

KOLABORATIF

LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA



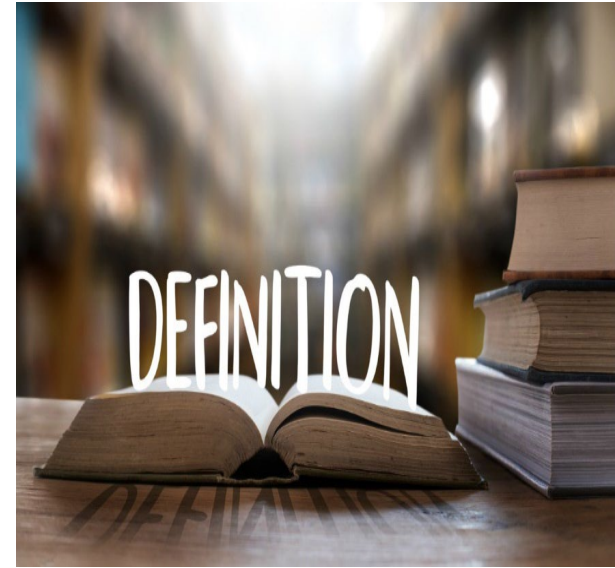
KONSEP KOLABORATIF

Dyer and Singh (1998, dalam Celik et al, 2019) mengungkapkan bahwa kolaborasi adalah

“ value generated from an alliance between two or more firms aiming to become more competitive by developing shared routines”.

Collaboration is a complex process, which demands planned, intentional knowledge sharing that becomes the responsibility of all parties (Lindeke and Sieckert, 2005).

Collaboration is a process though which parties with different expertise, who see different aspects of a problem, can constructively explore differences and find novel solutions to problems that would have been more difficult to solve without the other's perspective (Gray, 1989).



Kolaborasi Pemerintahan (*Collaborative Governance*)

Irawan (2017) mengungkapkan bahwa “ *Collaborative governance* “sebagai sebuah proses yang melibatkan norma bersama dan interaksi saling menguntungkan antar aktor *governance* .



A governing arrangement where one or more public agencies directly engage non-state stakeholders in a collective decision-making process that is formal, consensus-oriented, and deliberative and that aims to make or implement public policy or manage public programs or assets. Ansen dan gash (2012)

“A governing arrangement where one or more public agencies directly engage non-state stakeholders in a collective decision-making process that is formal, consensus-oriented, and deliberative and that aims to make or implement public policy or manage public programs or assets” (Ermaya Suradinata, 1998)

Collaborative Governance



mencakup kemitraan
institusi pemerintah untuk
pelayanan publik

Sebuah pendekatan pengambilan keputusan, tata kelola kolaboratif, serangkaian aktivitas bersama di mana mitra saling menghasilkan tujuan dan strategi dan berbagi tanggung jawab dan sumber daya



6 Kriteria Penting Untuk Kolaborasi



- 1) Forum Yang Diprakarsai Oleh Lembaga Publik Atau Lembaga;
- 2) Peserta Dalam Forum Termasuk Aktor *Nonstate*;
- 3) Peserta Terlibat Langsung Dalam Pengambilan Keputusan Dan Bukan Hanya 'Dikonsultasikan' Oleh Agensi Publik;
- 4) Forum Secara Resmi Diatur Dan Bertemu Secara Kolektif;
- 5) Forum Ini Bertujuan Untuk Membuat Keputusan Dengan Konsensus (Bahkan Jika Konsensus Tidak Tercapai Dalam Praktik); Dan
- 6) Fokus Kolaborasi Adalah Kebijakan Publik Atau Manajemen.

