mengimplementasikan solusi.



Penelitian empiris menunjukkan bahwa implementasi model pentahelix telah efektif dalam berbagai bidang seperti layanan kesehatan, manajemen lingkungan, dan pengembangan ekonomi lokal. Keefektifan model ini bergantung pada kejelasan peran dan tanggung jawab masing-masing aktor, adanya mekanisme koordinasi yang jelas, dan komitmen jangka panjang dari semua pihak. Studi kasus di berbagai daerah menunjukkan bahwa pentahelix collaboration mampu meningkatkan akses ke layanan publik, mempercepat inovasi, dan menciptakan dampak sosial yang berkelanjutan [21].

Model **Multi-Stakeholder Governance** merupakan pendekatan yang lebih luas lagi, yang tidak hanya melibatkan lima aktor utama tetapi juga mengakomodasi berbagai organisasi dan individu lain yang memiliki kepentingan atau keahlian yang relevan. Pendekatan ini didasarkan pada pemahaman bahwa dalam masyarakat modern yang kompleks, tidak mungkin untuk mengidentifikasi aktor-aktor secara sempurna, dan oleh karena itu sistem *governance* harus cukup fleksibel untuk mengakomodasi partisipasi yang dinamis [22].

BAB III. METODE PEMBELAJARAN

Metode pembelajaran dalam modul *Collaborative governance* dirancang untuk memberikan pengalaman belajar yang holistik, interaktif, dan berorientasi pada penguasaan kompetensi praktis. Pendekatan pembelajaran didasarkan pada prinsip-prinsip pedagogis kontemporer yang menekankan *student-centered learning*, *active engagement*, dan penciptaan kolaborasi yang bermakna. Dengan memahami bahwa *governance* adalah fenomena yang kompleks dan kontekstual, metode pembelajaran dirancang untuk membawa mahasiswa dari pemahaman konseptual hingga kemampuan praktis dalam merancang, mengimplementasikan, dan mengevaluasi kolaborasi publik yang efektif.

1. Metode Pembelajaran Utama

a) *Case-Based Learning* (CBL) - Pembelajaran Berbasis Kasus

Metode utama yang digunakan dalam modul *Collaborative governance* adalah Case-Based Learning (CBL), sebuah pendekatan pembelajaran berbasis kasus nyata yang relevan dengan topik *governance* dan kolaborasi lintas sektor. Pendekatan ini menempatkan mahasiswa sebagai pusat pembelajaran, mendorong mereka untuk memahami konsep melalui analisis mendalam, pemecahan masalah, dan penyelesaian kasus praktis yang erat kaitannya dengan dunia nyata.

Dalam metode Case-Based Learning, mahasiswa akan diberikan studi kasus-studi kasus nyata yang berkaitan dengan penerapan prinsip-prinsip *Collaborative governance*, seperti transparansi, akuntabilitas, partisipasi, fairness, dan responsivitas. Kasus-kasus ini dirancang secara khusus untuk memuat skenario spesifik yang mengharuskan mahasiswa untuk bekerja secara mandiri atau dalam kelompok guna mengevaluasi situasi, menganalisis masalah kompleks, dan memberikan solusi yang komprehensif serta berlandaskan teori *Governance* dan nilai-nilai publik yang kuat.

Tujuan dari metode CBL adalah untuk: (a) mengembangkan kemampuan berpikir kritis dan analitis mahasiswa dalam menghadapi dilema publik yang kompleks; (b) mengintegrasikan pengetahuan teoritis dengan aplikasi praktis dalam konteks yang realistis; (c) melatih mahasiswa dalam pengambilan keputusan berdasarkan data, informasi, dan nilai-nilai publik; (d) membangun kompetensi kolaborasi dan komunikasi dalam tim lintas latar belakang; serta (e) meningkatkan sensitivitas mahasiswa terhadap dinamika kekuasaan, kepentingan, dan nilai dalam proses *governance*.

Beberapa contoh kasus yang dapat digunakan dalam pembelajaran *Collaborative governance* meliputi:

1. Pengelolaan Lingkungan dan Sumber Daya Alam: Kasus kolaborasi antara pemerintah daerah, perusahaan pertambangan, LSM lingkungan, dan komunitas

lokal dalam mengelola dampak lingkungan dari aktivitas ekstraktif dan menjamin keberlanjutan sumber daya alam.

2. Pembangunan Infrastruktur Sosial: Kasus kemitraan antara pemerintah, sektor swasta, dan organisasi masyarakat dalam pembangunan dan pengelolaan fasilitas kesehatan, pendidikan, atau transportasi publik di wilayah tertentu.
3. Pengembangan Ekonomi Lokal: Kasus kolaborasi multipihak dalam mendorong pertumbuhan ekonomi inklusif di tingkat lokal, melibatkan usaha kecil menengah (UKM), koperasi, institusi keuangan, dan pemerintah daerah.
4. Penanggulangan Bencana dan Krisis: Kasus koordinasi lintas organisasi dalam merespons dan mengelola bencana alam atau krisis publik, melibatkan instansi pemerintah, organisasi kemanusiaan, sektor swasta, dan komunitas lokal.
5. Perencanaan Pembangunan Daerah: Kasus kolaborasi dalam penyusunan rencana pembangunan jangka menengah atau panjang yang melibatkan partisipasi publik, dialog antar stakeholder, dan integrasi aspirasi berbagai kelompok masyarakat.
6. Penanganan Konflik Sosial: Kasus mediasi dan rekonsiliasi dalam mengatasi konflik komunal yang melibatkan berbagai pihak dengan kepentingan berbeda, membutuhkan dialog fasilitatif dan negosiasi kolaboratif.

b) *Collaborative Problem Solving* (CPS) - Pemecahan Masalah Kolaboratif

Metode kedua adalah Collaborative Problem Solving, yang melibatkan mahasiswa dalam kelompok untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mencari solusi bersama atas masalah publik yang kompleks. Pendekatan ini menekankan proses kolaboratif, dialog konstruktif, dan pencapaian konsensus dalam penyelesaian masalah.

