

**Sinergitas Pemangku Kepentingan Dan
Penguatan Manajemen Sumber Daya Aparatur
Dalam Implementasi Reformasi Birokrasi Tematik
Di Provinsi Kalimantan Timur**

Bahan Ceramah

**Pengembangan Kompetensi Bagi Pimpinan Daerah, JPT Dan ASN
Di Lingkungan Pemda Provinsi dan Kabupaten/Kota se Kalimantan Timur**

Senin, 10 April 2023

Oleh :

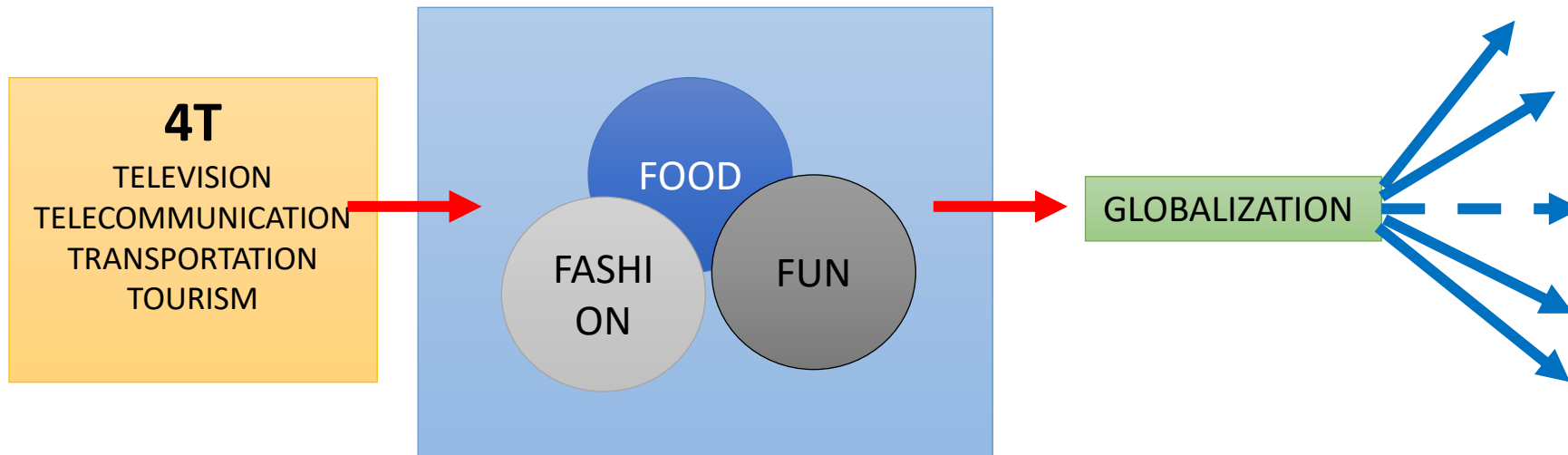
Prof. Dr. Sadu Wasistiono, Msi (Dosen IPDN)

A. PENDAHULUAN

- Pada negara yang sedang bangkit (*emerging country*) seperti Indonesia, peran birokrasi negara masih sangat signifikan. Terutama pada saat kekuatan masyarakat sipil (*civil society*) maupun partai politik belum optimal.
- Birokrasi negara masih mengelola uang negara yang sangat besar, dan berpengaruh pada perekonomian negara (APBN 2023 Rp. 2.463 triliun ditambah dari APBD sekitar Rp. 900 triliun). Pada sisi lain, mereka juga masih memegang peran penting dalam proses pembuatan kebijakan publik baik di tingkat nasional maupun daerah.
- Dalam era tata kelola yang baik (*good governance*) yang bergeser ke arah tata kelola dinamis (*dynamic governance*) dan sekarang mengarah ke tata kelola tangkas (*agile governance*), birokrasi negara di pusat maupun di daerah harus mau mengubah cara pikir (*mind-set*) maupun cara berbudaya (*culture-set*). Apabila tidak, mereka justru akan menjadi penghambat kemajuan.
- Visi Indonesia 2045 yang menargetkan Indonesia menjadi negara dengan PDB nomor 4 setelah China, India, dan Amerika Serikat tidak akan tercapai tanpa adanya perubahan *mind-set* dan *culture-set* birokrasi.

- Dunia saat ini telah, sedang, dan akan berubah secara signifikan.
- Selain globalisasi yang sudah mencapai generasi ketiga, juga terjadi revolusi pada dunia industri yang sudah masuk pada generasi ke empat yang disebut sebagai revolusi industri 4.0.
- Pada tataran masyarakat, sejalan dengan perkembangan revolusi industri 4.0, dikembangkan konsep masyarakat 5.0 atau society 5.0.
- Pada tataran paradigma tata kelola (*governance*), telah berkembang paradigma baru di luar good governance yang digagas oleh World Bank dan UNDP, yakni paradigma dynamic governance yang dicetuskan oleh Neo dan Chen (2013), serta paradigma agile governance sebagai prasyarat untuk menjalankan revolusi industri 4.0 yang digagas oleh Schwab dan Davis (2018).
- Pada tataran pemerintahan selain target mencapai pemerintahan kelas dunia (*world class government*) 2025, berkembang paradigma government 3.0 oleh Ojo et.al maupun government 4.0 yang dikembangkan oleh Stern et.al.

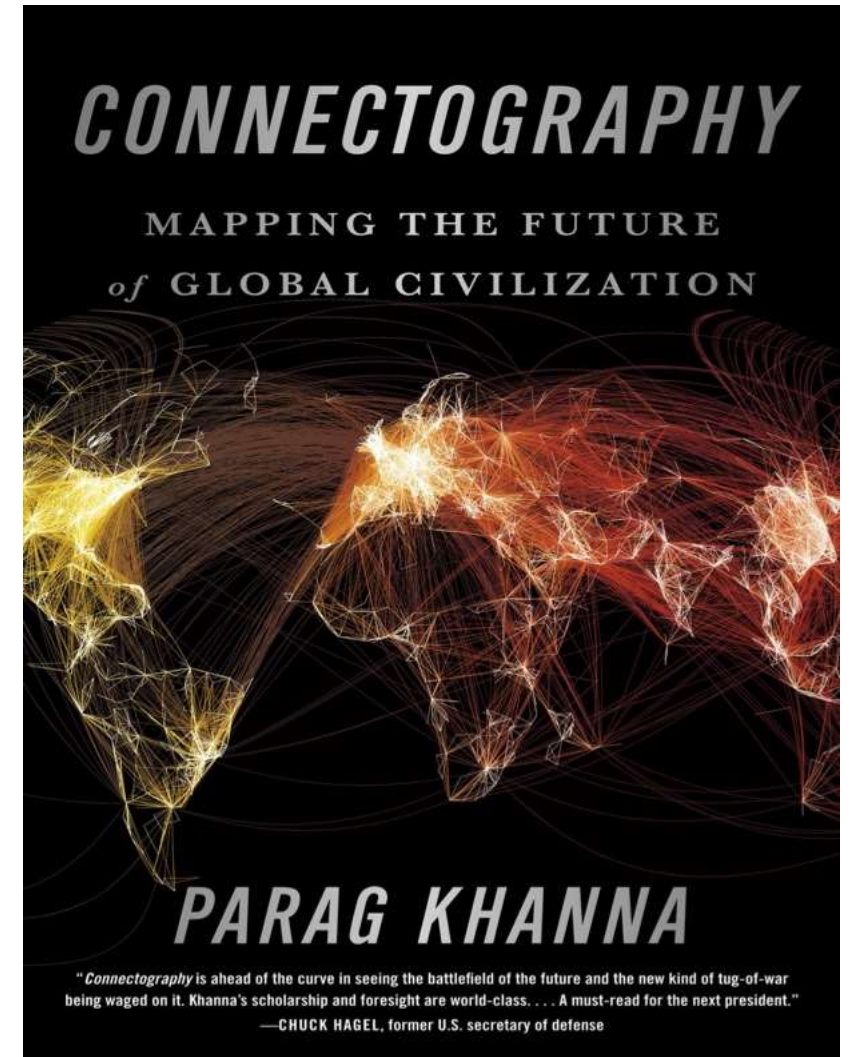
PROSES GLOBALISASI



- **Note :**
- **Globalization 1.0 → involved the globalization of the countries.**
- **Globalization 2.0 → involved the globalization of companies. → stateless company**
- **Globalization 3.0 → involved the globalization of individuals.**