Ansel dan Gash (2007:544)

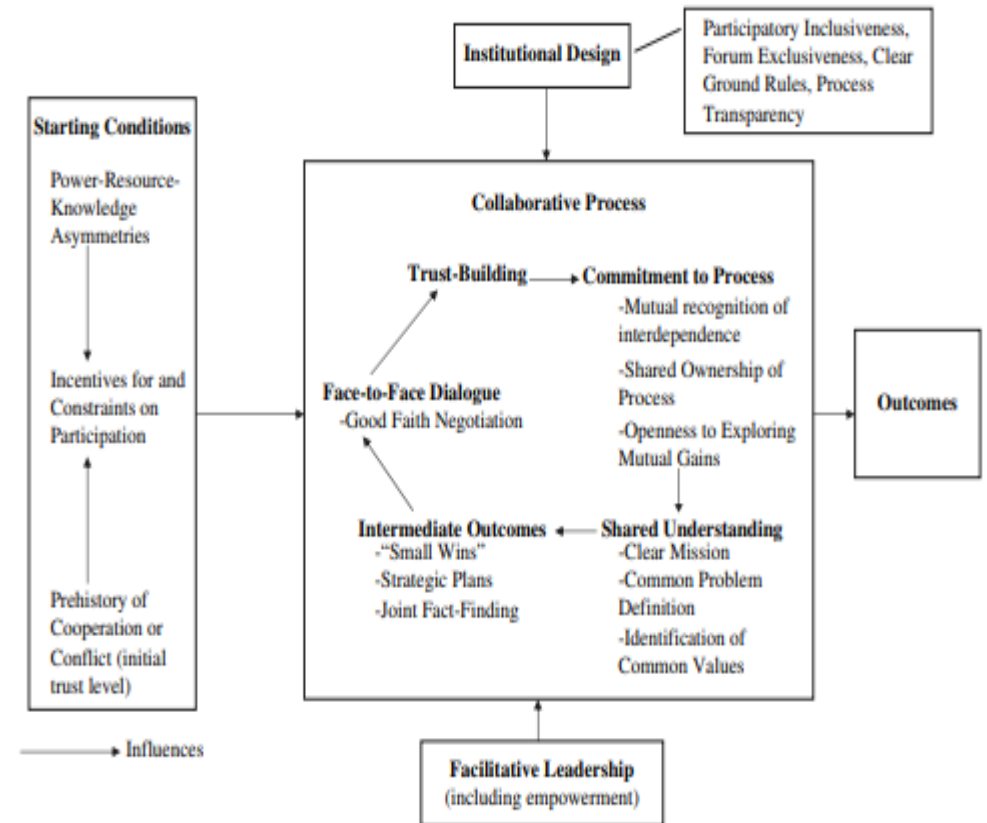
3 Tahapan Dalam Melakukan Assessment Terhadap Tata Kelola Kolaborasi

- 1) Mengidentifikasi permasalahan dan peluang;
- 2) Merencanakan aksi kolaborasi; dan
- 3) Mendiskusikan strategi untuk mempengaruhi



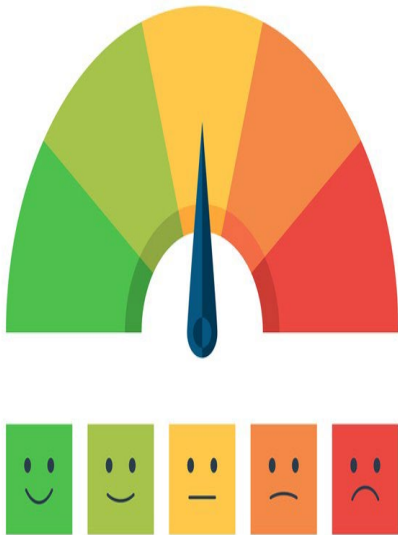
Gambar Kerangka Pikir dalam melakukan Assessment Tata Kelola Kolaborasi

Menurutnya *starting condition* mempengaruhi proses kolaborasi yang terjadi, dimana proses tersebut terdiri dari membangun *kepercayaan, face to face dialogue, commitment to process, pemahaman bersama, serta pengembangan outcome* antara Desain kelembagaan yang salah satunya proses transparansi serta faktor kepemimpinan juga mempengaruhi proses kolaborasi yang diharapkan menghasilkan *outcome* yang diharapkan.



