



POLICY BRIEF - KERTAS KEBIJAKAN 4

Aksi Menuju
Pembangunan Berkelanjutan
dalam Masa Pandemi

**Menyusun Data Jaringan
Pengaman Sosial yang Akurat
di Masa Pandemi**

Laporan penelitian ini disusun sebagai bagian dari proyek Leadership Ownership and Capacities for Agenda 2030 Local Implementation and Stakeholder Empowerment (LOCALISE SDGs) yang dilaksanakan oleh United Cities and Local Governments Asia-Pacific (UCLG ASPAC) di 30 pemerintah daerah (16 Provinsi dan 14 Kota), bekerja sama dengan Asosiasi Pemerintah Kota Seluruh Indonesia (APEKSI) dan didukung secara finansial oleh Uni Eropa.

LOCALISE SDGs turut melibatkan asosiasi pemerintah daerah lainnya di Indonesia seperti Asosiasi Pemerintah Provinsi Seluruh Indonesia (APPSI), Asosiasi Pemerintah Kabupaten Seluruh Indonesia (APKASI), Asosiasi DPRD Kabupaten Seluruh Indonesia (ADKASI) dan Asosiasi DPRD Kota Seluruh Indonesia (ADEKSI).

Materi publikasi ini diproduksi dengan bantuan hibah dari Uni Eropa. Pendapat/pandangan yang dinyatakan dalam materi publikasi ini sepenuhnya merupakan tanggung jawab UCLG ASPAC dan APEKSI, dan bukan mencerminkan pendapat/pandangan Uni Eropa.



Didukung oleh pendanaan hibah dari:



Didukung oleh:



Disusun oleh:



Sekretariat UCLG ASPAC: Balai Kota Provinsi DKI Jakarta, Gedung H, Lantai 21, Jl. Medan Merdeka Selatan No.8-9 Jakarta 10110, Indonesia, Tel. (62-21) 389 01801 Fax. (62-21) 389 01802, Email: secretariat@uclg-aspac.org, Situs: <https://uclg-aspac.org> | <https://localisesdgs-indonesia.org>

Foto Sampul:

Petani Kakao di Papua yang Beragam

Fotografer: Bastian AS & Tim

Tim Peneliti:

Ide dan Analitika Indonesia (IDEA)

Ketua: Yusnita Ike Christanti

Peneliti Utama: Tenti Novari Kurniawati, Desiana Samosir

Peneliti Daerah: Sinergy Aditya (Provinsi Jawa Tengah), Desiana Samosir (Provinsi Sulawesi Selatan), Ahmad Hedar (Kota Makassar), Ashilly Achidsti (Kabupaten Sragen), Ferina Anistya Fabrinigrum (Kota Tanjungpinang)

Penyunting Naskah:

Dr. Bernadia Irawati Tjandradewi, Rahmi Dwi Nydia, Imam Wisaya Suratarna, Aniessa Delima Sari, Rona Ikram Putri

Penerjemah:

Yustina Amelia Espehana

Kontributor:

Indah Sri Wibi Nastiti, Teguh Ardhiwiratno (Asosiasi Pemerintah Kota Seluruh Indonesia – APEKSI), Aniessa Delima Sari, Hendra Susila Adi, Vidya Kartika, Cemara Dinda, Rona Ikram Putri (UCLG ASPAC)

Pembahas riset: Ir. Suhandani, MM. (Kepala Sub-Direktorat Kerjasama dan Kemitraan Masyarakat Desa, Direktorat Jenderal Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa, Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi), Amson Padolo, S.Sos., M.Si. (Kepala Dinas Komunikasi, Informatika, Statistika & Persandian Provinsi Sulawesi Selatan).

Desainer Grafis:

Derick Prawira

Menyusun Data Jaring Pengaman Sosial yang Akurat di Masa Pandemi

Tak ada cara mudah mengatakan ini. Kita sedang mengalami bencana nasional¹. Pandemi COVID-19, yang telah meluluhlantakkan tatanan perekonomian di berbagai negara, memiliki efek memilukan di Indonesia. Jumlah pengangguran diperkirakan bertambah sekitar 4,03 hingga 5,23 juta orang. Lebih jauh lagi, diperkirakan sekitar 3,02 hingga 5,71 juta orang jatuh ke jurang kemiskinan di masa pandemi ini².