Dalam metode CPS, mahasiswa akan mengalami tahapan berikut:

1. Problem Definition: Mahasiswa bersama-sama mendefinisikan masalah publik secara jelas, mengidentifikasi stakeholder yang terlibat, dan mengkaji konteks sosial, ekonomi, dan politik masalah tersebut.
2. Analysis: Tim melakukan analisis mendalam terhadap akar penyebab masalah, menggunakan berbagai kerangka analisis (seperti stakeholder analysis, institutional analysis, atau systems thinking), serta mengidentifikasi hambatan dan peluang untuk kolaborasi.
3. Solution Generation: Melalui brainstorming dan diskusi intensif, tim mengembangkan berbagai alternatif solusi yang inovatif, feasible, dan berkelanjutan, dengan mempertimbangkan perspektif dan kepentingan berbagai stakeholder.

4. Evaluation and Decision-Making: Tim mengevaluasi setiap alternatif solusi berdasarkan kriteria tertentu (seperti effectiveness, efficiency, equity, dan sustainability), dan membuat keputusan kolaboratif mengenai solusi terbaik.
5. Implementation and Reflection: Tim merumuskan rencana implementasi yang detail, mengidentifikasi risiko dan strategi mitigasi, serta melakukan refleksi kritis terhadap proses pembelajaran dan implikasi keputusan mereka.

c) Lecture dan Interactive Discussion - Kuliah dan Diskusi Interaktif

Meskipun berfokus pada pembelajaran aktif, modul ini tetap mengintegrasikan sesi kuliah untuk menyampaikan konsep dan teori foundational, dikombinasikan dengan diskusi interaktif yang mendorong mahasiswa untuk mengajukan pertanyaan, menganalisis kritik terhadap teori, dan menghubungkan konsep dengan realitas empiris. Diskusi difasilitasi dengan cara yang membangun dialogical space, di mana berbagai perspektif dihargai dan dianalisis secara kritis.

Ringkasan Metode Pembelajaran dan Pencapaian Pembelajaran

Metode Pembelajaran	Aktivitas Pembelajaran	Kompetensi yang Dikembangkan
Case-Based Learning (CBL)	<ul style="list-style-type: none">• Analisis kasus nyata governance• Evaluasi situasi kompleks• Pemberian rekomendasi solusi	<ul style="list-style-type: none">• Critical thinking• Problem analysis• Policy reasoning
CPS	<ul style="list-style-type: none">• Kerja kelompok sistematis• Brainstorming dan ide kreatif• Pengambilan keputusan bersama	<ul style="list-style-type: none">• Teamwork• Collaboration• Consensus building

2. Hasil Pembelajaran yang Diharapkan

Melalui penerapan berbagai metode pembelajaran tersebut, pada akhir modul ini mahasiswa diharapkan mampu:

- a) Memahami konsep, teori, dan prinsip-prinsip *Collaborative governance* serta membedakannya dari model *governance* tradisional.
- b) Menganalisis konteks dan tantangan penerapan *Collaborative governance* dalam berbagai sektor publik dan isu-isu kebijakan.
- c) Merancang dan merumuskan mekanisme kolaborasi yang efektif, responsif, dan inklusif untuk mengatasi masalah publik kompleks.
- d) Mengidentifikasi hambatan dan peluang dalam implementasi *Collaborative governance* serta merumuskan strategi untuk mengatasinya.
- e) Berkomunikasi efektif dengan berbagai stakeholder dan memfasilitasi dialog konstruktif dalam proses *governance*.

- f) Menunjukkan sensitivitas etis dan kepekaan terhadap dinamika kekuasaan, kepentingan, dan nilai-nilai dalam kolaborasi publik.
- g) Mengevaluasi secara kritis efektivitas inisiatif *Collaborative governance* dan merumuskan rekomendasi untuk perbaikan berkelanjutan.

3. Prinsip-Prinsip Pedagogis Pembelajaran

Desain pembelajaran modul ini didasarkan pada beberapa prinsip pedagogis utama:

- a) *Student-Centered Learning*: Mahasiswa adalah aktor aktif dalam proses pembelajaran, bukan penerima pasif informasi. Pembelajaran dirancang untuk membangun autonomy dan tanggung jawab mahasiswa dalam belajar.
- b) *Active Engagement*: Metode pembelajaran mendorong partisipasi aktif, dialog, dan interaksi antar mahasiswa, bukan sekadar mendengarkan kuliah pasif.
- c) *Authentic Learning*: Kasus, simulasi, dan proyek dirancang berdasarkan situasi nyata, sehingga mahasiswa dapat mengaitkan pembelajaran dengan tantangan praktis di dunia kerja.
- d) *Collaborative Knowledge Construction*: Pengetahuan dibangun secara bersama melalui dialog, diskusi, dan kolaborasi dalam tim, mencerminkan realitas bahwa knowledge adalah produk sosial dan kontekstual.
- e) *Reflective Practice*: Mahasiswa didorong untuk melakukan refleksi kritis atas pengalaman belajar mereka, mengkaitkan teori dengan praktik, dan belajar dari kesalahan atau tantangan yang dihadapi.
- f) *Inclusive and Pluralistic*: Pembelajaran menghargai dan mengintegrasikan perspektif dan pengalaman beragam dari mahasiswa, mendorong pembelajaran lintas perbedaan latar belakang, nilai, dan cara pandang.

BAB IV. STUDI KASUS

KASUS 1

Topik: Kurangnya Transparansi dalam Pengelolaan Dana Desa

Deskripsi Kasus: Pada tahun 2022, kasus penyelewengan dana desa terjadi di salah satu kabupaten di Provinsi Jawa Tengah. Kepala desa setempat diduga menyalahgunakan anggaran sebesar Rp1,5 miliar yang seharusnya digunakan untuk pembangunan infrastruktur dan pemberdayaan masyarakat. Penyelidikan menemukan bahwa laporan keuangan tidak transparan dan tidak ada pelibatan masyarakat dalam perencanaan anggaran. Akibatnya, banyak proyek desa yang tidak selesai, dan warga kehilangan kepercayaan terhadap pemerintah desa.

Sumber: Detik.com. "Korupsi Dana Desa di Jawa Tengah, Kepala Desa Ditahan." 15 Januari 2023.