Parag Khanna : From Globalization to Hyper-Globalization

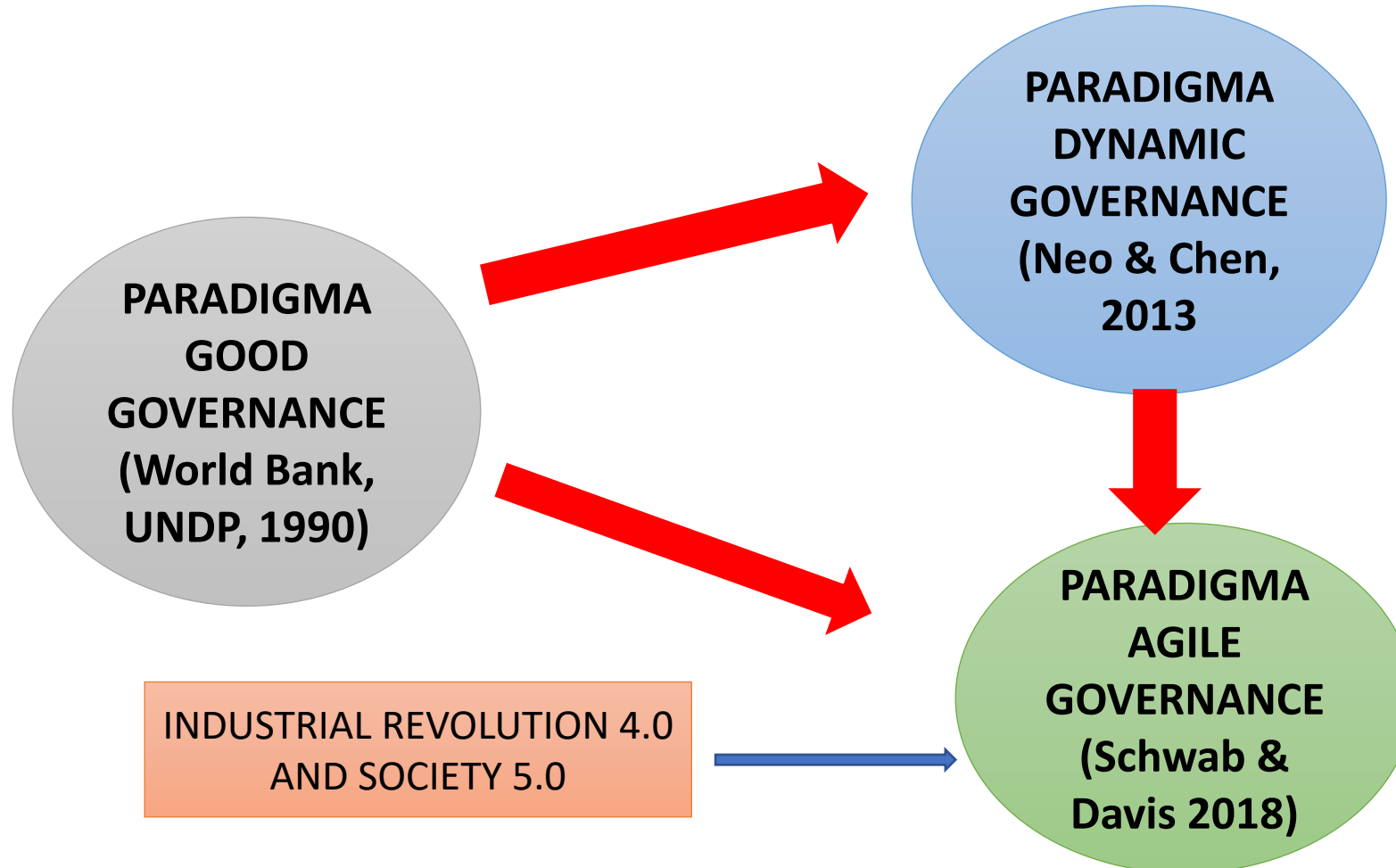
(Parag Khanna, 2016. *Connectography : Mapping The Future of Global Civilization*; Random House, New York).



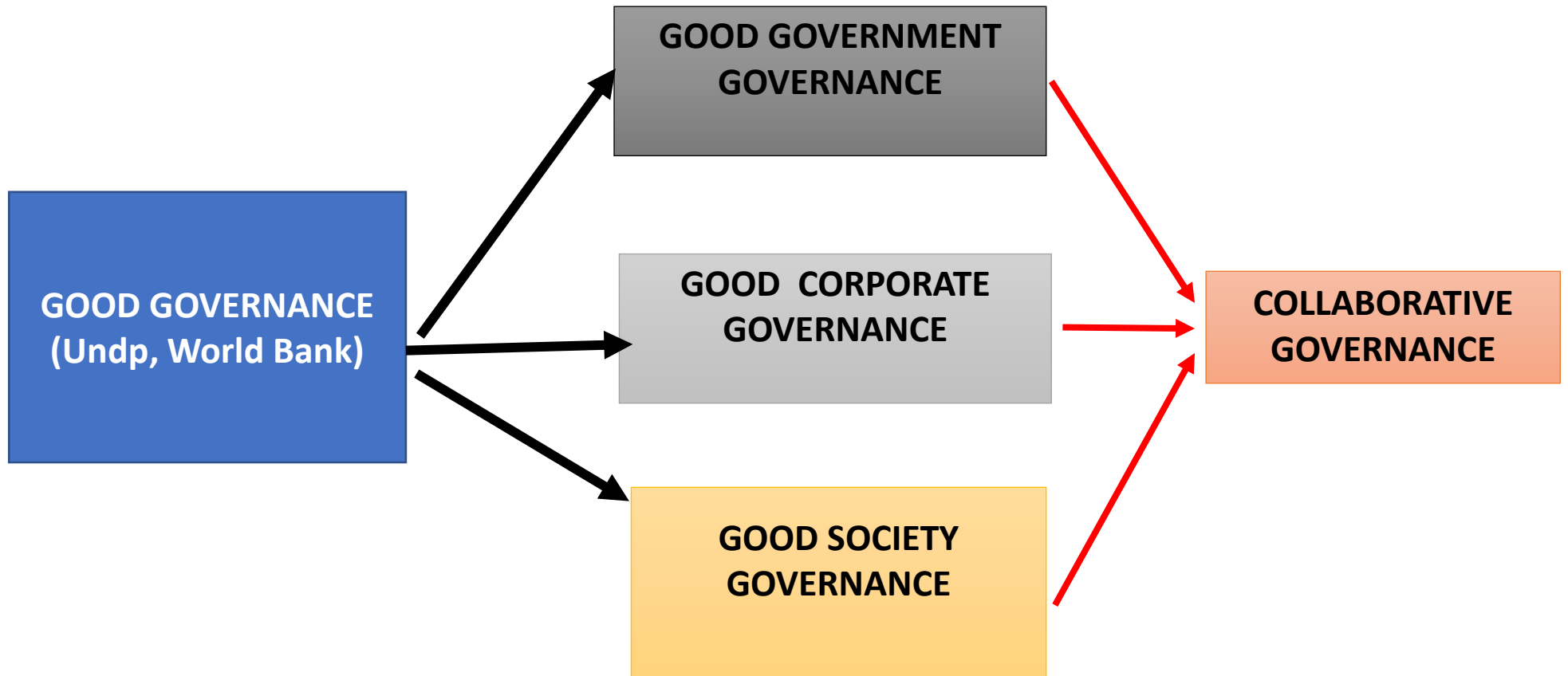
B. PERUBAHAN BESAR YANG PERLU DIANTISIPASI

- Agar para pemangku kepentingan dapat bersinergi, mereka perlu memahami arah perubahan yang sedang terjadi. Pemangku kepentingan dalam paradigma *good governance* ada tiga domain yakni *public sector, private sector, and society*.
- Posisi ketiga domain tidak lagi bersifat hierarkhis, melainkan heterarkhis, artinya birokrasi bukan lagi sebagai penguasa seperti pada masa penjajahan dulu yang diteruskan pada pemerintahan sentralistik-represif pada masa Orde Baru, melainkan berposisi sebagai “pelayanan” masyarakat sebagai pemilik kedaulatan.
- Perubahan besar yang terjadi akan menyangkut aspek struktural, fungsional dan kultural. Aspek struktural menyangkut perubahan berbagai struktur kemasyarakatan maupun pemerintahan, termasuk struktur organisasinya. Aspek perubahan fungsional menyangkut perubahan berbagai fungsi yang selama ini tidak pada tempatnya dikembalikan secara proporsional dengan mengacu pada amandemen UUD 1945 sampai empat kali. Perubahan aspek kultural dengan mengubah berbagai kultur yang menghambat kemajuan.
- Dari ketiga aspek perubahan, maka aspek kultural yang paling sulit berubah.

PERKEMBANGAN PARADIGMA DARI GOOD GOVERNANCE KE DYNAMIC GOVERNANCE, DAN AGILE GOVERNANCE



CAKUPAN GOOD GOVERNANCE

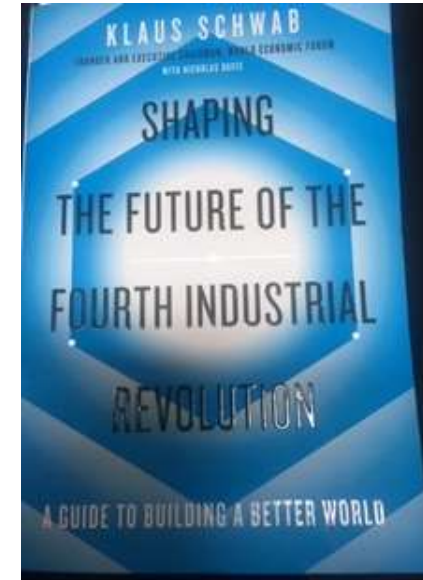


PERUBAHAN PADA ARAS PEMERINTAHAN

- Sejalan dengan perubahan industri, tata kelola, maupun masyarakat, pemerintah juga mengalami perubahan yang cukup signifikan, antara lain perubahan dari paradigma partikularisme menjadi paradigma universalisme. Artinya keberhasilan pemerintah suatu bangsa tidak lagi dapat diukur dengan dirinya sendiri tetapi diukur dibandingkan negara-negara lain di dunis berdasarkan standar yang ditera oleh lembaga internasional independen, termasuk didalamnya upaya mencapai pemerintahan kelas dunia (world class government).
- Di Indonesia, target mencapai World class government, sudah tertuang dalam Perpres Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025.
- Tetapi langkah kongkret menuju target tahun 2025 belum nampak secara masif. Tugas ilmuwan pemerintahan untuk ikut mengawal pencapaian target. Bentuknya dapat melalui seminar, diskusi, maupun pendampingan menyusun Peta Jalan Menuju Pemerintahan Kelas Dunia.
- Selain itu, terdapat pula konsep government 3.0 maupun government 4.0.