Gambar Model Collaborative Governance

Organisasi yang memiliki *collaborative culture* indikatornya sebagai berikut:



- 1) Organisasi menganggap perubahan sebagai sesuatu yang alami dan perlu terjadi;
- 2) Organisasi menganggap individu (staf) sebagai aset berharga dan membutuhkan upaya yang diperlukan untuk terus menghormati pekerjaan mereka;
- 3) Organisasi memberikan perhatian yang adil bagi staf yang mau mencoba dan mengambil risiko yang wajar dalam menyelesaikan tugas mereka (bahkan ketika terjadi kesalahan);
- 4) Pendapat yang berbeda didorong dan didukung dalam organisasi (universitas) Setiap kontribusi dan pendapat sangat dihargai;
- 5) Masalah dalam organisasi dibahas transparan untuk menghindari konflik;
- 6) Kolaborasi dan kerja tim antar divisi adalah didorong; dan
- 7) Secara keseluruhan, setiap divisi memiliki kesadaran terhadap kualitas layanan yang diberikan.

Pérez López et al (2004 dalam Nugroho, 2018),

AKTIVITAS KOLABORASI ANTAR ORGANISASI

- (1) Kerjasama Informal;**
- (2) Perjanjian Bantuan Bersama;**
- (3) Memberikan Pelatihan;**
- (4) Menerima Pelatihan;**
- (5) Perencanaan Bersama;**
- (6) Menyediakan Peralatan;**
- (7) Menerima Peralatan;**
- (8) Memberikan Bantuan Teknis;**
- (9) Menerima Bantuan Teknis;**
- (10) Memberikan Pengelolaan Hibah; dan**
- (11) Menerima Pengelolaan Hibah.**



Esteve et al (2013 p 20)



PROSES YANG HARUS DILALUI DALAM MENJALIN KOLABORASI

- 1) *Trust building* : membangun kepercayaan dengan stakeholder mitra kolaborasi
- 2) *Face to face Dialogue*: melakukan negosiasi dan baik dan bersungguh-sungguh;
- 3) **Komitmen terhadap proses**: pengakuan saling ketergantungan; *sharing ownership* dalam proses; serta keterbukaan terkait keuntungan bersama;
- 4) **Pemahaman bersama**: berkaitan dengan kejelasan misi, definisi bersama terkait permasalahan, serta mengidentifikasi nilai bersama; dan
- 5) **Menetapkan outcome** antara.



KOLABORATIF DALAM KONTEKS ORGANISASI PEMERINTAH

FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEBERHASILAN DALAM KOLABORASI ANTAR LEMBAGA PEMERINTAH

1. Kepercayaan,
2. Pembagian kekuasaan,
3. Gaya kepemimpinan,
4. Strategi manajemen dan
5. Formalisasi pada pencapaian kolaborasi yang efisien efektif antara entitas publik

Custumato (2021)



Faktor yang dapat menghambat kolaborasi antar organisasi pemerintah

- Ketidakjelasan batasan masalah karena perbedaan pemahaman dalam kesepakatan kolaborasi.
- Dasar hukum kolaborasi juga tidak jelas.



Mengenal *Whole-of-Government (WoG)*

sebuah pendekatan penyelenggaraan pemerintahan yang menyatukan upaya-upaya kolaboratif pemerintahan dari keseluruhan sektor dalam ruang lingkup koordinasi yang lebih luas guna mencapai tujuan- tujuan pembangunan kebijakan,

WoG yang dinyatakan dalam laporan APSC sebagai

“[it] denotes public service agencies working across portfolio boundaries to achieve a shared goal and an integrated government response to particular issues. Approaches can be formal and informal. They can focus on policy development, program management and service delivery” (Shergold & others, 2004).



ASPEK NORMATIF KOLABORASI PEMERINTAHAN

Pasal 34 ayat (4) Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan diatur bahwa

“Penyelenggaraan pemerintahan yang melibatkan Kewenangan lintas Badan dan/atau Pejabat Pemerintahan dilaksanakan melalui kerja sama antar-Badan dan/atau Pejabat Pemerintahan yang terlibat, kecuali ditentukan lain dalam ketentuan peraturan perundang-undangan”



**DASAR
HUKUM**

Dalam Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan diatur juga mengenai Bantuan Kedinasan yaitu kerja sama antara Badan dan/atau Pejabat Pemerintahan guna kelancaran pelayanan Administrasi Pemerintahan di suatu instansi pemerintahan yang membutuhkan.