<https://news.detik.com/berita/d-6543210/korupsi-dana-desa-di-jawa-tengah-kepala-desa-ditahan>

KASUS 2

Topik: Konflik Tata Kelola Pasar Tradisional Akibat Kurangnya Partisipasi Masyarakat

Deskripsi Kasus: Pada 2021, sebuah kota di Sumatra Selatan merencanakan revitalisasi pasar tradisional tanpa melibatkan pedagang dan masyarakat setempat. Kebijakan tersebut menuai protes besar karena lokasi baru pasar dianggap tidak strategis dan merugikan pedagang kecil. Selain itu, proses pengambilan keputusan hanya melibatkan pemerintah daerah dan kontraktor swasta tanpa mempertimbangkan aspirasi masyarakat.

Sumber:

Kompas.com. "Pedagang Protes Relokasi Pasar Tradisional di Sumatra Selatan." 10 November 2021.

<https://regional.kompas.com/read/2021/11/10/12134578/pedagang-protes-relokasi-pasar-tradisional-di-sumatra-selatan>

KASUS 3

Topik: Kolaborasi Gagal dalam Proyek *Public- Private Partnership* (PPP)

Deskripsi Kasus: Pada tahun 2020, proyek pengelolaan air bersih di Jakarta yang melibatkan kemitraan antara pemerintah daerah dan perusahaan swasta mengalami kegagalan. Kontrak tidak mengatur pembagian tanggung jawab secara jelas, sehingga terjadi perselisihan antara kedua pihak terkait pembagian biaya operasional dan

keuntungan. Hal ini menyebabkan layanan air bersih terganggu dan banyak warga yang tidak mendapatkan akses air bersih selama beberapa bulan.

Sumber:

Tempo.co. "Kemitraan Pemerintah-Swasta Gagal, Warga Jakarta Kesulitan Air Bersih."
5 Maret 2020.

<https://metro.tempo.co/read/1324557/kemitraan-pemerintah-swasta-gagal-warga-jakarta-kesulitan-air-bersih>

KASUS 4

Topik: Ketimpangan Akses Pelayanan Publik di Daerah Tertinggal

Deskripsi Kasus: Pada tahun 2022, laporan menunjukkan bahwa warga di daerah terpencil di Papua tidak memiliki akses terhadap fasilitas kesehatan dan pendidikan yang memadai. Meskipun pemerintah pusat telah mengalokasikan anggaran khusus untuk pembangunan infrastruktur di daerah tersebut, pelaksanaannya lambat dan tidak merata. Banyak proyek yang mangkrak karena lemahnya koordinasi antara pemerintah pusat dan daerah.

Sumber:

CNNIndonesia.com. "Papua Masih Tertinggal: Tantangan Pelayanan Publik di Daerah Terpencil." 8 Juli 2022.

<https://www.cnnindonesia.com/nasional/20220708/papua-masih-tertinggal-pelayanan-publik>

BAB V. AKTIFITAS PEMBELAJARAN

Aktivitas pembelajaran dalam modul *Collaborative governance* dirancang secara sistematis dan terstruktur untuk mengoptimalkan pencapaian hasil belajar mahasiswa. Setiap aktivitas disesuaikan dengan metode pembelajaran yang telah ditetapkan, dirancang untuk mendorong partisipasi aktif, refleksi kritis, dan penerapan konsep dalam konteks praktis. Aktivitas pembelajaran ini melibatkan berbagai bentuk engagement, mulai dari diskusi kelompok, analisis kasus, simulasi, hingga penelitian lapangan yang komprehensif. Dengan demikian, mahasiswa tidak hanya memperoleh pemahaman teoritis tentang *Collaborative governance*, tetapi juga mengembangkan keterampilan praktis dan sikap profesional yang diperlukan dalam praktik manajemen publik kontemporer.

Alur Pembelajaran Keseluruhan

Modul *Collaborative governance* dilaksanakan dalam satu pertemuan komprehensif (pertemuan ke-10) yang terintegrasi. Alur pembelajaran dirancang sebagai berikut:

Tahap 1: Pembukaan dan Orientasi Pembelajaran

Durasi: 15 menit

- 1) Dosen membuka pembelajaran dengan pertanyaan pemicu untuk menggali pengetahuan awal mahasiswa: Dalam situasi apa pemerintah memerlukan kolaborasi dengan pihak lain? Apa tantangan utama dalam membangun kolaborasi yang efektif.
- 2) Penjelasan tujuan pembelajaran dan kontrak belajar yang jelas, termasuk ekspektasi peran mahasiswa sebagai pembelajaran aktif dan kolaboratif.
- 3) Pembentukan kelompok kerja (4-5 orang per kelompok) yang heterogen berdasarkan background akademis dan pengalaman mahasiswa untuk mendorong perspektif yang beragam.

Tahap 2: Paparan Konsep Dasar *Collaborative governance*

Durasi: 45 menit

Aktivitas 2.1: *Interactive Lecture*

Dosen menyampaikan konsep fundamental tentang *Collaborative governance*, meliputi:

- 1) Definisi dan karakteristik *Collaborative governance*
- 2) Perbedaan dengan model *governance* tradisional (*hierarchical governance*, *market-based governance*)
- 3) Prinsip-prinsip utama: transparansi, akuntabilitas, partisipasi, responsivitas, equity, dan *sustainability*
- 4) Kondisi awal (*initial conditions*) yang mempengaruhi kesuksesan kolaborasi

- 5) Proses kolaboratif (*collaborative process*) yang mencakup trust building, shared understanding, mutual learning, dan inclusive decision-making

Aktivitas 2.2: Think-Pair-Share

Setelah paparan konsep, mahasiswa diminta untuk: (1) Think individually: merenungkan contoh *Collaborative governance* yang mereka kenal atau alami; (2) Pair: berbagi pemikiran dengan satu teman terdekat; (3) Share: setiap pasangan berbagi insight dengan seluruh kelas. Aktivitas ini memfasilitasi refleksi awal dan mengaktifkan prior knowledge mahasiswa sambil menciptakan dialogical space.