PARADIGMA AGILE GOVERNANCE (BETTER GOVERNANCE)

- Pada buku yang lain (di luar buku Industrial Revolution 4.0 tahun 2017), Schwab Bersama Davis (2018) menulis buku tentang bagaimana membangun dunia yang lebih baik, dengan judul “ Shaping The Future of The Fourth Industrial Revolution - A Guide to Building A Better World. ”Khusus untuk pemerintahan, mereka menawarkan konsep “agile governance” atau disebut juga better governance, sebagai penyempurna paradigma “good governance” yang dikembangkan oleh World Bank dan UNDP.
- *Agile governance is an essential strategy to adapt how policies are generated, deliberated, enacted and enforced to create better governance outcomes in the Fourth Industrial Revolution”. (p.230).*
- Dalam menyongsong revolusi industri 4.0, tidak hanya diperlukan tata kelola pemerintahan yang baik, tetapi juga yang tangkas, agar dapat mengantisipasi perubahan yang berjalan dengan cepat dan seringkali sulit diprediksi. Intinya memerlukan kebijakan yang adaptif terhadap perubahan.
- Konsep ini akan berkaitan dengan gagasan Adaptive Policies dari Boon Siong Neo & Geraldine Chen; Dynamic Governance – Embedding Culture, Capabilities and Change in Singapore; 2013 di bawah konsep **Dynamic Governance**.



9 KARAKTERISTIK AGILE GOVERNANCE

- **Creating policy labs** – protected space within government with an explicit mandate to experiment with new methods of policy development by using agile principles.
- Encouraging **collaborations** between government and business to create and develop regulations using iterative, cross-sectoral and flexible approaches.
- **Supporting** crowdsourcing policy and regulatory content to create more inclusive and participatory rule-making processes.
- Promoting the **development of ecosystems** of private regulators, competing in markets to deliver quality governance in line with overarching social goals.
- Developing, popularizing and requiring the adoption of principles of innovation to guide researchers, entrepreneurs and commercial organizations receiving public funding.

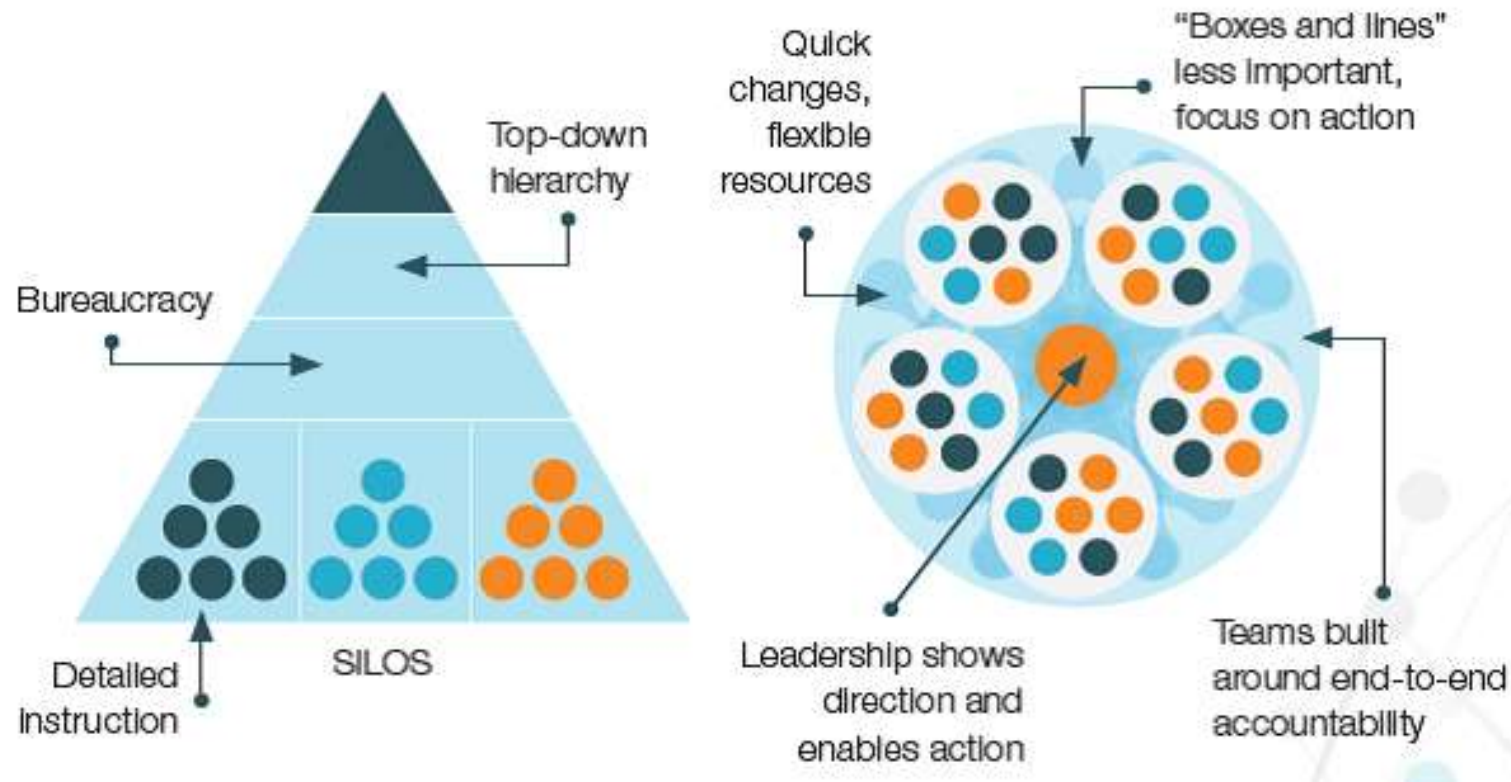
Lanjutan

- **Promoting the *integration* of public engagement, scenario based foresight approaches and social science and humanistic scholarship into science and research efforts.**
- ***Supporting* the role of global coordinating bodies to provide oversight, spur public debate and evaluate the ethical, legal, social and economic impacts of emerging technologies.**
- ***Fostering* new approaches to technology assessment that combine far greater public deliberation and participation, with acknowledgment and reflection of values, incentives and politics influencing decision-making in both research and commercialization.**
- ***Incorporating* the principles to “improve efficiency, public services and public welfare, better equipping government agencies to respond to change.**

C. PERUBAHAN ASPEK STRUKTURAL

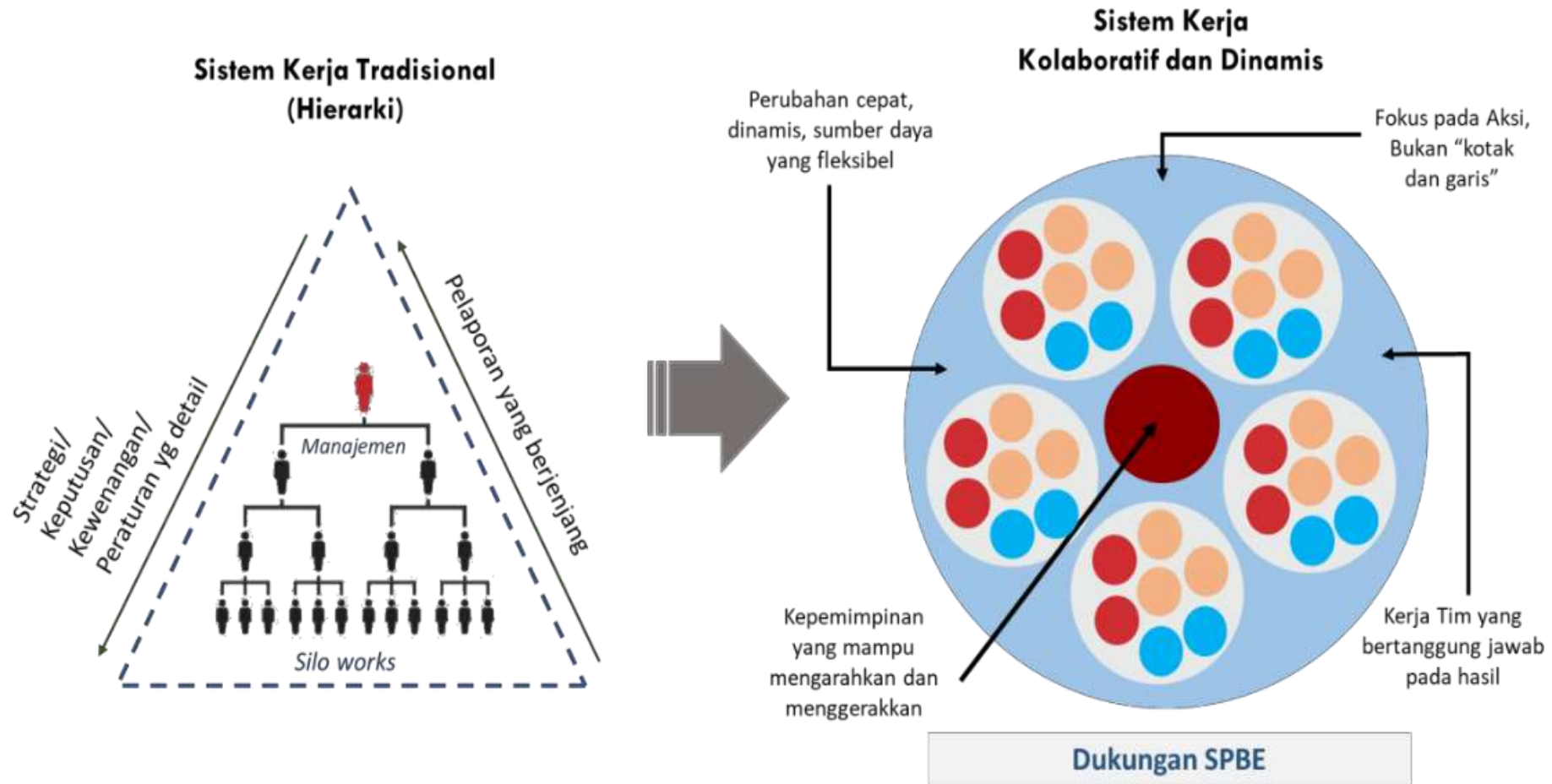
From organizations
as "machines" ...

... to organizations
as "organisms"



The Five Trademarks of Agile Organizations; By [Wouter Aghina](#), Karin Ahlback, [Aaron De Smet](#), Gerald Lackey, Michael Lurie, Monica Murarka, and [Christopher Handscomb](#); McKinsey-webinar.