Syarat Badan dan/atau Pejabat Pemerintahan dapat memberikan Bantuan Kedinasan kepada Badan dan/atau Pejabat Pemerintahan

- a. Keputusan dan/atau Tindakan tidak dapat dilaksanakan sendiri oleh Badan dan/atau Pejabat Pemerintahan yang meminta bantuan
- b. penyelenggaraan pemerintahan tidak dapat dilaksanakan sendiri oleh Badan dan/atau Pejabat Pemerintahan karena kurangnya tenaga dan fasilitas yang dimiliki oleh Badan dan/atau Pejabat Pemerintahan;
- c. dalam hal melaksanakan penyelenggaraan pemerintahan, Badan dan/atau Pejabat Pemerintahan tidak memiliki pengetahuan dan kemampuan untuk melaksanakannya sendiri;
- d. apabila untuk menetapkan Keputusan dan melakukan kegiatan pelayanan publik, Badan dan/atau Pejabat Pemerintahan membutuhkan surat keterangan dan berbagai dokumen yang diperlukan dari Badan dan/atau Pejabat Pemerintahan lainnya; dan/atau
- e. jika penyelenggaraan pemerintahan hanya dapat dilaksanakan dengan biaya, peralatan, dan fasilitas yang besar dan tidak mampu ditanggung sendiri oleh Badan dan/atau Pejabat Pemerintahan tersebut.



Badan dan/atau Pejabat Pemerintahan dapat menolak memberikan Bantuan Kedinasan apabila:



- a. Mempengaruhi Kinerja Badan Dan/Atau Pejabat Pemerintahan Pemberi Bantuan;
- b. Surat Keterangan Dan Dokumen Yang Diperlukan Sesuai Dengan Ketentuan Peraturan Perundangundangan Bersifat Rahasia; Atau
- c. Ketentuan Peraturan Perundang-undangan Tidak Memperbolehkan Pemberian Bantuan.



Whole-of-Government:

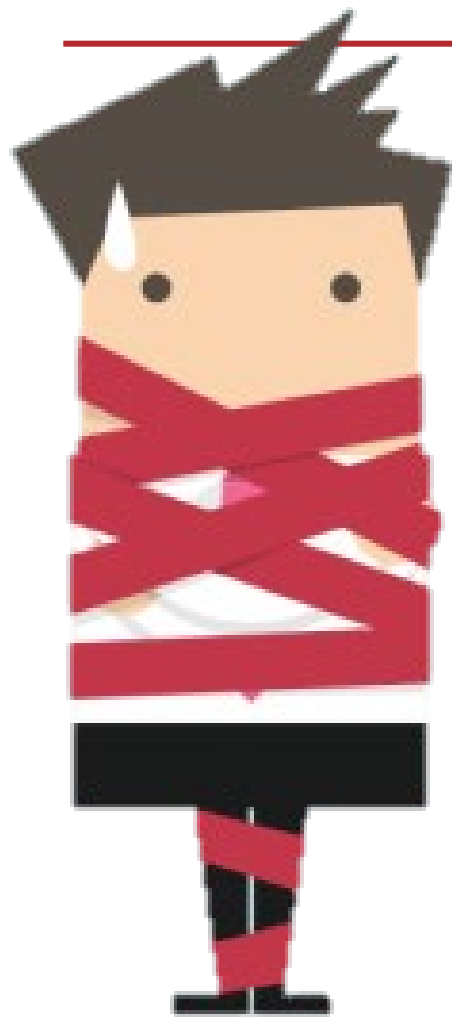


PERHATIKAN!!!



"Sure, we could make it simpler but that would only complicate matters."





THE RED TAPE STATE

Mengapa Koordinasi?