Tahap 3: Case-Based Learning - Analisis Kasus Collaborative governance

Durasi: 90 menit

Aktivitas 3.1: Pembagian Kasus dan Pembacaan Awal

Setiap kelompok diberikan satu studi kasus yang berbeda untuk menganalisis. Kasus-kasus ini mencakup berbagai konteks governance dan berbagai tingkat kompleksitas. Berikut adalah contoh kasus yang dapat digunakan:

Kelompok	Judul Kasus	Fokus Isu
Kelompok 1	Kolaborasi Pengelolaan Hutan Lestari di Kalimantan Barat	Lingkungan, Ekonomi Lokal, Partisipasi Komunitas
Kelompok 2	Kemitraan Publik-Swasta dalam Pembangunan Infrastruktur Kesehatan di DKI Jakarta	Kemitraan, Akuntabilitas, Efisiensi Publik
Kelompok 3	Kolaborasi Multi-Stakeholder dalam Pengembangan UMKM di Yogyakarta	Ekonomi Lokal, Inklusi, Pemberdayaan Masyarakat
Kelompok 4	Penanggulangan Bencana Melalui Kolaborasi Koordinasi Lintas Sektor di Sulawesi Tengah	Koordinasi, Responsivitas, Transparansi
Kelompok 5	Kolaborasi Pencegahan dan Penanganan Kekerasan Berbasis Gender di Bandung	Partisipasi, Keadilan, Inklusivitas

Aktivitas 3.2: Analisis Mendalam Kasus Kelompok

Setiap kelompok secara intensif menganalisis kasusnya dengan memandu pertanyaan analisis yang tersedia. Tim harus mengerjakan:

1. Identifikasi Masalah dan Konteks: Apa masalah utama dalam kasus ini? Siapa saja stakeholder yang terlibat? Apa kepentingan dan nilai-nilai mereka?
2. Analisis *Governance*: Prinsip-prinsip *Collaborative governance* mana yang diterapkan dalam kasus ini? Mana yang masih kurang? Bagaimana kondisi awal (*power dynamics*, tingkat kepercayaan, kesamaan visi) mempengaruhi kolaborasi?
3. Evaluasi Mekanisme Kolaborasi: Bagaimana mekanisme pengambilan keputusan bersama dirancang? Apakah proses ini inklusif, transparan, dan adil? Adakah mekanisme untuk menyelesaikan konflik?
4. Identifikasi Tantangan dan Hambatan: Apa tantangan utama dalam menerapkan *Collaborative governance*? Bagaimana hambatan tersebut diatasi atau dapat diatasi?
5. Rekomendasi dan Pembelajaran: Berdasarkan analisis, apa rekomendasi untuk meningkatkan efektivitas kolaborasi? Apa pembelajaran utama yang dapat diterapkan pada konteks *governance* lain?

Aktivitas 3.3: Presentasi dan Diskusi Kasus

Setiap kelompok mempresentasikan hasil analisis kasus mereka (7-10 menit per kelompok). Presentasi diikuti oleh sesi tanya jawab dan diskusi seluruh kelas. Dosen memfasilitasi diskusi untuk menghubungkan temuan dari berbagai kasus dan mengekstrak pembelajaran umum tentang prinsip-prinsip, tantangan, dan strategi kolaborasi yang efektif di berbagai konteks. Peer feedback juga didorong untuk meningkatkan kualitas analisis dan perspektif.

Tahap 4: *Simulation* - Simulasi Negosiasi dan Pengambilan Keputusan Kolaboratif

Durasi: 80 menit

Aktivitas 4.1: Pengenalan Skenario Simulasi

Dosen menyajikan skenario simulasi yang kompleks dan realistis. Skenario simulasi dirancang untuk menciptakan situasi di mana berbagai stakeholder memiliki kepentingan yang berbeda, bahkan bertentangan, namun perlu mencari solusi bersama. Contoh skenario simulasi:

Pembangunan Pabrik Manufaktur di Area Peri-Urban: Pemerintah daerah ingin mempercepat pertumbuhan ekonomi dan penciptaan lapangan kerja. Investor swasta memiliki sumber daya modal dan teknologi. Komunitas lokal khawatir tentang dampak lingkungan dan perubahan sosial. LSM lingkungan mendorong perlindungan ekosistem. Bagaimana memfasilitasi proses kolaboratif untuk mencapai solusi yang win-win bagi semua pihak.

Aktivitas 4.2: Pembagian Peran dan Persiapan

Mahasiswa dibagi menjadi kelompok-kelompok yang mewakili berbagai stakeholder (Pemerintah Daerah, Pengusaha/Investor, Komunitas Lokal, LSM Lingkungan,

Media/Publik). Setiap kelompok diberikan brief tentang posisi, kepentingan, nilai-nilai, dan batasan (constraints) mereka. Tim diberi waktu untuk mempersiapkan strategi negosiasi mereka sebelum simulasi dimulai. Dosen menekankan bahwa tujuan bukan untuk menang tetapi untuk menemukan solusi kolaboratif yang berkelanjutan.

Aktivitas 4.3: Simulasi Negosiasi Berlangsung

Simulasi dilakukan dalam setting yang mencerminkan proses real governance (ruang pertemuan formal, struktur agenda diskusi, fasilitator netral). Mahasiswa yang memerankan fasilitator/mediator harus memandu proses dialog konstruktif, memastikan semua pihak didengar, mengidentifikasi area kesepakatan, dan mencari jalan keluar dari deadlock. Simulasi berjalan hingga kelompok mencapai konsensus atau kesepakatan bersama, atau sampai waktu yang ditentukan habis. Proses ini dirancang untuk memberikan pengalaman langsung tentang kompleksitas negosiasi, pentingnya listening dan empati, serta strategi fasilitasi kolaboratif.

Aktivitas 4.4: Refleksi dan Debriefing

Setelah simulasi selesai, fasilitator menggelar sesi debriefing. Mahasiswa diminta untuk: (1) keluar dari peran mereka dan berbagi perasaan/pengalaman selama simulasi; (2) menganalisis apa yang terjadi selama proses negosiasi dan mengapa; (3) mengidentifikasi strategi kolaborasi yang efektif dan yang kurang efektif; (4) menghubungkan pengalaman simulasi dengan konsep dan teori *Collaborative governance*. Debriefing ini krusial untuk mengubah experiential learning menjadi actionable knowledge.

Tahap 5: Penutupan dan Refleksi Keseluruhan

Durasi: 20 menit

Aktivitas 5.1: *Whole Class Reflection*

Dosen memfasilitasi refleksi keseluruhan dengan menanyakan: Apa pembelajaran utama Anda dari modul ini tentang *Collaborative governance*? Bagaimana pemahaman Anda tentang *governance* telah berubah? Bagaimana Anda akan menerapkan pembelajaran ini dalam praktik profesional Anda di masa depan? Mahasiswa diundang untuk berbagi insight dan pembelajaran mereka. Dosen merangkum pembelajaran kunci dan menghubungkan dengan tujuan pembelajaran modul serta implikasinya untuk praktik manajemen publik.

