



KOLABORASI ANTARA PEMERINTAH, SWASTA, DAN MASYARAKAT SIPIL DALAM PELAKSANAAN KEBIJAKAN PUBLIK: MODEL SINERGI UNTUK PENGEMBANGAN DAERAH

Muh. Tegar Satriatama¹, Achmad Nurmandi², Herman Lawelai³

¹Department of Public Administration, Universitas Muhammadiyah Sidenreng Rappang, Jl. Angkatan 45, Kabupaten Sidenreng Rappang, 91651, Indonesia

²Department of Government Affairs and Administration, Jusuf Kalla School of Government, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, Jl. Brawijaya, Yogyakarta City, 55183, Indonesia

³Department of Government Studies, Universitas Muhammadiyah Buton, Jl. Betoambari, Kota Baubau, 93724, Indonesia

*corresponding author

E-mail: muhammadtgr13@gmail.com

Abstract

This study aims to analyze and develop a synergy model of collaboration between the government, the private sector, and civil society in the implementation of public policies at the regional level. This multi-actor collaboration is seen as an important approach to improve the effectiveness of public policies, especially in the context of sustainable regional development. This study explores how the interaction between the three actors can be enhanced through efficient collaborative mechanisms. In addition, the study identifies key factors that affect the success of collaboration, such as coordination challenges, differences in priorities, and operational mechanisms that have not been integrated. The results of this study are expected to make an important contribution to the development of better collaborative governance at the local level and offer practical recommendations for decision-makers to create innovative and sustainable solutions in the implementation of public policies.

Keywords: Collaboration, Public Policy, Civil Society, Government, Private, Synergy, Regional Development, Governance.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengembangkan model sinergi kolaborasi antara pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat sipil dalam pelaksanaan kebijakan publik di tingkat daerah. Kolaborasi multi-aktor ini dilihat sebagai pendekatan yang penting untuk meningkatkan efektivitas kebijakan publik, terutama dalam konteks pengembangan daerah yang berkelanjutan. Penelitian ini mengeksplorasi bagaimana interaksi antara ketiga aktor tersebut dapat ditingkatkan melalui mekanisme kolaboratif yang efisien. Selain itu, penelitian ini mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang memengaruhi keberhasilan kolaborasi, seperti tantangan koordinasi, perbedaan prioritas, dan mekanisme operasional yang belum terintegrasi. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi penting dalam pengembangan tata kelola kolaboratif yang lebih baik di tingkat daerah serta menawarkan rekomendasi praktis bagi para pengambil keputusan untuk menciptakan solusi inovatif dan berkelanjutan dalam pelaksanaan kebijakan publik.

Kata Kunci: Kolaborasi, Kebijakan Publik, Masyarakat Sipil, Pemerintah, Swasta, Sinergi, Pengembangan Daerah, Tata Kelola.

I. Pendahuluan

Dalam beberapa dekade terakhir, kolaborasi antara pemerintah dan sektor swasta semakin banyak diterapkan dalam pelaksanaan kebijakan publik, khususnya pada proyek-proyek infrastruktur berskala besar. Kolaborasi ini dipandang sebagai strategi untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan

kualitas layanan publik di tengah keterbatasan kapasitas pemerintah (Satheesh et al., 2023). Namun demikian, praktik kolaborasi lintas sektor sering kali menghadapi berbagai tantangan, terutama akibat perbedaan logika organisasi, kepentingan, dan mekanisme kerja antaraktor yang terlibat, sehingga berdampak pada kinerja kebijakan dan proyek publik.

Sejumlah studi menunjukkan bahwa keberhasilan kolaborasi publik–swasta tidak hanya ditentukan oleh desain kontrak formal, tetapi juga oleh kualitas hubungan kolaboratif dan manajemen jaringan antaraktor. George et al., (2024) menegaskan bahwa proyek infrastruktur yang kompleks memerlukan kesepakatan proses sejak tahap awal kerja sama untuk mengantisipasi ketidakpastian dan masalah yang tidak terduga. Tanpa manajemen jaringan yang aktif serta aturan kolaborasi yang jelas, kontrak formal cenderung tidak mampu menghasilkan kinerja kebijakan yang optimal. Temuan ini diperkuat oleh Koppenjan et al., (2022) yang menunjukkan bahwa kinerja Public–Private Partnership (PPP) dipengaruhi oleh proses pembelajaran institusional dan dinamika hubungan antaraktor dari waktu ke waktu.