Merespons situasi ini, pemerintah menetapkan berbagai program Jaring Pengaman Sosial (JPS) bagi masyarakat lapisan bawah, dengan penganggaran dana hingga 110 triliun rupiah³. Program-program JPS ini antara lain adalah Program Keluarga Harapan (PKH), Kartu Sembako, Kartu Prakerja, subsidi tarif listrik, Padat Karya Tunai (PKT), Bantuan Sosial Tunai (BST), Bantuan Pangan Non Tunai (BNPT), Bantuan Presiden Produktif, dan Bantuan Langsung Tunai (BLT) Dana Desa.

Hadirnya berbagai program bantuan sosial ini menyoroti pentingnya akurasi data penerima bantuan. Karena itu, pemerintah pusat melakukan sinkronisasi data program JPS dengan kebijakan bernama Satu Data Indonesia (SDI), menggunakan basis data yang berdasarkan Nomor Induk Kependudukan (NIK). Skemanya adalah mengumpulkan data dalam satu lokasi (portal data) dan dipublikasikan dalam format terbuka (*open format*) untuk memudahkan akses. Hingga saat ini, skema SDI telah mencatat 77 juta orang dari total 99 juta orang penerima manfaat JPS. Data dari SDI ini juga sesuai dengan Data Terpadu Kesejahteraan Sosial (DTKS), yang berisi daftar 40 persen penduduk dengan status kesejahteraan sosial terendah di Indonesia.

Sinkronisasi data dilakukan mulai level desa/kelurahan, kabupaten/kota, dan provinsi. Di level desa/kelurahan, tim pendataan desa dan kelurahan melakukan pendataan sesuai dengan kriteria yang menjadi indikator penerima manfaat JPS. Disamping itu, masyarakat juga dapat mengusulkan atau mendaftarkan diri kepada pemerintah setempat. Pada saat bersamaan, dinas sosial melakukan sinkronisasi data di level kabupaten atau kota. Mereka mengumpulkan data, melakukan verifikasi, serta validasi DTKS. Pendataan dilakukan secara berkala minimal setahun sekali.

¹ <https://setkab.go.id/presiden-tetapkan-bencana-nonalam-penyebaran-covid-19-sebagai-bencana-nasional/>

² <https://nasional.kontan.co.id/news/akibat-pandemi-covid-19-pengangguran-dan-kemiskinan-diprediksi-mengalami-lonjakan>

³ <https://www.suara.com/news/2020/04/07/105523/tambah-alokasi-jaring-pengaman-sosial-jokowi-siapkan-rp-110-triliun-mengalami-lonjakan>

Tantangan Dalam Pendataan Penerima Bantuan

Masih ada banyak tantangan yang dihadapi dalam proses pendataan. Pada Agustus 2020, Ombudsman Republik Indonesia telah menerima aduan 1.346 kasus terkait bantuan sosial saat pandemi⁴. Instansi yang paling banyak dilaporkan adalah dinas sosial (73,25 persen). Pengaduan yang paling banyak adalah tentang prosedur yang kurang jelas dan penyaluran bantuan (21,5 persen), masyarakat yang kondisinya lebih darurat lapar tapi tidak terdaftar (20,7 persen) dan yang terdaftar tapi tidak menerima bantuan (19 persen).

Tantangan dalam pendataan disebabkan oleh tiga hal, yaitu sistem, basis data dan manajemen data. Dari sisi sistem, persoalan pertama adalah belum ada regulasi yang cukup di tingkat pemerintah daerah sebagai dasar pelaksanaan tata kelola data, apalagi untuk pendataan guna respons cepat. Kondisi ini membuat pemerintah daerah tidak siap melakukan proses pendataan, verifikasi, hingga penetapan data. Persoalan kedua adalah akurasi data dan sinkronisasi data. Akibatnya, terjadi *inclusion error*, *exclusion error*, serta *double beneficiaries*. Orang yang tidak berhak menerima manfaat terdaftar di basis data sebagai penerima manfaat, dan sebaliknya, yang berhak menerima manfaat justru tidak terdaftar. Akibatnya, penyaluran JPS terhambat karena pemerintah perlu memperbarui data secara berjenjang dari daerah lalu diperiksa lagi di tingkat pusat.

Dari sisi basis data, ada dua persoalan utama: (1) indikator penerima manfaat program JPS belum jelas. Masing-masing instansi pemerintah yang memiliki mandat melaksanakan program JPS membuat kriteria penerima manfaat masing-masing. (2) perbedaan basis data penerima manfaat antara Nomer Induk Kependudukan (NIK), DTKS, data Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) dan data penerima program Kredit Usaha Ringan (KUR).