*No phrase expresses as frequent a complaint about the [federal] bureaucracy as does “**lack of coordination.**”*

*No suggestion for reform is more common than “**what we need is more coordination.**”*

Pressman and Wildavsky (1984:133)

Koordinasi



Whole of Government

- WoG adalah sebuah pendekatan penyelenggaraan pemerintahan yang menyatukan upaya-upaya kolaboratif pemerintahan dari keseluruhan sektor dalam ruang lingkup koordinasi yang lebih luas guna mencapai tujuan bersama dalam bidang pembangunan **kebijakan, manajemen program dan pelayanan publik**.
- WoG juga dikenal sebagai pendekatan **interagency**, yaitu pendekatan yang melibatkan sejumlah kelembagaan yang terkait dengan urusan-urusan yang relevan.



Mengapa WOG ... (1)



- Adanya faktor-faktor eksternal seperti dorongan publik dalam mewujudkan integrasi kebijakan, program pembangunan dan pelayanan agar tercipta penyelenggaraan pemerintahan yang lebih baik.
- Faktor-faktor internal dengan adanya fenomena ketimpangan kapasitas sektoral sebagai akibat dari adanya nuansa kompetisi antar sektor dalam pembangunan
- Khususnya dalam konteks Indonesia, keberagaman latar belakang nilai, budaya, adat istiadat, serta bentuk latar belakang lainnya mendorong adanya potensi disintegrasi bangsa

Mengapa WoG ... (2)

- Siloisasi, prinsip single-purpose organizations, dengan banyak spesialisasi serta peran dan fungsi *non-overlapping* mendorong:
 - Fragmentasi
 - Kewenangan terpusat di sektor
 - Kurangnya kerjasama dan koordinasi, yang menyebabkan efektivitas dan efisiensi
- Devolusi Struktural, desentralisasi, penyerahan kewenangan dari pusat ke daerah yang berlebihan
- Persepsi mengenai dunia yang semakin tidak aman dan berbahaya. Isu terorisme, radikalisme, perubahan iklim, dll.



Manfaat WoG



- Efisiensi
- Sharing Informasi
- Lingkungan kerja
- Daya saing
- Akuntabilitas
- Koherensi kebijakan

- Biaya (*cost*)
- Pemborosan (*waste*)
- Duplikasi pekerjaan
- Inkonsistensi kebijakan
- Waktu penyelesaian layanan tertentu

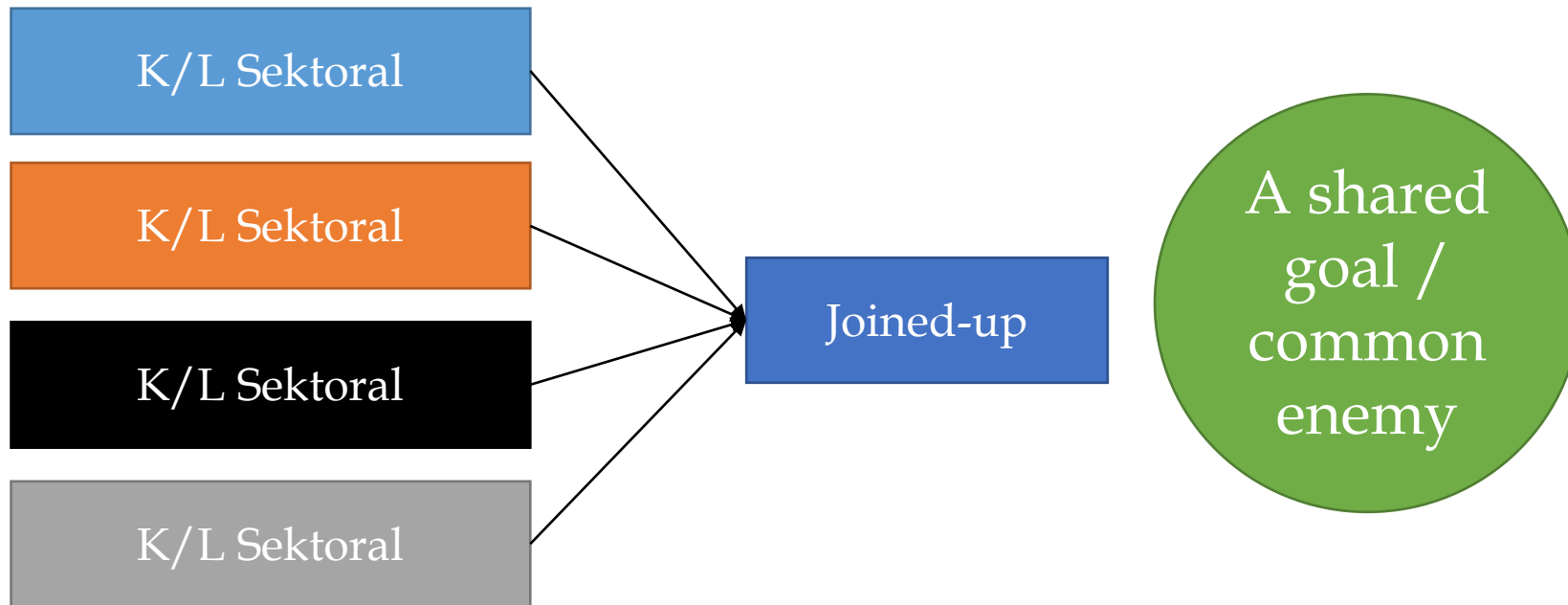
Diadopsi dari Colgan, A., Kennedy, L.A. and Doherty, N. (2014)