Selain sektor swasta, masyarakat sipil juga semakin diakui sebagai aktor penting dalam tata kelola kolaboratif. Keterlibatan masyarakat sipil berkontribusi pada peningkatan legitimasi kebijakan, pemanfaatan pengetahuan lokal, serta penguatan orientasi kebijakan terhadap kebutuhan masyarakat (Tonelli et al., 2018). Namun, sebagian besar literatur masih berfokus pada kolaborasi di tingkat nasional atau sektoral tertentu, seperti pendidikan dan pelatihan vokasi, sementara kajian mengenai mekanisme kolaborasi terdesentralisasi di tingkat lokal dan regional masih relatif terbatas (Persson & Hermelin, 2022).

Dalam konteks pembangunan berkelanjutan, Agenda 2030 mendorong pendekatan tata kelola multi-aktor yang mengintegrasikan dimensi sosial, ekonomi, dan lingkungan melalui kerja sama lintas sektor (Stoker & Rich, 2021). Implementasi agenda ini menuntut koordinasi yang kuat antara pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat sipil di tingkat daerah. Namun, berbagai studi menunjukkan bahwa lemahnya integrasi prosedur operasional, perbedaan prioritas kebijakan, serta keterbatasan mekanisme koordinasi masih menjadi hambatan utama dalam kolaborasi multi-aktor (Sunkar et al., 2022).

Berbagai pengalaman empiris, termasuk dalam penanganan krisis kesehatan global

seperti pandemi COVID-19, menunjukkan bahwa kolaborasi lintas sektor dapat menghasilkan respons kebijakan yang lebih adaptif dan efektif apabila dikelola secara inklusif dan terkoordinasi (Kim et al., 2022). Meskipun demikian, belum terdapat model sinergi kolaborasi yang secara komprehensif menjelaskan bagaimana interaksi antara pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat sipil dapat dioptimalkan dalam konteks pengembangan daerah.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini menjadi penting untuk mengisi kesenjangan literatur dengan menganalisis dan mengembangkan model sinergi kolaborasi multi-aktor dalam pelaksanaan kebijakan publik di tingkat daerah. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis terhadap pengembangan konsep collaborative governance serta memberikan rekomendasi praktis bagi pemerintah daerah dalam merancang dan mengelola kolaborasi yang efektif, inovatif, dan berkelanjutan.

II. Kajian Pustaka

Penelitian ini menggunakan metode literatur review dengan memanfaatkan database Scopus untuk mengumpulkan dan menganalisis literatur terkait kolaborasi antara pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat sipil dalam pelaksanaan kebijakan publik. Pencarian literatur dilakukan dengan kata kunci “Collaborative Governance” dan “Public-Private Collaboration” pada rentang tahun 2014 hingga 2024, yang menghasilkan 118 dokumen. Dari total dokumen tersebut, 117 di antaranya berbahasa Inggris, sehingga memudahkan akses penuh terhadap artikel-artikel yang relevan. Proses pencarian ini bertujuan untuk memperoleh data yang luas mengenai tren kolaborasi multi-aktor dalam pengembangan kebijakan publik di berbagai negara dan sektor.

III. Metode

Setelah mengumpulkan data, analisis dilakukan menggunakan perangkat lunak VOSviewer. VOSviewer digunakan untuk memvisualisasikan hubungan antar-konsep berdasarkan frekuensi kemunculan kata kunci dan tema yang terdapat dalam dokumen-

dokumen yang telah dikumpulkan. Data dari Scopus diekspor dalam format CSV atau RIS, lalu dimasukkan ke dalam VOSviewer untuk analisis lebih lanjut. Langkah-langkah dalam penggunaan VOSviewer meliputi pemetaan co-occurrence kata kunci, pembuatan jaringan hubungan antar-konsep, dan pengelompokan konsep yang berhubungan. Hasil analisis ini divisualisasikan dalam bentuk network visualization, yang mempermudah interpretasi mengenai tren dan pola hubungan antar-konsep yang muncul dalam literatur terkait kolaborasi publik-swasta.