Sementara itu, dari sisi manajemen data, masalah utamanya adalah koordinasi kelembagaan yang lemah ketika melakukan konsolidasi data, terutama antara pemerintah pusat dan daerah. Demikian pula untuk asistensi, pemantauan dan evaluasi data. Pelaksanaan verifikasi dan validasi oleh petugas saat ini masih kurang koordinasi, lambat dan kurang cermat.

⁴ <https://ombudsman.go.id/news/r/selama-pandemi-covid-19-ombudsman-terima-1346-pengaduan-soal-bansos>



Berbagai masalah ini terjadi karena masih ada kekurangan di lima aspek tata kelola data yaitu regulasi, Sumber Daya Manusia (SDM), kesadaran aparatur dan petugas, koordinasi, serta kemitraan. Dalam usaha mengurai masalah ini, LOCALISE SDGs melakukan riset yang fokus pada sinkronisasi data penerima manfaat program JPS di masa pandemi COVID-19. LOCALISE SDGs sendiri adalah program yang diimplementasikan oleh United Cities and Local Governments Asia Pacific (UCLG ASPAC) dan Asosiasi Pemerintah Kota Seluruh Indonesia (APEKSI) dengan melibatkan asosiasi pemerintah daerah dan DPRD.

Berikut adalah beberapa temuan riset yang telah dilakukan di lima daerah di Indonesia (Provinsi Jawa Tengah, Provinsi Sulawesi Selatan, Kota Makassar, Kabupaten Sragen, dan Kota Tanjung Pinang) ini:

- a. **Regulasi.** Kebijakan sinkronisasi data relatif memadai, namun tidak dijalankan secara maksimal di daerah. Program JPS menjadi kurang efektif. Di Provinsi Jawa Tengah dan Sulawesi Selatan sudah ada surat edaran tentang pendataan, tapi butuh kebijakan yang lebih kuat untuk mempercepat sinkronisasi data JPS. Sementara itu, di Kota Makassar, Kabupaten Sragen dan Kota Tanjung Pinang belum ada kebijakan khusus untuk mengatur pendataan dan pendistribusian JPS.
- b. **Sumber Daya Manusia (SDM).** Pemerintah daerah belum memiliki kapasitas adaptif, yang terdiri dari (1) kemampuan mengidentifikasi dan menyusun rencana untuk mengurangi dampak bencana (mitigasi risiko); (2) kemampuan melihat realitas perbaikan kinerja; (3) kemampuan mengadopsi pembelajaran; dan (4) kemampuan bertindak cepat. Program peningkatan kapasitas yang telah berjalan belum mampu meningkatkan kapasitas adaptif SDM pemerintah daerah.
- c. **Kesadaran aparatur dan petugas.** Pemerintah daerah belum punya kesadaran yang baik atas peran dan tanggung jawab mereka. Aparatur melaksanakan peran hanya karena pola kepemimpinan yang instruktif. Aparatur belum memiliki kemampuan cukup untuk berpikir ke depan, kemampuan belajar, dan meningkatkan kinerja. Pemerintah daerah sebenarnya telah merumuskan kebijakan sinkronisasi data yang memuat serangkaian peran dan tanggung jawab, namun pada praktiknya, kebijakan ini tak berjalan tanpa adanya instruksi.

- d. **Koordinasi.** Pemerintah kabupaten/kota dan provinsi memiliki program JPS dengan aturannya sendiri dan fokus pada wilayah masing-masing. Koordinasi antar sektor terjadi hanya pada level desa/kelurahan dan kabupaten/kota. Sementara itu, koordinasi antara pemerintah provinsi dan pemerintah pusat fokus untuk distribusi bantuan, bukan pada proses pendataan. Demikian pula antara pemerintah kabupaten/kota dengan pemerintah provinsi. Pelaksanaan verifikasi dan validasi oleh petugas Tenaga Kesejahteraan Sosial Kecamatan (TKSK) juga belum optimal. Koordinasi antar pelaksana sinkronisasi data tidak bisa berjalan baik karena ada pemahaman regulasi yang berbeda-beda.
- e. **Kemitraan.** Pemerintah telah memiliki kemampuan belajar dan kerja sama dengan pihak lain dengan model kemitraan yang setara dan mandiri. Kemitraan dilakukan dengan lembaga pendidikan tinggi dan pihak swasta (misalnya asosiasi usaha). Meski begitu, kemitraan dengan Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) dan organisasi massa belum optimal.