Aktivitas 5.2: Penugasan Refleksi Tertulis

Mahasiswa diberikan tugas untuk menuliskan refleksi personal tentang pengalaman belajar mereka dalam modul (1-2 halaman). Refleksi harus mencakup: (1) insight utama tentang konsep *Collaborative governance*; (2) tantangan atau pertanyaan yang masih mereka miliki; (3) pengalaman yang paling berkesan (dari case analysis atau simulasi);

(4) rencana penerapan pembelajaran dalam kehidupan profesional atau akademis mereka. Tugas ini dikumpulkan sebagai bagian dari penilaian pembelajaran.

BAB VI. PENUTUP

Modul ***Collaborative governance*** yang telah kita pelajari bersama dalam pertemuan ke-10 ini menghadirkan pemahaman komprehensif tentang bagaimana *governance* modern ditransformasi dari paradigma hierarkis tradisional menuju pendekatan yang lebih inklusif, kolaboratif, dan partisipatif. Melalui perjalanan belajar yang mencakup paparan konseptual, analisis kasus nyata, dan simulasi praktis, kita telah mengeksplorasi dimensi-dimensi kritis dari ***Collaborative governance*** dan relevansinya dalam konteks Indonesia dan global.

Pembelajaran Utama yang Ditekankan

1. ***Collaborative governance*** sebagai Respons terhadap Kompleksitas Publik: Isu-isu publik kontemporer seperti perubahan iklim, ketimpangan sosial, dan pengelolaan sumber daya alam tidak dapat ditangani oleh pemerintah sendirian. Kolaborasi lintas sektor dan multipihak menjadi imperatif strategis untuk menciptakan solusi yang holistik, berkelanjutan, dan diterima secara luas oleh berbagai stakeholder.
2. Prinsip-Prinsip Foundational: ***Collaborative governance*** dibangun atas prinsip-prinsip inti yang saling terkait: transparansi memastikan akses informasi dan kejelasan proses; akuntabilitas mengikat aktor untuk pertanggungjawaban; partisipasi memastikan inklusivitas berbagai suara; responsivitas menjamin pemerintah mendengarkan dan merespons kebutuhan publik; equity menciptakan fairness dalam distribusi manfaat dan beban; serta sustainability memastikan solusi jangka panjang yang menguntungkan generasi mendatang.
3. Kondisi Awal Mempengaruhi Dinamika Kolaborasi: Keberhasilan kolaborasi tidak hanya bergantung pada desain mekanismenya, tetapi juga pada kondisi awal seperti tingkat kepercayaan antar aktor, kesamaan visi atau tujuan, kesetaraan kekuatan, dan kesiapan institusional. Pemahaman mendalam terhadap konteks lokal dan dinamika kekuasaan menjadi penting dalam merancang kolaborasi yang efektif.
4. Proses Kolaboratif yang Dinamis: Kolaborasi bukan peristiwa sekali jadi, tetapi proses berkelanjutan yang melibatkan trust building, mutual learning, power-sharing, dan inclusive decision-making. Proses ini memerlukan kepemimpinan yang visioner, fasilitasi yang netral, dan komitmen dari semua pihak untuk melampaui kepentingan individual mereka demi tujuan bersama.
5. Tantangan Praktis yang Nyata: Implementasi ***Collaborative governance*** menghadapi tantangan nyata mulai dari keterbatasan kapasitas institusional, fragmentasi kepentingan yang sulit diselaraskan, asimetri informasi antar aktor, hingga resistensi dari kelompok yang merasa kehilangan privilege dalam sistem *governance* tradisional.

Mengatasi tantangan ini memerlukan strategi yang adaptif, sensitif konteks, dan terus-menerus belajar dari pengalaman.

6. Aplikasi Lokal yang Beragam: Indonesia telah menunjukkan berbagai contoh inisiatif ***Collaborative governance*** di tingkat lokal, mulai dari pengelolaan lingkungan, pengembangan ekonomi lokal, hingga penanggulangan bencana. Setiap contoh mengajarkan pelajaran berharga tentang bagaimana prinsip-prinsip ***Collaborative governance*** dapat disesuaikan dengan konteks lokal sambil tetap mempertahankan substansi demokratis dan akuntabel.

Pembelajaran modul ***Collaborative governance*** ini lebih dari sekadar menambah pengetahuan akademis. Ini adalah undangan untuk mengambil peran aktif dalam mentransformasi governance—dari model yang eksklusif, top-down, dan often insensitive terhadap kebutuhan publik, menuju governance yang inklusif, responsif, dan menciptakan nilai bersama. Setiap inisiatif ***Collaborative governance*** yang berhasil adalah bukti nyata bahwa perbedaan kepentingan dapat dijembatani, kepercayaan dapat dibangun, dan solusi yang menguntungkan semua pihak adalah mungkin.

Sebagai profesional publik masa depan, Anda membawa tanggung jawab besar untuk memimpin perubahan ini. Tidak selalu mudah. Ada kalanya Anda akan menghadapi resistensi, mengalami frustrasi dengan proses yang lambat, atau goyah dengan kompleksitas yang dihadapi. Namun, ingatlah bahwa setiap langkah kecil menuju governance yang lebih kolaboratif adalah investasi dalam demokrasi yang lebih kuat, masyarakat yang lebih adil, dan masa depan yang lebih berkelanjutan bagi generasi mendatang.

Kami mengajak Anda untuk terus belajar, berbagi pengalaman dengan rekan-rekan profesi, dan berkontribusi pada pengembangan pemahaman dan praktik ***Collaborative governance***. Bergabunglah dengan komunitas praktisi dan akademisi yang berkomitmen pada visi governance yang lebih baik. Pertanyaan kritis Anda, perspektif fresh Anda, dan dedikasi Anda adalah aset berharga dalam perjalanan transformasi ini.