Transformasi Organisasi Pasca Penyederhanaan Birokrasi



How Holacracy works?

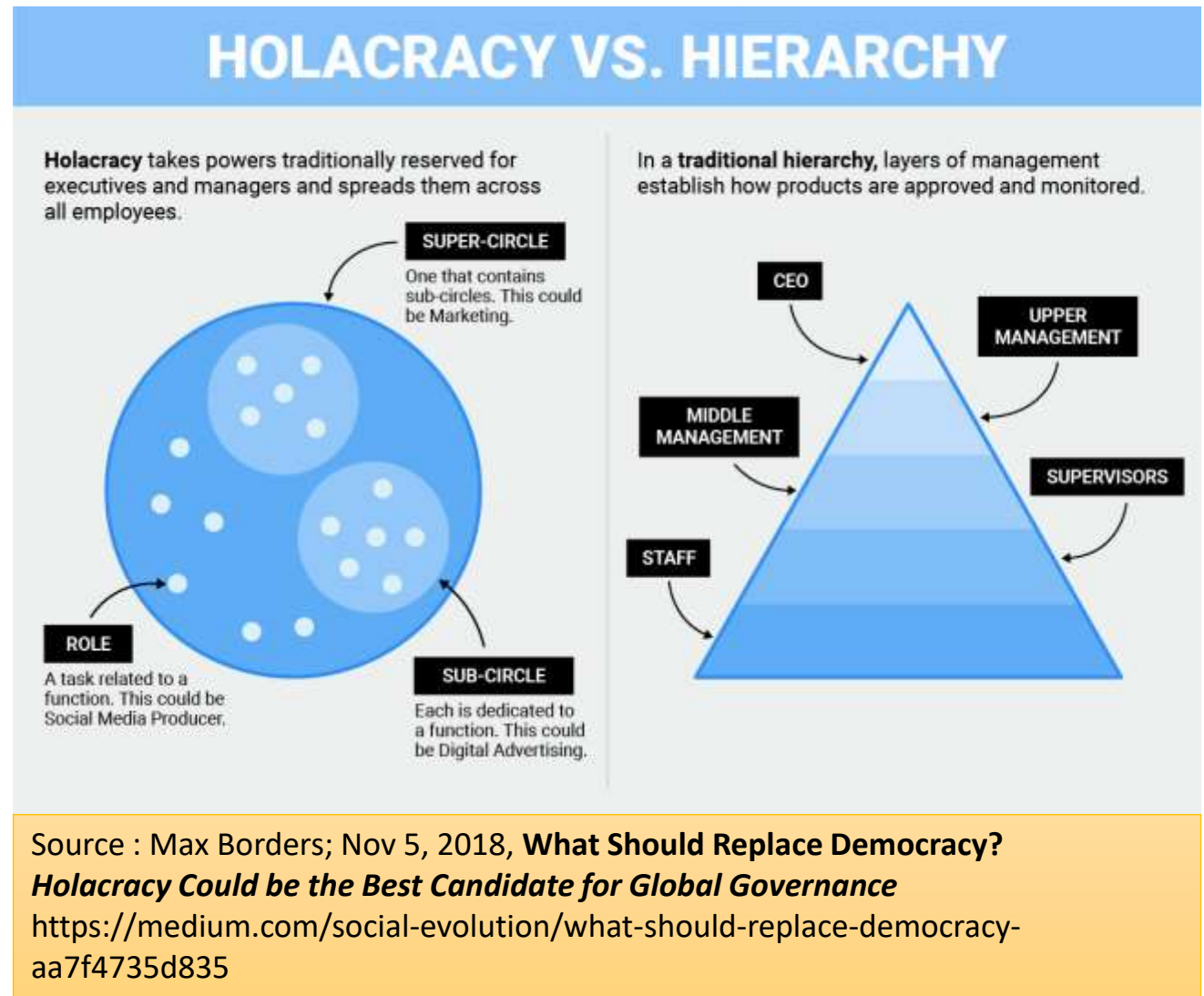
1) Mission. Why the organization exists at all and the end all roles serve.

2) Holacracy Constitution. Sets out the relatively fixed protocols and fundamental rules that make up Holacracy's (open source!) [social operating system](#).

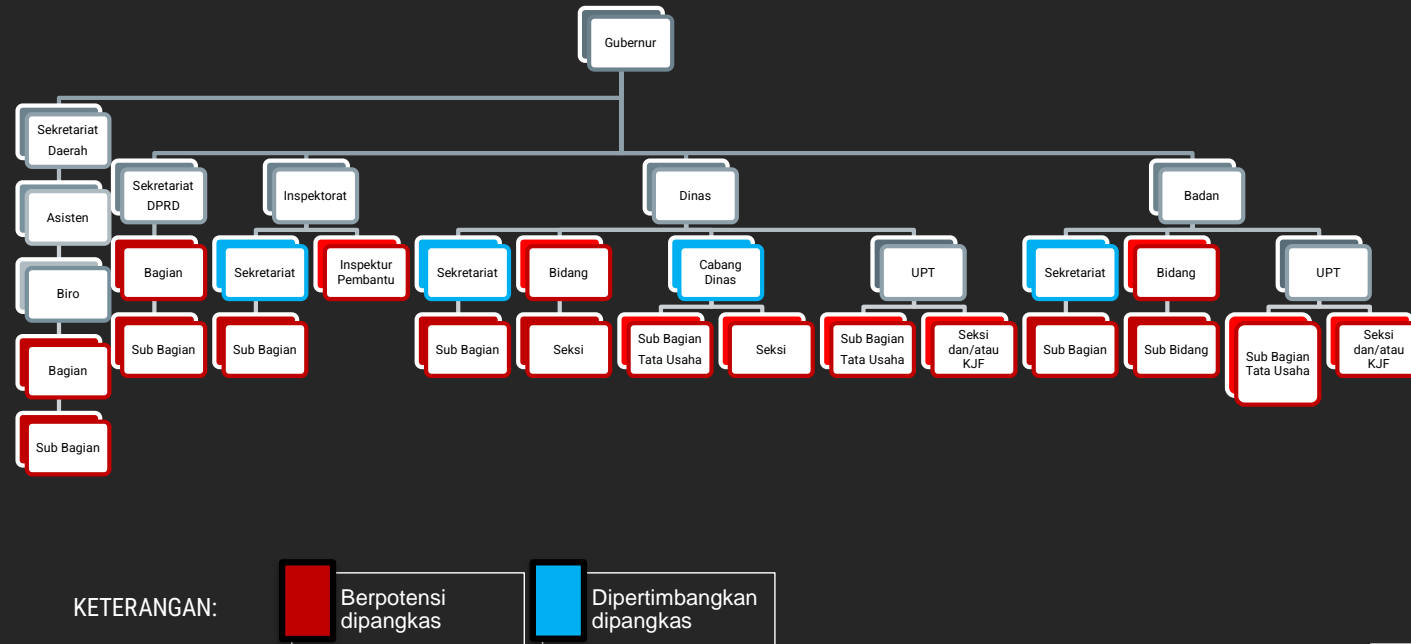
3) Tactical Meetings. A group process for addressing one-off, operational issues in a formalized way, relevant to some functional sphere of activity.

4) Governance Meetings. A group process for creating roles, making policies, or assigning ownership of responsibilities.

5) Data management. The inputs and output of meetings gets recorded so that anyone can see the rules, roles, policies and system interconnections at any time. (Max Borders).

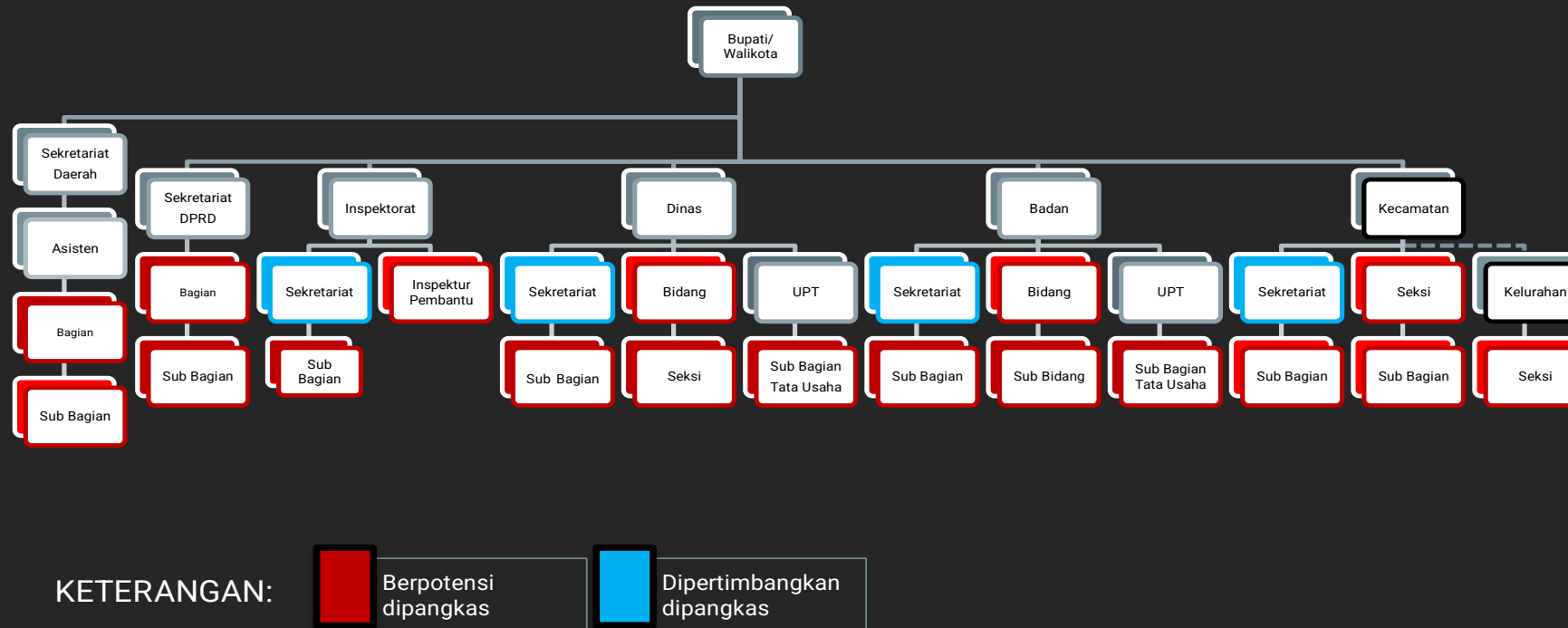


Ilustrasi Susunan Organisasi Pemerintah Provinsi dan Unit Kerja (2 level)