Rekomendasi Kebijakan

Rekomendasi kebijakan ini disusun untuk mendukung pemerintah daerah dalam masa transisi dan Adaptasi Kebiasaan Baru (AKB). Untuk itu, rekomendasi kebijakan ini dibuat berdasarkan kerangka kerja Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (TPB) atau *Sustainable Development Goals* (SDGs). Tujuannya adalah membantu meningkatkan respons terhadap pandemi COVID-19 melalui sistem dan pendekatan yang terintegrasi, menghasilkan intervensi yang komprehensif dan memiliki dampak jangka panjang, baik untuk pemerintah maupun masyarakat.

Kualitas data penerima bantuan JPS sangatlah penting dalam konteks ini untuk memastikan tidak ada seorang pun yang tertinggal, mewujudkan keadilan sosial, serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat (terutama bagi masyarakat miskin perempuan, difabel dan anak-anak serta warga terdampak bencana lainnya). Untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut, lembaga pemerintah harus memiliki kemampuan adaptif. Berikut ini rekomendasi untuk membangun kelembagaan pemerintah yang adaptif dengan fokus pada lima aspek yaitu regulasi, Sumber Daya Manusia (SDM), kesadaran aparatur dan petugas, koordinasi dan kemitraan:

1. Perbaiki Regulasi dan Implementasi Satu Data

a. Pemerintah Pusat

- Membuat regulasi yang secara khusus mengatur pelaksanaan sinkronisasi data dan pelaksanaan skema program JPS, terutama untuk Bantuan Presiden Produktif. Riset ini menunjukkan bahwa pemerintah daerah masih menghadapi kesulitan dalam memastikan data penerima program bantuan ini.
- Membuat pedoman teknis dalam kerangka Satu Data Indonesia (SDI) tentang sinkronisasi data, mengingat pemerintah daerah telah memiliki dan menjalankan sistem pendataan untuk program JPS.
- Menambah pembekalan bagi pemerintah daerah terkait berbagai program JPS. Koordinasi juga harus ditingkatkan dalam berbagai tahapannya, mulai dari sinkronisasi data penerima manfaat, tahapan waktu, mekanisme penyaluran hingga pertanggungjawaban program JPS.
- Membuat Surat Keputusan Bersama (SKB) antar berbagai kementerian yang bertanggungjawab pada JPS seperti

Kementerian Sosial, Kementerian Dalam Negeri, Kementerian Ketenagakerjaan, dan Kementerian Keuangan. Hal ini penting supaya berbagai aturan pelaksanaan program JPS tidak tumpang tindih.

- Mempercepat implementasi skema SDI untuk program JPS. Selain itu, harus ada pendampingan yang intensif untuk memastikan sinkronisasi data yang berkualitas mulai dari tingkat desa, kecamatan, pemerintah kabupaten/kota, provinsi, hingga pemerintah pusat.
- Membuat petunjuk teknis yang bisa menjadi acuan nasional dan bisa disesuaikan dengan kebutuhan lokal, sehingga distribusi JPS tepat sasaran. Perbedaan demografi dan standar kemiskinan di setiap daerah harus diperhatikan.
- Menggunakan momentum terbitnya Peraturan Presiden (Perpres) Satu Data Indonesia untuk melakukan verifikasi komprehensif, terutama untuk data dalam masa bencana.

b. **Pemerintah Daerah**

- Membuat mekanisme pendataan rutin untuk mendapatkan profil sosial dan ekonomi masyarakat.
- Membuat regulasi khusus bagi program JPS sebagai dasar pelaksanaan program. Selain itu, perlu juga ada regulasi teknis yang mengatur kriteria penerima manfaat, mekanisme pendataan, mekanisme koordinasi, mekanisme verifikasi dan validasi, mekanisme pendistribusian, serta evaluasi dan sanksi.
- Membuat inisiatif basis data kesejahteraan sosial yang inklusif, terintegrasi dengan SDI, dan dapat diperbarui secara mandiri oleh warga. Basis data ini dapat digunakan ketika terjadi bencana alam dan non alam, serta ketika ada penyaluran program bantuan sosial dalam bentuk lain di masa mendatang.

c. **Lembaga Legislatif Daerah**

- Membuat peraturan daerah bersama bupati/walikota tentang penerima manfaat JPS serta sinkronisasi data JPS dalam kerangka SDI.