Terakhir, jangan lupakan bahwa ***Collaborative governance*** pada dasarnya adalah tentang manusia—tentang menghargai kemanusiaan satu sama lain, mendengarkan dengan tulus, bekerja dengan integritas, dan berbagi visi akan dunia yang lebih baik. Semoga pembelajaran dari modul ini tidak hanya memperkaya pengetahuan Anda, tetapi juga menginspirasi Anda untuk menjadi agen perubahan positif dalam governance Indonesia dan global di masa depan.

Modul *Collaborative Governance* telah membawa Anda dalam perjalanan pembelajaran yang komprehensif tentang paradigma *governance* kontemporer. Dari pemahaman konseptual tentang prinsip-prinsip foundational, analisis mendalam terhadap kasus-kasus nyata, hingga pengalaman praktis melalui simulasi, Anda telah mengembangkan wawasan

dan keterampilan yang akan sangat berguna dalam karir profesional Anda di sektor publik maupun organisasi lainnya.

Collaborative governance bukan hanya tentang teknik atau mekanisme ini adalah tentang mindset, nilai-nilai, dan komitmen untuk menciptakan governance yang lebih adil, responsif, dan efektif. Ini adalah tentang percaya bahwa perbedaan dapat dijumpai, bahwa kepentingan bersama dapat ditemukan, dan bahwa melalui dialog konstruktif dan kolaborasi sejati, kita dapat menciptakan solusi yang lebih baik daripada yang dapat diciptakan oleh satu pihak saja. Semoga Anda terus membawa semangat ini dalam perjalanan profesional Anda ke depan.

Terima kasih telah belajar bersama dalam modul ini.

Mari kita ciptakan governance yang lebih baik untuk Indonesia dan dunia.

REFERENSI

- Agranoff, R., & McGuire, M. (2001). Big Questions in Public Network Management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(3), 295-326.
- Alfiana, A., Rahma, E. O., & Wahfianka, E. R. (2023). *Kontestasi Kepublikan Antara Sektor Publik dan Swasta pada Pertanian Jagung di Kabupaten Bantul*. *Publicness: Journal of Public Administration Studies*. 2(2), 127-137. DOI: 10.24036/publicness.v2i2.95.
- Alford, J., & Hughes, O. E. (2008). Public value pragmatism as the next phase of public management. *Australian Journal of Public Administration*, 67(2), 231-242.
<https://doi.org/10.1177/0275074008314203>
- Amirullah, I. (2024). Analyzing the impact of *Collaborative governance* models on public service delivery. *Digital Innovation*, 1(3), 20.
<https://doi.org/10.61132/digitalinnovation.v1i3.20>
- Ansell, C., & Gash, A. (2007). *Collaborative governance* in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). *Collaborative governance* and Adaptive Management. *Ecology and Society*, 13(1), 30.
- Astuti, R. S., Warsono, H., & Rachim, A. (2020). *Collaborative governance dalam Perspektif Administrasi Publik*. Semarang: Universitas Diponegoro Press. ISBN: 978-623-91158-5-2.
- Bamberger, K., & Mulligan, D. K. (2026). Recentring public values in AI Governance : Examples from the Biden Administration. *SSRN Electronic Journal*.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.6531738>
- 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.
- Bouckaert, G., & Galego, D. (2024). System-quake proof 'systemic resilience Governance ': Six measures for readiness. *Governance*, 37(3), 465-485. <https://doi.org/10.1111/1758-5899.13433>
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2015). Designing and Implementing Cross-Sector Collaborations: Needed and Challenging. *Public Administration Review*, 75(5), 647-663.
- Bučaitė-Vilkė, J., Vigoda-Gadot, E., & Vilkas, M. (2026). *Collaborative governance* at the local level: Lithuanian politicians' impact on the *Collaborative* management of wicked problems. *International Journal of Public Sector Management*, 39(4), 244.
<https://doi.org/10.1108/ijpsm-06-2025-0244>
- Carstensen, H. V., & Bason, C. (2012). Powering *Collaborative* policy innovation: Can innovation labs help? [Unpublished manuscript].

- Cifolelli, S., Berardi, M., Russo, A., & Ziruolo, A. (2025). Strategic public management for sustainable development: Public value co-creation experiences. *Journal of Public Affairs*, 25(2), 2486616. <https://doi.org/10.1080/09540962.2025.2486616>
- Cocciasecca, S., Grossi, G., & Sancino, A. (2021). Public appointments as a tool for public *Governance* : A systematic literature review. *International Journal of Public Sector Management*, 34(4), 347-365. <https://doi.org/10.1108/ijpsm-04-2020-0096>
- Cojocar, A. (2025). Governing AI with trust: An adaptive *framework* for institutional legitimacy in the UK public sector. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 19(2), 125. <https://doi.org/10.1108/tg-05-2025-0125>
- Courtney, K. L., Rabung, E., Brousseau, J., Cheng, A. S., Fischer, A. P., Fried, H., ... & Walker, S. E. (2024). Application of participatory process mapping to evaluate environmental decision-making and implementation. *Journal of Environmental Management*, 365, 2394937. <https://doi.org/10.1080/08941920.2024.2394937>
- Dewi, N. L. Y. (2019). *Dinamika Collaborative governance dalam Studi Kebijakan Publik. Jurnal Ilmiah Dinamika Sosial*. 3(2). 200-201. Retrieved from [https://journal.undiknas.ac.id/#8203;:contentReference\[oaicite:4\]\[index=4\]](https://journal.undiknas.ac.id/#8203;:contentReference[oaicite:4][index=4]).
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2011). 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, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An Integrative Framework for *Collaborative governance*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1-29.
- Gardini, N., Yuliani, F., Meilani, N., & Zulkarnaini, Z. (2025). Agile *Governance* in the healthcare sector through the Kurma Manis Program in the City of Pekanbaru. *Journal of Nursing and Health Literacy*, 4(1), 2201. <https://doi.org/10.56910/literacy.v4i1.2201>
- Gomes, R., dos Reis, B. D., dos Santos, F. G., Lima, G. S., Nascimento, I. J. B. M. F., Saraiva, J. F. de S., ... & Silva, A. T. P. da. (2026). *Collaborative governance* and sustainability: The role of inter-agency partnerships in implementing sustainable practices in local settings. *African Journal of Environment and Ecology*, 5(1), 5976. <https://doi.org/10.54536/ajee.v5i1.5976>
- Gray, B. (1989). *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems*. Jossey-Bass Publishers.
- Greenwood, D., Gerhards, J., Aldred, R., & Fadel, M. (2024). Scales of *Governance* , polycentricity and the case of active travel infrastructure in West London. *Public Administration*, 102(4), 1306560. <https://doi.org/10.1177/09520767241306560>
- Gunawan, H., Husni, M., Qur'ani, B., Ashary, M., Arman, A., & Afriyani, A. (2025). A holistic *framework* for asset decision-making: Organisational drivers and *Collaborative* culture.