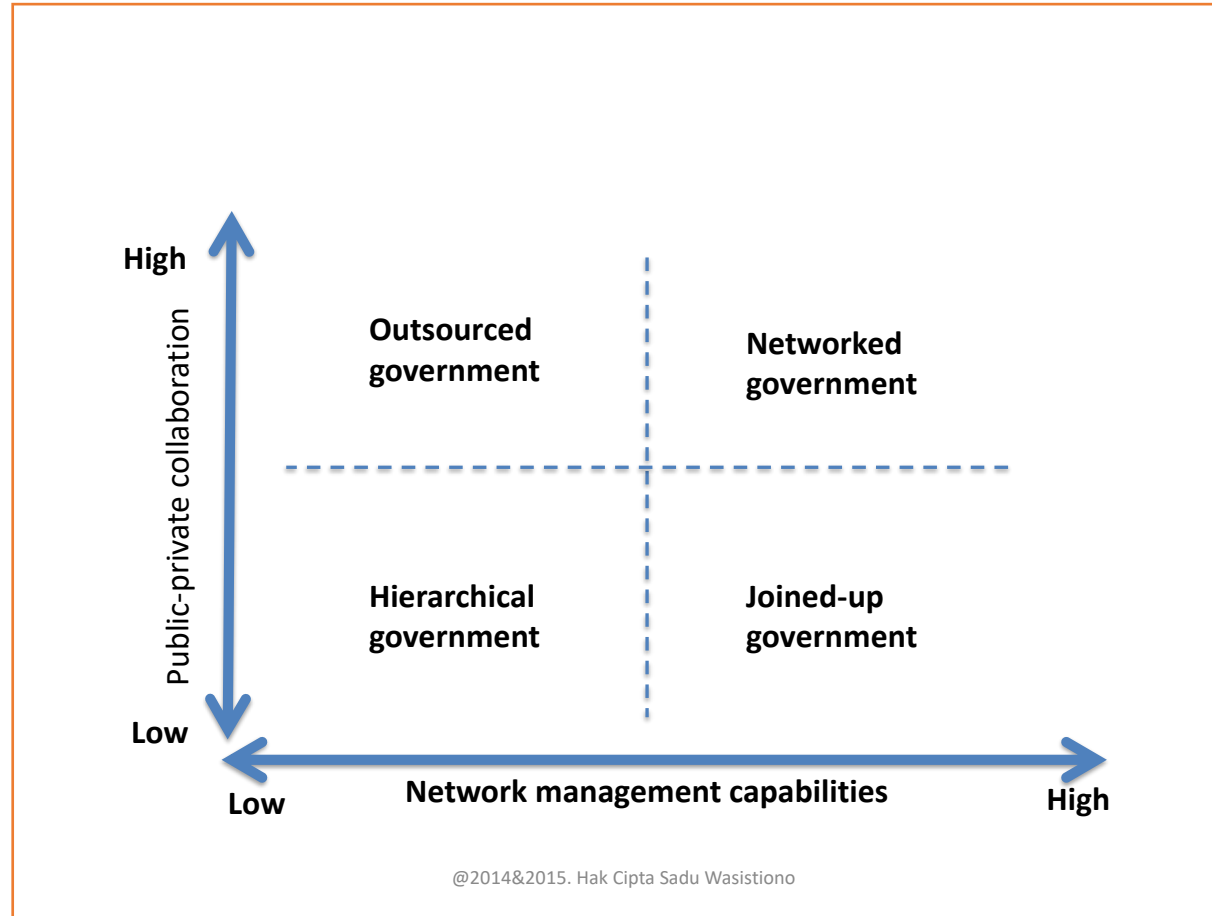
Sumber : Kemenpan & RB, Jakarta, 5 November 2019; Tindak Lanjut Arahan Presiden – Penyederhanaan Birokrasi

Ilustrasi Susunan Organisasi Pemerintah Kab/Kota dan Unit Kerja (2 Level)



Gambar Ilustrasi Susunan Organisasi Pemerintah Kabupaten/Kota

Sumber : Kemenpan & RB, Jakarta, 5 November 2019; Tindak Lanjut Arahan Presiden – Penyederhanaan Birokrasi

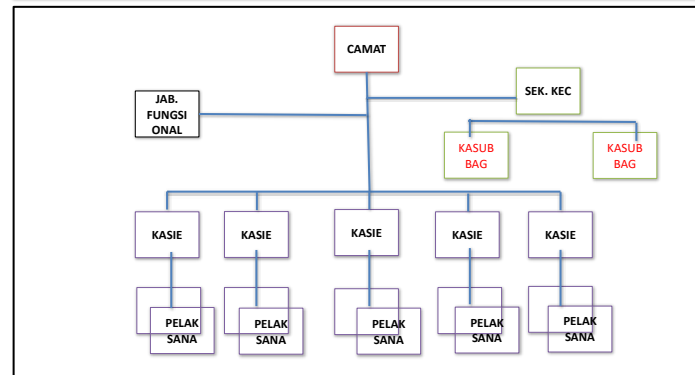


Gambar **Models of Government**
(Source : Goldsmith & Eggers, 2004 : 20)

- Selain OPD yang menjalankan urusan pemerintahan bidang tertentu serta yang menjalankan urusan manajemen, penataan dilakukan pula pada kecamatan yang bertanggung jawab pada wilayah tertentu dengan isinya (orang dan aktivitasnya) berdasarkan asas kewilayahan.
- Arah perubahannya menuju pada kecamatan berkelas dunia (*world class government*), yang dijalankan melalui masa transisi.

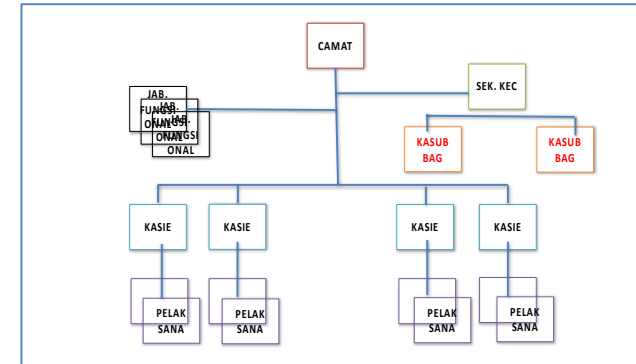
PERBANDINGAN BAGAN SUSUNAN ORGANISASI KECAMATAN EKSTING DENGAN KONSEPTUAL

TRANSFORMASI ORGANISASI KECAMATAN MENUJU PEMERINTAHAN KELAS DUNIA :
BAGAN SUSUNAN ORGANISASI TRADISIONAL



SADUWASISTIONO@CAMAT-
KABSUMEDANG2019

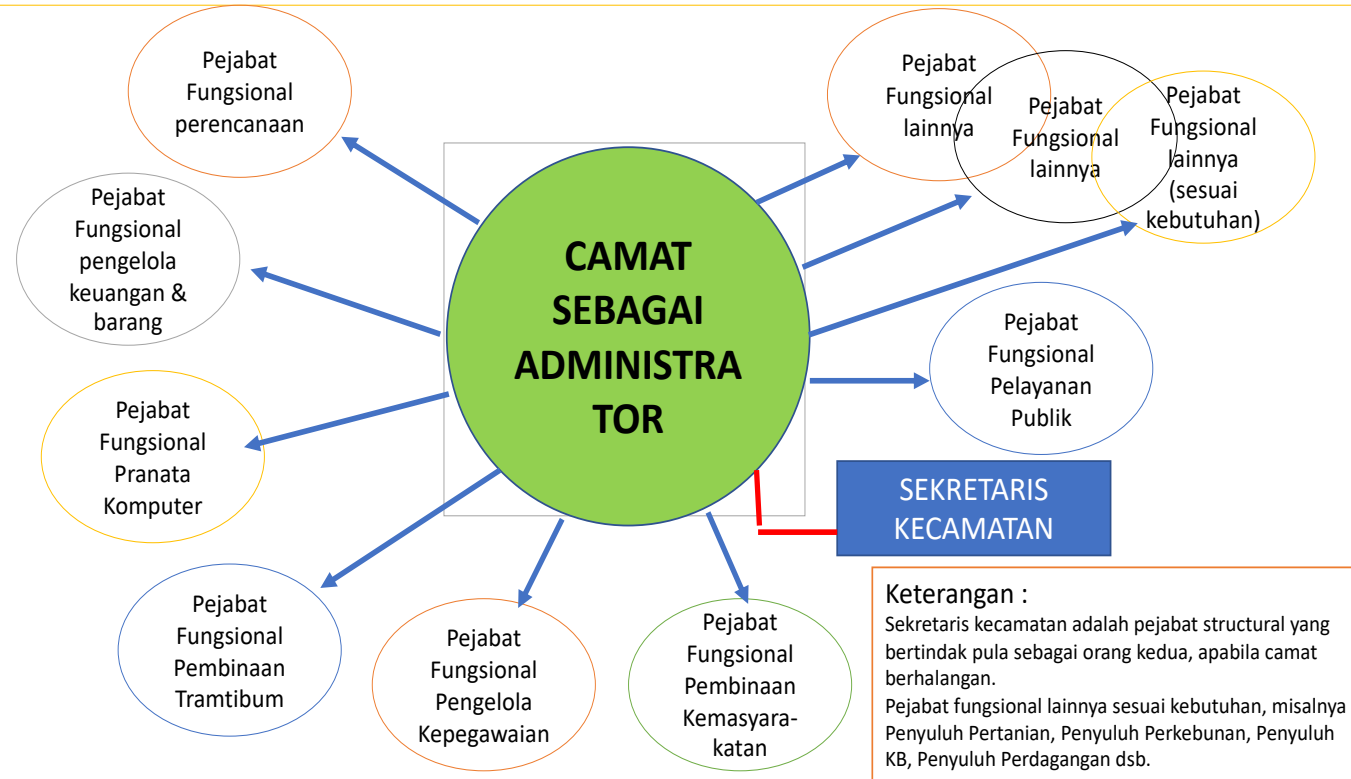
TRANSFORMASI ORGANISASI KECAMATAN MENUJU PEMERINTAHAN KELAS DUNIA :
BAGAN SUSUNAN ORGANISASI KONSEPTUAL