- Memberikan pertimbangan dan persetujuan terhadap rancangan kerja sama dengan pemerintah daerah lain, pihak swasta, dan organisasi masyarakat sipil. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kualitas pendataan dan sinkronisasi data JPS.
- Mengawasi proses pendataan penerima manfaat dan distribusi program JPS. Membuka posko pelaporan bagi konstituen di daerah pemilihan lembaga legislatif. Hasil pengawasan disampaikan kepada gubernur/bupati/walikota. Laporan ini digunakan sebagai bahan perbaikan regulasi dan sistem pendataan JPS.
- Mengkaji kecukupan anggaran untuk program JPS yang diterima masyarakat. Kajian ini harus menyertakan hasil pengawasan penggunaan dana JPS. Fokusnya adalah pada kecukupan dana untuk mendukung masyarakat terdampak di masa darurat, serta alokasi dana untuk mendukung pendataan penerima JPS. Hasil kajian ini digunakan untuk membuat keputusan penganggaran bersama dengan kepala daerah di saat darurat.

d. **Asosiasi Pemerintah Daerah**

- Memaksimalkan peran berbagai asosiasi pemerintah daerah (APEKSI, APKASI, APPSI) sebagai simpul pengetahuan (knowledge hub) untuk pengetahuan mengenai tata kelola data penerima JPS dalam kerangka SDI dan manajemen risiko. Asosiasi pemerintah daerah dapat menambah informasi melalui berbagai riset, konferensi, dan lokakarya. Mereka juga dapat menyebarkan informasi kepada pemerintah daerah dan pihak lain.
- Melakukan advokasi kebijakan kepada pemerintah pusat. Menyuarakan persoalan-persoalan pemerintah daerah yang terkait dengan pelaksanaan JPS dan SDI, untuk mendorong kebijakan yang mempertimbangkan sistem yang sudah dibangun di daerah.

2. Sumber Daya Manusia (SDM)

- a. Meningkatkan kapasitas SDM serta kemampuan beradaptasi mereka, dengan menerapkan teknologi informasi di tingkat pemerintahan desa, kelurahan, kabupaten, kota dan provinsi. Hal ini dirancang dalam Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (Perpres SPBE atau *e-government*). Peningkatan kapasitas SDM, terutama di bidang teknologi informasi dan komunikasi, bisa menjadi pemicu untuk meningkatkan kemampuan adaptif mereka. Perubahan sistematis dengan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi diharapkan dapat mengubah pola pikir dan budaya kerja aparatur, sebagaimana dijelaskan dalam Rencana Induk Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik Nasional dan Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 81 Tahun 2010. Perpres ini mengatur *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 dengan delapan area perubahan, yaitu penataan dan pengelolaan pengawasan, akuntabilitas, kelembagaan, tata laksana, SDM aparatur, peraturan perundang-undangan, pelayanan publik, dan pola pikir dan budaya kerja.
- b. Keinginan politik (*political will*) yang kuat untuk menyiapkan sistem data terpadu (*big data*). Keinginan politik ini harus muncul di berbagai level pemerintahan, mulai dari pemimpin desa/ kelurahan hingga pemerintah provinsi. Mekanisme pendataan, verifikasi, dan validasi bertingkat mulai dari RT/RW hingga tingkat provinsi harus dibangun dengan baik. Hal ini akan melengkapi upaya pemerintah pusat dalam membangun skema SDI, yang dapat menjadi rujukan data nasional.

3. Kesadaran Aparatur dan Petugas

Pola kepemimpinan daerah yang mendesentralisasikan tugas dan kewenangan. Kepala daerah dapat memberikan tugas dan kewenangan kepada SKPD yang bertanggung jawab atas program JPS untuk membuat keputusan berkenaan dengan urusan ini. Demikian juga di internal SKPD, pola desentralisasi dijalankan antar bagian. Selain itu, model evaluasi pendataan yang reflektif perlu dilakukan guna membangun kesadaran aparatur dan petugas atas urgensi peran mereka.



4. **Koordinasi**

Menerapkan model pengelolaan polisentris. Pengelolaan pemerintahan ini mengatur koordinasi antar lembaga pemerintahan yang menjadi pusat pengambilan keputusan secara horizontal (antar sektor dan antar yurisdiksi) dan vertikal (dengan pemerintah pada berbagai level, pusat sampai desa).