- South African Journal of Business Management, 56(1), 5101.
<https://doi.org/10.4102/sajbm.v56i1.5101>
- Hagedorn Krogh, A., & Triantafillou, P. (2024). Developing new public *Governance* as a public management reform model. *Journal of Public Management Research*, 14(2), 2313539.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2313539>
- Han, L., & Tian, Y. (2024). Enhancing healthcare delivery through integrated management strategies: A multi-sector approach. *International Journal of Sustainable Social and Practical Applications*, 4(1), 23. <https://doi.org/10.62051/ijsspa.v4n1.23>
- Harapan, N., Sutrisno, E., & Asropi, A. (2022). Application of *Collaborative governance* to handle earthquake victims in West Nusa Tenggara. *KnE Social Sciences*, 7(9), 10961.
<https://doi.org/10.18502/kss.v7i9.10961>
- Hasanuddin, Daswati, Alamsyah, M. N., & Susanti, A. (2025). *Collaborative governance* in improving the quality of digital population identity services in Central Mamuju Regency. *Jurnal Perspektif*, 24(2), 6233. <https://doi.org/10.31941/pj.v24i2.6233>
- Hassan, M. A., Koome, G. R., & Gatungu, D. M. (2024). Effectiveness of community-centred approaches in the establishment of local *Governance* structures in Somalia: A case of formation of district councils in Jubaland, Hirshabelle, Southwest, and Galmudug States. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 8(5), 160.
<https://doi.org/10.47772/ijriss.2024.805160>
- Hong, Y. W., Teck, T. S., Geok, L. S., Fernandez, R. T., Tesaloti, M., Liau, C. H., & Fahim, S. M. (2025). *Digital Governance frameworks* and transparent institutions: A business-driven approach to accountable institution development in sustainable public administration. *International Journal of Electronic Governance*, 801434. <https://doi.org/10.52152/801434>
- Hughes, O. E. (2008). Public value pragmatism as the next phase of public management. *Australian Journal of Public Administration*, 67(2), 231-242.
- Innes, J. E., & Booher, D. E. (2010). *Planning with Complexity: An Introduction to Collaborative Rationality for Public Policy*. Routledge.
- Junior, E. I. F., Nobre, R. C. da S., & Neto, J. G. dos S. (2025). *Governance* and innovation in the sustainable management of the Amazon: Legal challenges and perspectives for socio-environmental development. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 19(12), 002.
<https://doi.org/10.24857/rgsa.v19n12-002>
- Kekez, A., Howlett, M., & Ramesh, M. (2018). Varieties of collaboration in public service delivery. *Policy Design and Practice*, 1(1), 1-18.
<https://doi.org/10.1080/25741292.2018.1532026>
- Kickert, W. J., Klijn, E. H., & Koppenjan, J. F. (1997). *Managing Complex Networks: Strategies for the Public Sector*. Sage Publications.

- Knox, C., & Sharipova, D. (2023). Public sector reforms in developing countries: A preliminary review. *Public Administration and Development*, 43(3), 2030. <https://doi.org/10.1002/pad.2030>
- Komarudin, D., & Sartika, I. (2025). Implementasi *Collaborative governance* dalam pengembangan pelabuhan internasional di Selat Sunda sebagai alternatif jembatan Selat Sunda. *Jurnal Moderat*, 11(1), 4658. <https://doi.org/10.25157/moderat.v11i1.4658>
- Kumiawan, A., Mustofa, A., & Pramudiana, I. (2026). *Collaborative governance* in the implementation of regional sports design: Realizing sustainable sports *Governance* in East Java. *Sports Governance Review*, [online]. <https://doi.org/10.62872/vzvqgt88>
- Kumiawan, R. W., Handoko, V., & Kusbandrijo, B. (2025). *Collaborative governance of Public Service Mall s* in order to improve the quality of public services in Surabaya City. *Asian Journal of Applied Business and Management*, 4(1), 1. <https://doi.org/10.55927/ajabm.v4i1.1>
- Lindquist, E. A. (2022). The digital era and public sector reforms: Transformation or new tools for competing values? *Canadian Public Administration*, 65(3), 493. <https://doi.org/10.1111/capa.12493>
- Liu, K., & Ma, F. (2024). The impact of the digital economy on environmental pollution: A perspective on *Collaborative governance* between *government* and public. *Frontiers in Environmental Science*, 12, 1435714. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2024.1435714>
- Mao, Y. (2020). Combating COVID-19 through *Collaborative governance* : Lessons from East Asia. *Chinese Public Administration Review*, 11(2), 255. <https://doi.org/10.22140/cpar.v11i2.255>
- Mardiana, M., Rusli, Z., Freddy, H. T. R., Sadad, A., & Tampubolon, O. F. (2026). Tata kelola kolaboratif sampah perkotaan: Analisis model Triple Helix di Kota Pesisir Dumai. *Jurnal Ilmu Pemerintahan dan Ekonomi*, 7(1), 5035. <https://doi.org/10.55681/jige.v7i1.5035>
- Mendoza, H., & Talavera, A. S. (2025). *Governance* strategies for the management of museums and heritage institutions. *Heritage*, 8(4), 127. <https://doi.org/10.3390/heritage8040127>
- Moenek, R., & Suwanda, D. (2019). *Good governance: Pengelolaan Keuangan Daerah*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. ISBN: 978-602-446-368-7.
- Mohsumova, V. (2025). Theoretical comparative analysis of public administration models. *Administrative and Management Review*, 1(164), 175-182. <https://doi.org/10.17721/apmv.2025.164.1.175-182>
- Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Harvard University Press.