SADUWASISTIONO@CAMAT-
KABSUMEDANG2019

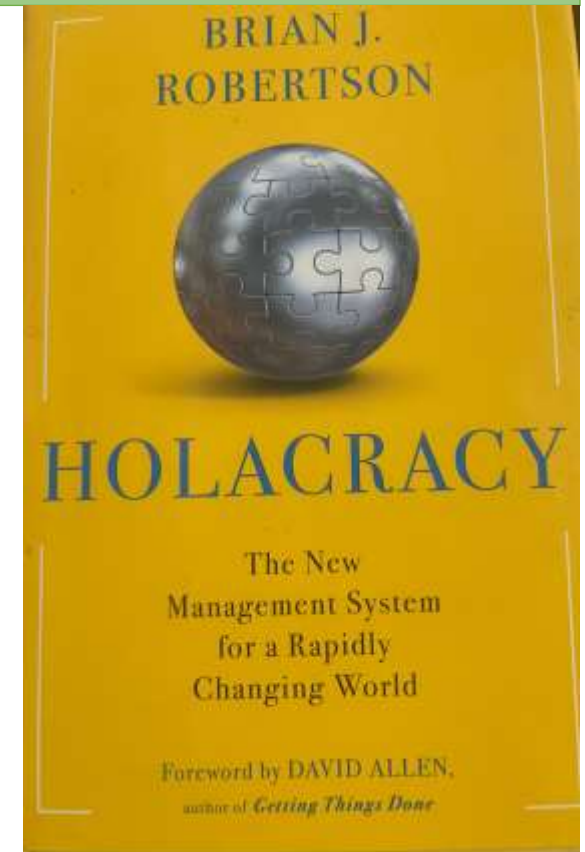
SADUWASISTIONO@FGD KEC KELAS DUNIA-12082021

Model Organisasi Kecamatan Berbasis Fungsional

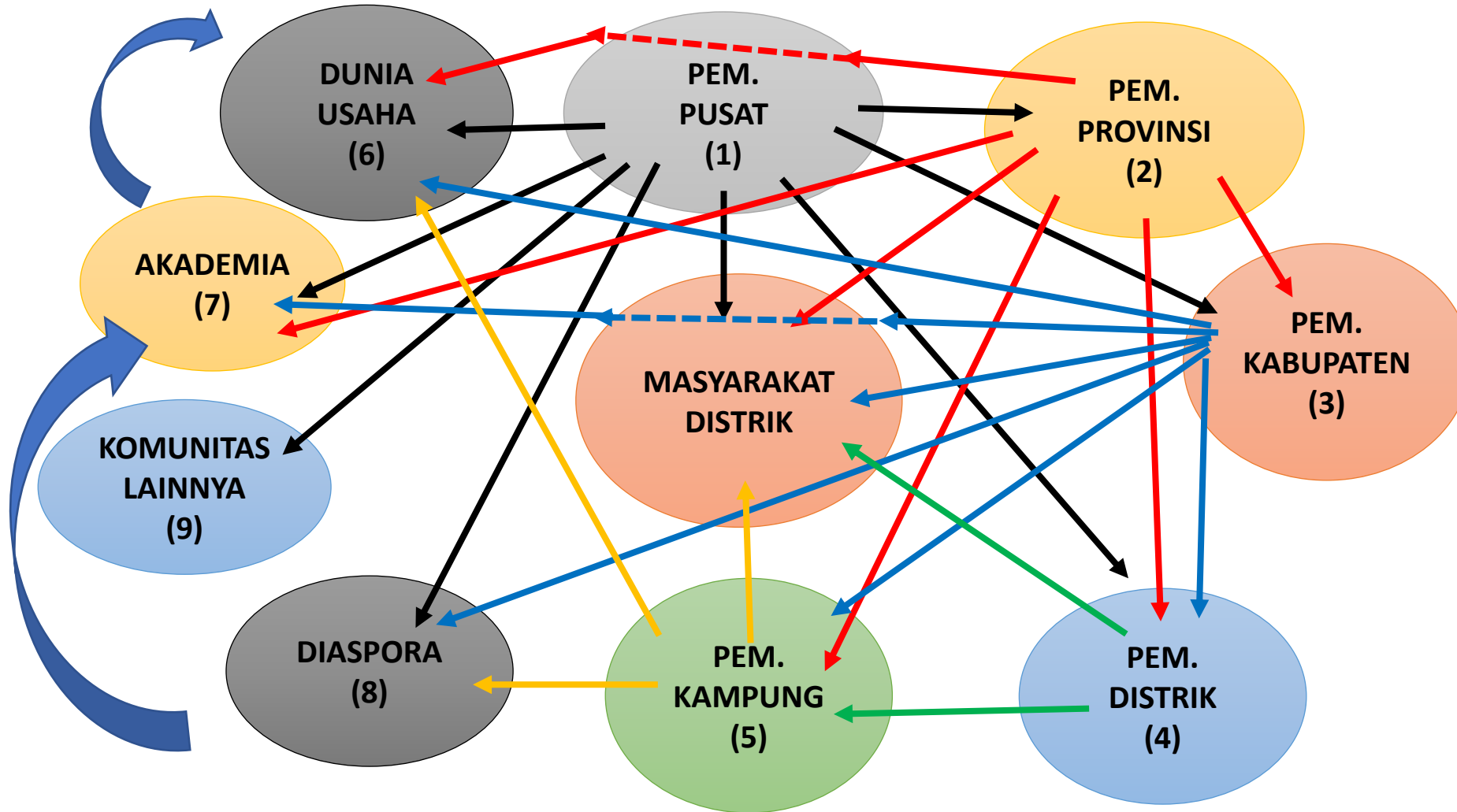


D. PERUBAHAN ASPEK FUNGSIONAL

- Perubahan struktural membawa dampak pada perubahan fungsional. Salah satu perubahan yang nyata adalah dari bentuk organisasi berbentuk piramidal yang merupakan warisan pemikiran Max Weber yang digagas akhir abad ke-18, menuju paradigma organisasi melingkar seperti *agile organization* yang dikembangkan Aghina, terinspirasi model Holocracy yang dikembangkan Robertson (2015).
- Melalui perubahan tersebut berbagai fungsi yang selama ini dikerjakan secara struktural dan berhierarki kemudian berubah ditangani oleh individu secara profesional sesuai fungsinya.
- Orang-orang yang selama ini bekerja dalam silo-silo sehingga berpikiran sempit serta dibelenggu dengan pola tindak ecosystem, dituntut untuk bertindak fleksibel sesuai fungsinya dan menjalan pola tindak ecosystem.



Ecosystem Pelaku Pengembangan Distrik Melalui Pemberdayaan Masyarakat di Kabupaten Mimika (Sebuah Contoh)



Rincian Aktivitas *Ecosystem* Pelaku Pengembangan Distrik di Kabupaten Mimika (1)

No.	Entitas Pelaku	Unit Terkait	Aktivitas yang Diharapkan
1.	Pemerintah Pusat	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kementerian Dalam Negeri 2. Kemenpan & RB 3. BKN. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyiapkan kebijakan afirmatif. 2. Memfasilitasi pengembangan jabatan fungsional pemberdayaan masyarakat
2.	Pemerintah Daerah Provinsi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gubernur 2. DPRD Provinsi 3. OPD yang terkait pemberdayaan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan dukungan politik dan kebijakan 2. Memberikan dukungan anggaran 3. Memfasilitasi dan mendampingi
3.	Pemerintah Daerah Kabupaten	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bupati 2. DPRD Kabupaten 3. Bappeda 4. Asisten Bidang Pem 5. OPD yang menangani pemberdayaan 6. BKD 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat kebijakan pemberdayaan distrik 2. Memberikan dukungan anggaran 3. Memasukkan dalam perencanaan 4. Mengkordinasikan semua aktivitas berkaitan pemberdayaan distrik 5. Menyiapkan instrument kebijakan berkaitan dengan standar, mekanisme kerja, jenis, dan pengukuran kinerja pemberdayaan. 6. Menyiapkan pejabat fungsional pemberdayaan.