Koordinasi dilakukan untuk mengambil keputusan, membuat aturan dan struktur baru, melakukan eksperimen, serta menyelesaikan masalah. Dalam konteks pendataan penerima JPS, berarti peran kepala daerah adalah memastikan koordinasi antar OPD pemegang keputusan (dinas sosial, dinas komunikasi dan informatika, dinas kependudukan, dinas ketenagakerjaan, dinas koperasi dan UMKM), dan antar wilayah (kabupaten/kota). Secara bersamaan, kepala daerah juga memastikan koordinasi dengan pemerintah pusat, pemerintah kecamatan dan pemerintah desa. Contohnya adalah koordinasi antara Gubernur Jawa Tengah dengan Gubernur DKI Jakarta untuk proses pendataan dan distribusi bantuan sosial masyarakat terdampak COVID-19.

5. **Kemitraan**

Dalam era yang inklusif ini, salah satu syarat untuk mencapai Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (TPB) adalah adanya data yang terpadu, mutakhir dan mudah diakses oleh masyarakat. Patut dicatat bahwa dalam proses pembangunan, kelompok rentan (perempuan, anak, penyandang disabilitas, dan masyarakat adat) butuh lebih banyak perhatian. Untuk memastikan tak ada seorang pun yang ditinggalkan dalam penanganan pandemi COVID-19 ini, pemerintah daerah harus menjalin kemitraan dengan masyarakat dan organisasi masyarakat sipil. Kemitraan yang baik akan memastikan proses pendataan, verifikasi, validasi, hingga penetapan penerima dan distribusi JPS yang inklusif.

Dalam kemitraan ini, asosiasi pemerintah daerah harus menjalankan perannya untuk mendorong dan memfasilitasi kerja sama antar pemerintah daerah, pihak swasta, lembaga donor, lembaga pendidikan, serta lembaga swadaya masyarakat. Semua ini dilakukan untuk memperkuat kapasitas SDM, pendanaan, pendataan dan distribusi guna memastikan program JPS.

Daftar Pustaka:

1. Ahjond S. Garmestani and Melinda Harm Benson, *"A Framework for Resilience-based Governance of Social-Ecological Systems"*, Nebraska-US 2013
2. Ashilly Achidsti, Muhammad Zidny Kafa, Ahmad Mizdad Hudani "Tata Kelola Pendataan dan Penyaluran BLT-DD melalui Pasardesa.id sebagai Upaya Pencegahan Korupsi", *Jurnal Integritas* Volume 6 Nomor 2 (2020),
3. Downey, David dan Stephen P. Erickson., *"Manajemen Agribisnis"*. Rajawali Press: Jakarta, 1992
4. Engle, N. L. "Kapasitas adaptif dan penilaiannya. Perubahan lingkungan global", 21(2), 647-656, 2011
5. Grindle, Merilee S, ed. *"Getting good government: capacity building in the public sectors of developing countries"*. Harvard Univ Pr, 1997
6. Keith Carlisle and Rebecca L. Gruby, *"Polycentric Systems of Governance: A Theoretical Model for the Commons "*, *Policy Studies Journal* Policy Studies Journal, Vol. 47, No. 4, 2019
7. Steve Hatfield-Dodds, Rohan Nelson and David Cook (CSIRO), *"Adaptive governance: An introduction, and implications for public policy Paper presented at the 51st Annual conference of the Australian Agricultural and Resource Economics Society"* Queenstown NZ, 13-16 February 2007
8. Terziovski M. *"Building Innovation Capability in Organizations: An International Cross-Case Perspective"*. London: Imperial College Press. 2007.
9. Thoha, Miftah., *"Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia"*, Prenada Media, Jakarta, 2005.



Sekretariat UCLG ASPAC

Balai Kota DKI Jakarta, Gedung H, Lantai 21
Jl. Medan Merdeka Selatan 8-9
Jakarta Pusat 10110, Indonesia

Tel : +62 21 3890 1801, Fax : +62 21 3890 1802

Email: secretariat@uclg-aspac.org

Situs : <https://uclg-aspac.org> | <https://localisesdgs-indonesia.org>



Materi publikasi ini diproduksi dengan bantuan hibah dari Uni Eropa. Pendapat/pandangan yang dinyatakan dalam materi publikasi ini sepenuhnya merupakan tanggung jawab UCLG ASPAC dan APEKSI, dan bukan mencerminkan pendapat/pandangan Uni Eropa.