- Noor, M., Suaedi, F., & Mardiyanta, A. (2022). *Collaborative governance: Suatu Tinjauan Teoritis dan Praktik*. Yogyakarta: CV. Bildung Nusantara. ISBN: 978-623-8091-04-1 (Cetak), 978-623-8091-05-8 (Digital).
- Nurrahman, A., Nurnawati, E., & Sabaruddin, S. (2026). An integrated *framework* for *Collaborative governance* to strengthen smart city implementation in Banda Aceh, Indonesia. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.6307638>
- Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge University Press.
- Polyakova, O., Alekseeva, I., Timkin, T., Rudneva, D., & Volkova, V. (2026). Indicator-based evaluation for strategic decision-making and compliance in the public sector of the Russian Federation. *Управление в России и за рубежом*, 23, 6049. <https://doi.org/10.18623/rvd.v23.6049>
- Priadi, A., Sobri, M., Setyoko, P. I., & Putra, R. (2024). Model *Collaborative governance* dalam penyediaan perumahan: Studi pada program rehabilitasi sosial rumah tak layak huni di Kota Prabumulih Provinsi Sumatera Selatan. *Ganaya: Jurnal Pendidikan Keluarga*, 7(1), 3064. <https://doi.org/10.37329/ganaya.v7i1.3064>
- Qomariyah, E. (2023). *Collaborative governance*. Malang: Selaras Media Kreasindo. ISBN: 978-623-8347-59-9 (Cetak), 978-623-8347-60-5 (Digital)
- Regal, B., Ferlie, E., Aagaard, P., & Vrbek, S. (2024). *Governance* modes, mayoral leadership and transitions to public sector co-creation across Europe. *Public Administration*, 102(1), 9520767. <https://doi.org/10.1177/09520767241231598>
- Rhodes, R. A. W. (1996). The New *Governance*: Governing without Government. *Political Studies*, 44(4), 652-667.
- Rodríguez Bolívar, M. P. (2018). Creative citizenship: The new wave for *Collaborative* environments in smart cities. *Administration and Society*, 50(4), 133. <https://doi.org/10.1108/arla-04-2017-0133>
- Santosa, T., Manahor, A., & Salamah, S. F. B. (2025). Revisiting *Governance* theory: A comprehensive *framework* for 21st-century public administration. *Journal of Government Science*, 2(2), 157. <https://doi.org/10.69812/jgs.v2i2.157>
- Sarpong, C. K., Frimpong, D., Tachie, P. O., Arkoh, S. H., & Kanpiim, C. (2025). From waste to resource: Assessing *Governance* models for implementing circular economy principles in urban water and nutrient management in Ghana. *Academic Research International*, 25(101566). <https://doi.org/10.9734/acri/2025/v25i101566>
- Shan, S., Duan, X., Zhang, Y., Zhang, T., & Li, H. (2021). Research on *Collaborative governance* of smart *government* based on blockchain technology: An evolutionary approach. *Security and Communication Networks*, 2021, 6634386. <https://doi.org/10.1155/2021/6634386>

- Sikalo, M. (2025). Digital statehood: Transitive model and the evolution of methodological paradigms of public administration. *Visnyk Kharkiv National University*, 1, [Online]. <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2025-1-04>
- Stoker, G. (2006). Public Value Management: A New Narrative for Networked *Governance*? *American Review of Public Administration*, 36(1), 41-57.
- Supriyadi, E. I. (2021). *Pergeseran dalam Paradigma Ilmu Administrasi Publik*. *Jurnal Rasi*, 3(1), 1-20. DOI: 10.52496/rasi.v3i1.117.
- Suyeno, S., Sumartono, S., Haryono, B., & Amin, F. (2024). *Collaborative water Governance* model for potable urban water supply in Riau Province, Indonesia. *Water Practice and Technology*, 19(10), 110. <https://doi.org/10.2166/wp.2024.110>
- Tatarishvili, S. (2026). Modernization of the public administration system of Ukraine in the context of European integration. *Journal of Public Administration and Management*, 2(10). <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2026.2.10>
- Temitope, T. (2023). Investigating innovative models of *Governance* and collaboration for effective public administration in a multi-*stakeholder* landscape. *International Journal of Public Policy and Research*, 4(2), 209. <https://doi.org/10.47667/ijppr.v4i2.209>
- Thabit, S., Sancino, A., & Mora, L. (2024). Strategic public value(s) *Governance* : A systematic literature review and *framework* for analysis. *Public Administration Review*, 84(5), 13877. <https://doi.org/10.1111/puar.13877>
- Thiessen, S. (2025). From cognitive imperialism to relational accountability: Honouring co-creation with Indigenous people in public administration. *Canadian Public Administration*, 68(4), 70028. <https://doi.org/10.1111/capa.70028>
- Tjandra, S. (2017). Kemitraan Publik-Swasta dan Tata Kelola Kolaboratif di Indonesia: Pengalaman Implementasi dan Pelajaran Praktis. *Jurnal Administrasi Publik*, 14(2), 112-128.
- Tkachenko, V., Kotviakovskiy, Y., & Zinchenko, S. (2025). Contemporary European concepts of public administration in the context of digital transformation and their legal *framework*. *East European Journal of Public Affairs*, 1, 99-109. <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2025-1-99-109>
- Togala, R., Arsalim, A., & Parisu, C. Z. (2025). *Smart Governance* : Integrasi teknologi dan teori pemerintahan dalam pelayanan publik. *Innovative: Jurnal Pendidikan dan Penelitian*, 5(2), 19868. <https://doi.org/10.31004/innovative.v5i2.19868>
- Vershinina, Y. (2024). Analysis of the prospects for developing methodological approaches to assessing the effectiveness of municipal *Governance* . *Modernization. Innovation. Research*, 2, 34-48. <https://doi.org/10.22394/1996-0522-2024-2-34-48>
- Wijaya, E. S. P., & Winarni, A. T. (2018). *Tata Kelola Pemerintahan yang Baik (Good governance)*. Semarang: Pustaka Magister. ISBN: 978-602-0952-84-1.

- Yang, J., Hwang, H., & Vedlitz, A. (2024). What affects citizens' perception of public infrastructure decision-making in a disaster setting? *Public Works Management & Policy*, 29(4), 2426987. <https://doi.org/10.1080/15309576.2024.2426987>
- Zaen, F., & Ibrahim, M. A. (2025). *Collaborative governance* in accelerating regional financial access in South Sulawesi Province. *KnE Social Sciences and Economics*, 10(18), 19508. <https://doi.org/10.18502/kss.v10i18.19508>