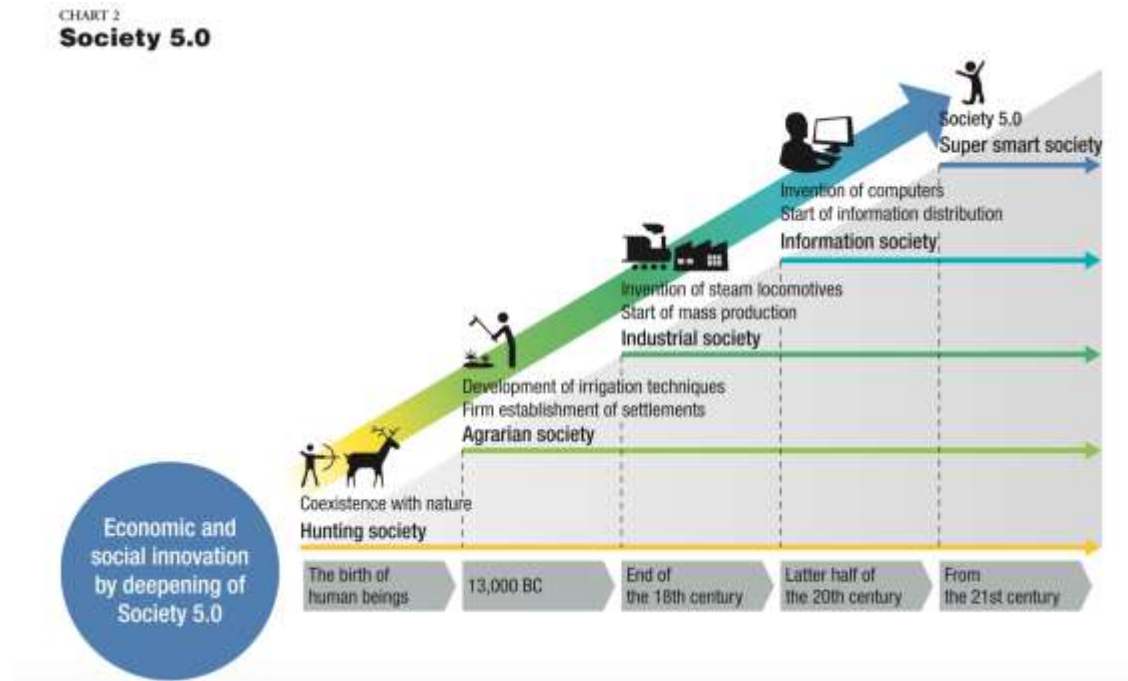
Rincian Aktivitas *Ecosystem* Pelaku Pengembangan Distrik di Kabupaten Mimika (2)

No.	Entitas Pelaku	Unit Terkait	Aktivitas yang Diharapkan
4.	Pemerintah Distrik	1. Kepala distrik dan para pejabat fungsional pemberdayaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menginventarisasi kebutuhan pemberdayaan masing-masing kelompok masyarakat dalam distrik 2. Menyusun program pemberdayaan. 3. Melakukan pemberdayaan, memantau hasilnya, dan melaporkan kepada pejabat yang berwenang
5.	Pemerintah Kampung	1. Kepala kampung dan tokoh masyarakat setempat.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membantu menginventarisasi kebutuhan pemberdayaan masyarakat di kampung masing-masing 2. Membantu memantau pelaksanaan pemberdayaan
6.	Dunia Usaha	1. Perusahaan setempat atau mereka yang berminat membantu melalui CSR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyediakan dana CSR 2. Membantu penyediaan peralatan pemberdayaan sesuai kebutuhan masyarakat.

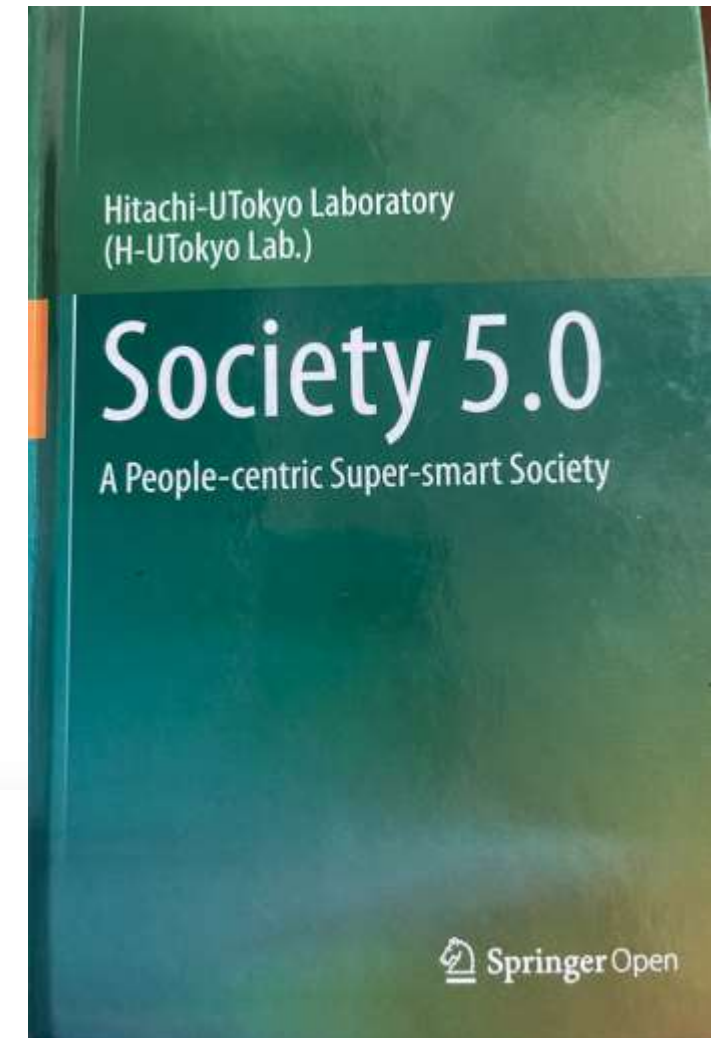
PERKEMBANGAN MENUJU MASYARAKAT 5.0 (SOCIETY 5.0)

Society 5.0
didefinisikan sebagai
: “ *A human-centered society that balances economic advancement with the resolution of social problems by a system that highly integrates cyberspace and physical space*”.

Dikutip dari
<https://www8.cao.go.jp/cstp/english/society5.0/index.html>.



Source: Prepared by the author based on material from the Japan Business Federation (Keidanren) “Japan’s initiatives — Society 5.0”; Y. Harayama, “Society 5.0: Aiming for a New Human-centered Society”, Hitachi Review, vol. 66, no. 6, 2017, pp. 556–557



E. PERUBAHAN ASPEK KULTURAL

- Perubahan paling sulit dalam reformasi birokrasi adalah mengubah kultur.
- ***“If you learn you will change, but if you don't change you will die”*** (C.K. Prahalad).
- Ada perubahan yang direncanakan (*planned change*) dan ada perubahan yang tidak direncanakan (*unplanned change*) (Zaltman & Duncan).
- Perubahan yang tidak direncanakan apabila tidak dikenali dan diantisipasi dengan baik, ada kemungkinan akan menggagalkan perubahan yang direncanakan. Aktor penggagas dan penggerak perubahan perlu secara terus menerus memantau proses perubahan yang direncanakan maupun yang tidak direncanakan.
- Perubahan ada yang dapat diprediksi, tetapi lebih banyak yang sulit diprediksi (*unpredictable*), sehingga perlu dikelola dengan baik. Diperlukan manajemen perubahan.
- Pada dasarnya setiap orang mempunyai daya tolak terhadap perubahan, semakin besar perubahan tersebut mempengaruhi kepentingannya, maka semakin besar pula daya tolaknya terhadap perubahan.
- Diperlukan proses yang panjang dan berkelanjutan untuk melakukan perubahan.

- **PERUBAHAN ADALAH PERTANDA KEHIDUPAN**
- *Progress is impossible without change, and those who cannot change their minds cannot change anything. (George Bernard Shaw).*
- **Untuk mengubah kultur (culture-set) diperlukan perubahan pola pikir (mind-set)**
- **Diperlukan kepemimpinan visioner untuk mengubah dimensi kultural untuk individu maupun untuk organisasi.**
- **Untuk mengubah kultur diperlukan tiga tahap yakni :**
 - pencairan
 - perubahan
 - pembekuan kembali.
- **Perubahan paradigma pembangunan dari Java Centris menjadi Indonesia Centris digagas oleh pemimpin visioner yang siap untuk tidak populer dan kalah dalam pemilu.**
- **Pemindahan ibukota negara dari Jakarta ke IKN juga digagas oleh pemimpin visioner.**
- **Visi Indonesia 2045 digagas juga oleh pemimpin visioner.**

- Ben Bland dalam tulisannya yang kontroversial menganggap Joko Widodo sebagai orang yang penuh dengan kontradiksi. Bland mengemukakan bahwa : *“He is caught between democracy and authoritarianism, openness and protectionism, Islam and pluralism. Jokowi’s incredible story shows what is possible in Indonesia – and it also shows the limits.”*
- Ben Bland; 2020. *Man of Contradictions – Joko Widodo and the Struggle to Remake Indonesia*; Lowy Institute Paper; Penguin Random House Australia.
- Ahli lain yakni Mahbubani dalam tulisannya mengenai Joko Widodo yang menganggapnya sebagai seorang jenius mengemukakan bahwa :
- *That story is all the more remarkable because Jokowi has succeeded in one of the world’s most difficult countries to govern. Indonesia stretches 5,125 kilometers (3,185 miles) from east to west, making it wider than the continental United States, and consists of 17,508 islands. Moreover, few large countries can match its ethnic diversity. When the Indonesian economy shrank by 13.1% in 1998 as a result of the Asian financial crisis, many pundits predicted that the country would fall apart, like Yugoslavia. Against this backdrop, Jokowi has done far more than govern competently. He has set new standards of governance that should be the envy of other large democracies.*
- Mahbubani, Kishore; October 6, 2021. *The Genius of Jokowi*; diunduh dari <https://www.project-syndicate.org/commentary/indonesia-president-jokowi-effective-democratic-governance-model-by-kishore-mahbubani-2021-10>

ASN DAN PEGAWAI BUMN SEMUANYA SAMA HARUS #BANGGAMELAYANIBANGSA

1. "Saya luncurkan *core values* ASN 'Berakhlak' dan *employer branding* ASN 'Bangga Melayani Bangsa'."