Keuntungan WoG



- *Outcomes-focused*
Berfokus pada outcome yang tidak dapat dicapai oleh K/L sektoral secara masing-masing.
- *Boundary-spanning*
Implementasi kebijakan tidak hanya melibatkan satu instansi, tetapi lintas instansi
- *Enabling*
WoG membuat pemerintah lebih mampu menangani tantangan kebijakan yang kompleks
- *Strengthening prevention*
WoG mendorong pencegahan terhadap masalah yang mungkin berkembang lebih jauh

WoG dalam Ilustrasi



- **Reaksi terhadap disagregasi birokrasi dalam NPM**

- **Respon terhadap “wicked problems”**

Tingginya angka kriminalitas dapat dijelaskan dalam beberapa cara: jumlah polisi yang kurang, terlalu banyak penjahat, hukum yang tidak memadai, kemiskinan, budaya, terlalu banyak senjata, dsb.

- **Strategic enabler**

WoG mendorong emahaman isu yang lebih strategis dan berjangka panjang.

- **Respon terhadap tekanan luar**

Tekanan internasional merupakan situasi tidak terhindarkan yang harus dihadapi oleh pemerintah

- **Integrating Service Delivery (ISD)**

Proses penyatuan pemberian layanan kepada publik

- **Koordinasi dan Kolaborasi**

Pemerintah horizontal yang berkoordinasi atau berkolaborasi dalam mencapai tujuan bersama

- **Integrating and Rebalancing Governance**

Kontrol politik dan otonomi administrasi seperti di Inggris

- **Culture Change**

Konsep-konsep social glue (perekat), budaya organisasi



Praktek WoG

- **PENGUATAN KOORDINASI ANTAR LEMBAGA**

Mengurangi jumlah lembaga yang ada sampai mendekati jumlah yang ideal untuk sebuah koordinasi. Dengan jumlah lembaga yang rasional, maka koordinasi dapat dilakukan lebih mudah

- **MEMBENTUK LEMBAGA KOORDINASI KHUSUS**

Pembentukan lembaga terpisah dan permanen yang bertugas dalam mengkoordinasikan sektor atau kementerian adalah salah satu cara melakukan WoG

- **MEMBENTUK GUGUS TUGAS**

Gugus tugas merupakan bentuk pelembagaan koordinasi yang dilakukan di luar struktur formal, yang sidatnya tidak permanen