2. "ASN yang berprofesi sebagai dosen, guru, jaksa, dokter, perawat, analis kebijakan, administrator, juga petugas Satpol PP seharusnya mempunyai nilai dasar yang sama. Bahkan pegawai BUMN dan yang lain juga sebaiknya sama."

3. "Otoritas dan sumber daya ini harus digunakan secara akuntabel dengan loyalitas tinggi kepada pemerintah, bangsa, dan negara."

4. "Banyak sekali masalah tidak bisa dipecahkan oleh hanya satu dinas, satu daerah, satu kementerian atau lembaga, maupun satu keahlian, dan disiplin ilmu. Kolaborasi lintas organisasi, daerah, ilmu, dan profesi jadi sangat penting."

5. "Saat ini dunia menjadi serba *hybrid*, serba kolaboratif. Tidak boleh lagi ada ego. Ego sektor, ego daerah, dan ego ilmu."

Presiden Jokowi
Selasa, 27 Juli 2021



Presiden Luncurkan Fondasi Baru Bagi Aparatur Sipil Negara

Core Values 'BERAKHLAK'

- Berorientasi Pelayanan
- Akuntabel
- Kompeten
- Harmonis
- Loyal
- Adaptif
- Kolaboratif

Employer Branding:

Bangga
Melayani
Bangsa

BB

"Saat ini dunia menjadi serba *hybrid*, serba kolaboratif. Tidak boleh lagi ada ego. Ego sektor, ego daerah, dan ego ilmu."

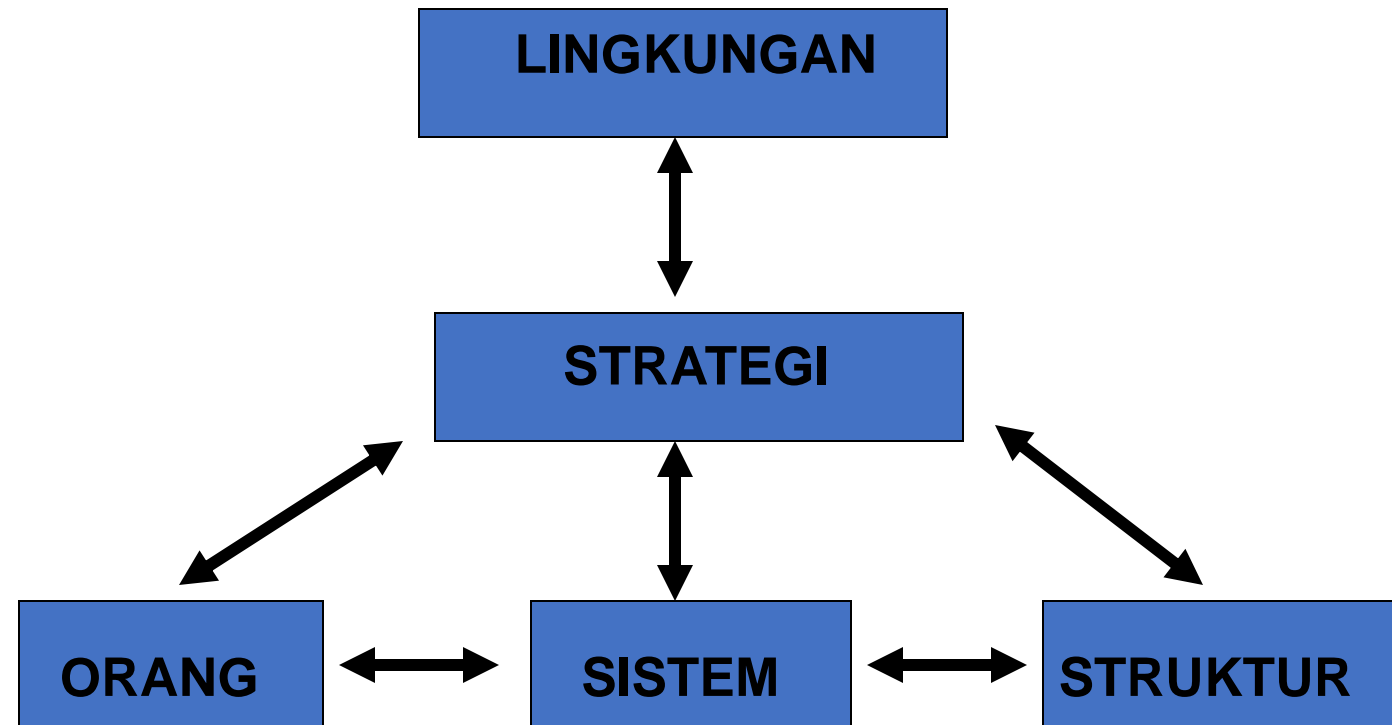
Presiden Jokowi

Selasa, 27 Juli 2021



MENGELOLA PERUBAHAN

(Sumber : Clarke, 1999 : 34).



- Lingkungan yang perlu dipertimbangkan dalam mengadakan perubahan meliputi lingkungan internal dan lingkungan eksternal.
- Lingkungan internal adalah tempat sistem yang akan diubah berada. Didalamnya penuh dengan dinamika komponen-komponen sistem yang bergerak dan saling berinteraksi.
- Lingkungan eksternal adalah lingkungan di sekitar sebuah sistem. Ada hubungan timbal balik antara sistem dengan lingkungan eksternalnya. Lingkungan eksternal meliputi I-POL-EK-SOSBUD-HANKAM-AG.
- Aktor penggagas atau penggerak perubahan perlu memperhatikan dengan seksama lingkungan eksternalnya.
- Strategi perubahan perlu didukung oleh tiga kaki yakni **struktur, kultur dan proses**. Apabila aktor penggagas perubahan tidak memperhatikan ketiga kaki pendukung strategi perubahan, maka strateginya akan gagal, yang pada gilirannya membuat perubahan yang ditawarkan oleh aktor akan mengalami kegagalan

- **Struktur** menggambarkan kerangka perubahan yang akan dilaksanakan.
- **Kultur** menggambarkan tatanilai yang berlaku, yang mungkin juga akan diubah.
- **Proses** menggambarkan kecepatan dan arah perubahan yang direncanakan.
- **Perubahan paradigma egosystem ke ecosystem** dihadapkan pada kendala :
 - 1) **sistem keuangan yang kaku dan terkotak-kotak.**
 - 2) **sistem pertanggungjawaban yang juga terbagi pada silo-silo.**

F. TATA KELOLA KOLABORATIF (*COLLABORATIVE GOVERNANCE*)

- Tata Kelola (Governance) \neq Dengan Manajemen (Management)
- Manajemen lebih banyak berbicara ke dalam (internal organization) (membahas POAC, PDCA dsb), tata kelola membahas kolaborasi lintas entitas yang didalamnya ada manajemen (intra organization).
- Governance \neq Government
- Berbicara governance berarti menyangkut paling tidak tiga domain yakni public sector/pemerintah, private sector, and society.
- Istilah kolaborasi selama ini lebih akrab digunakan di kalangan bisnis, akademisi maupun dunia seni.
- Institusi di dalam masyarakat tidak terisolasi satu dengan yang lain, tetapi terlibat dalam suatu proses timbal balik dari rangsangan dan tanggapan yang dinamakan **INTERAKSI SOSIAL** (Cuber, 1947 :587).
- Kolaborasi adalah kerja sama, tetapi tidak setiap kerja sama adalah kolaborasi.

Perbandingan antara Manajemen dan Tata Kelola

MANAGEMENT The Five Functions of Management :	GOVERNANCE The six functions of Governance :
M1 – To forecast and plan	G—1 Determining the objectives of the organization
M2 – To organise	G—2 Determining the ethics of the organization
M3 – To command or direct (lead)	G—3 Creating thye culture of the organization
M4 – To coordinate	G—4 Designing and implementing the governance framework for the organization
M5 – To control (in the sense that a manager must receive feedback about a process in order to make necessary adjustments.	G—5 Rnsuring sccountability by management
Source : Henry Fayol, 1916.	G—6 Rnsuring compliance by the organization

Source : ProjectManagement.com- The Difference Between Governance and Management

- Ansell and Gash mendefinisikan collaborative governance sebagai berikut :
- ***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.***
- Ada enam kriteria penting dari CG menurut Ansell and Gash yaitu :
 - (1) the forum is initiated by public agencies or institutions;**
 - (2) participants in the forum include nonstate actors;**
 - (3) participants engage directly in decision making and are not merely “consulted” by public agencies;**
 - (4) the forum is formally organized and meets collectively;**
 - (5) the forum aims to make decisions by consensus (even if consensus is not achieved in practice); and**
 - (6) the focus of collaboration is on public policy or public management.**

=====

Source :

- Collaborative Governance in Theory and Practice by Chris Ansell and Alison Gash; University of California, Berkeley.
- Downloaded from <http://jpart.oxfordjournals.org/> at UIC Library, Collections Development on July 23, 2012
- Ansell and Gash Collaborative Governance in Theory and Practice 545

- **Prinsip-prinsip tata kelola kolaboratif :**
 - 1) **keterlibatan aktor negara dan aktor non-negara (*state actor and non-state actor*).**
 - 2) **prinsip kesetaraan (*equality*).**
 - 3) **prinsip manfaat bersama (*mutual benefit*).**
 - 4) **prinsip pengambilan keputusan secara consensus (*concensus decision making*).**
- **Masalah dalam melaksanakan tata kelola kolaboratif :**
 - 1) **kesalahan persepsi antara kerja sama dengan kolaborasi.**
 - 2) **mental penguasa dari birokrasi yang belum berubah.**
 - 3) **paradigma egosystem yang masih melekat pada tubuh birokrasi karena sistem yang mengaturnya belum berubah.**
 - 4) **rejim anggaran yang kaku apabila sumber pembiayaannya datang dari APBN dan/atau APBD.**
 - 5) **rejim pertanggungjawaban dan pertanggunggugatan yang kaku apabila gagasan awal dan pembiayaannya datang dari birokrasi.**