- **KOALISI SOSIAL**

Koalisi sosial ini merupakan bentuk informal dari penyatuan koordinasi antar sektor atau lembaga, tanpa perlu membentuk pelembagaan khusus dalam koordinasi ini



Bagaimana Caranya?

| Kategori | Tipe | Keterangan |
|-------------------------|-------------------|---|
| Koordinasi | Penyertaan | Pengembangan strategi dengan mempertimbangkan dampak |
| | Dialog | Pertukaran informasi |
| | Joint planning | Perencanaan bersama, kerjasama sementara |
| Integrasi | Joint working | Kolaborasi sementara |
| | Joint venture | Perencanaan jangka panjang, kerjasama pada pekerjaan besar yang menjadi urusan utama salah satu peserta kerjasama |
| | Satelit | Entitas yang terpisah, dimiliki bersama, dibentuk sebagai mekanisme integratif |
| Kedekatan dan pelibatan | Aliansi strategis | Perencanaan jangka panjang, kerjasama pada isu besar yang menjadi urusan utama salah satu peserta kerjasama |
| | Union | Unifikasi resmi, identitas masing-masing masih nampak |
| | Merger | Penggabungan ke dalam struktur baru |



Tantangan Praktek WoG

- **Kapasitas SDM dan institusi**

Kapasitas SDM dan institusi-institusi yang terlibat dalam WoG tidaklah sama. Perbedaan kapasitas ini bisa menjadi kendala serius ketika pendekatan WoG, misalnya, mendorong terjadinya merger atau akuisisi kelembagaan, di mana terjadi penggabungan SDM dengan kualifikasi yang berbeda.

- **Nilai dan budaya organisasi**

Seperti halnya kapasitas SDM dan institusi, nilai dan budaya organisasi pun menjadi kendala manakala terjadi upaya kolaborasi sampai dengan penyatuan kelembagaan

- **Kepemimpinan**

Kepemimpinan menjadi salah satu kunci penting dalam pelaksanaan WoG. Kepemimpinan yang dibutuhkan adalah kepemimpinan yang mampu mengakomodasi perubahan nilai dan budaya organisasi serta meramu SDM yang tersedia guna mencapai tujuan yang diharapkan.



WoG Berdasarkan Jenis



- **Pelayanan yang bersifat adminisitratif**

Pelayanan publik yang menghasilkan berbagai produk dokumen resmi yang dibutuhkan warga masyarakat

- **Pelayanan jasa**

Pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk jasa yang dibutuhkan warga masyarakat, seperti pendidikan, kesehatan, ketenagakerjaan, perhubungan, dan lainnya

- **Pelayanan barang**

Pelayanan yang menghasilkan jenis barang yang dibutuhkan warga masyarakat, seperti misalnya jalan, perumahan, jaringan telepon, listrik, air bersih, dan seterusnya

- **Pelayanan regulatif**

Pelayanan melalui penegakan hukuman dan peraturan perundang-undangan, maupun kebijakan publik yang mengatur sendi-sendi kehidupan masyarakat

Berdasarkan Pola

- **Pelayanan Teknis Fungsional**

Suatu pola pelayanan publik yang diberikan oleh suatu instansi pemerintah sesuai dengan bidang tugas, fungsi dan kewenangannya

- **Pelayanan Satu Atap**

Pola pelayanan yang dilakukan secara terpadu pada satu instansi pemerintah yang bersangkutan sesuai kewenangan masing-masing

- **Pelayanan Satu Pintu**

Merupakan pola pelayanan masyarakat yang diberikan secara tunggal oleh suatu unit kerja pemerintah berdasarkan pelimpahan wewenang dari unit kerja pemerintah terkait lainnya yang bersangkutan


- **Pelayanan Terpusat**

Pelayanan masyarakat yang dilakukan oleh suatu instansi pemerintah yang bertindak selaku koordinator terhadap pelayanan instansi pemerintah lainnya yang terkait dengan bidang pelayanan masyarakat yang bersangkutan

- **Pelayanan Elektronik**

Pola pelayanan yang paling maju dengan menggunakan teknologi informasi dan komunikasi





Thank You