IV. Hasil dan Pembahasan

Kolaborasi dalam Pelaksanaan Kebijakan Publik

Kolaborasi antara pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat sipil merupakan pendekatan yang semakin mendapat perhatian dalam literatur kebijakan publik (Björstig, 2017). Kolaborasi lintas sektor ini bertujuan untuk menciptakan sinergi dalam pelaksanaan kebijakan, terutama di tingkat daerah, di mana tantangan-tantangan seperti keterbatasan sumber daya dan kompleksitas masalah membutuhkan keterlibatan berbagai aktor. (Klievink, 2015) menunjukkan bahwa inovasi teknologi informasi dan komunikasi (TIK) menawarkan potensi besar bagi sektor publik dan swasta untuk bekerja sama secara lebih efisien dalam penyampaian layanan publik. Namun, meski ada literatur yang memadai tentang kemitraan publik-swasta, pembahasan mengenai bagaimana model kolaborasi ini dibentuk dan diimplementasikan secara praktis masih terbatas.

Andonova, 2014 menambahkan bahwa dalam konteks global, kemitraan publik-swasta transnasional semakin berkembang, terutama dalam isu-isu lingkungan. Namun, interaksi aktor transnasional dengan institusi negara masih menjadi topik perdebatan. Literatur empiris yang menggali bagaimana kolaborasi lintas batas dapat memengaruhi kebijakan nasional dan lokal masih sangat terbatas. Oleh karena itu, studi lebih lanjut diperlukan untuk memahami dampak langsung kolaborasi ini terhadap pengembangan daerah, terutama di negara berkembang (Andonova, 2014).

Selain itu, kompleksitas dalam proyek infrastruktur sering kali menuntut adanya kolaborasi yang erat antara pemerintah dan sektor swasta (Ar & Abbas, 2021). (Klijn et al., 2024) menyarankan bahwa pendekatan kolaboratif yang diatur sejak awal kontrak proyek infrastruktur dapat membantu mengatasi tantangan yang tidak terduga. Tanpa manajemen jaringan yang baik dan aturan proses yang jelas, kolaborasi tersebut tidak akan mencapai kinerja optimal (Klijn et al., 2024).

Peran Masyarakat Sipil dalam Kolaborasi Multi-Aktor

Selain peran sektor swasta, masyarakat sipil juga memainkan peran kunci dalam kolaborasi multi-aktor (Lino et al., 2024). Masyarakat sering kali memiliki pengetahuan lokal dan pemahaman yang lebih baik tentang masalah-masalah di tingkat daerah. Menurut (Tonelli et al., 2018), tata kelola kolaboratif yang melibatkan masyarakat sipil tidak hanya meningkatkan legitimasi kebijakan, tetapi juga memungkinkan solusi yang lebih sesuai dengan kebutuhan lokal. Kolaborasi ini memungkinkan kebijakan yang lebih inklusif dan responsif terhadap tantangan daerah.

(Douglas et al., 2021) menekankan pentingnya masyarakat sipil dalam memastikan bahwa kebijakan publik yang dilaksanakan memiliki dampak sosial yang nyata. Mereka menemukan bahwa meskipun kemitraan publik-swasta sering berfokus pada efisiensi ekonomi, kolaborasi yang melibatkan masyarakat sipil lebih mungkin menghasilkan kebijakan yang berorientasi pada kesejahteraan masyarakat (Onyoin et al., 2022). Oleh karena itu, penting untuk memastikan bahwa masyarakat tidak hanya menjadi objek kebijakan, tetapi juga menjadi aktor yang aktif dalam proses pengambilan keputusan (Addison et al., 2015).

Tantangan dan Peluang dalam Kolaborasi Multi-Aktor

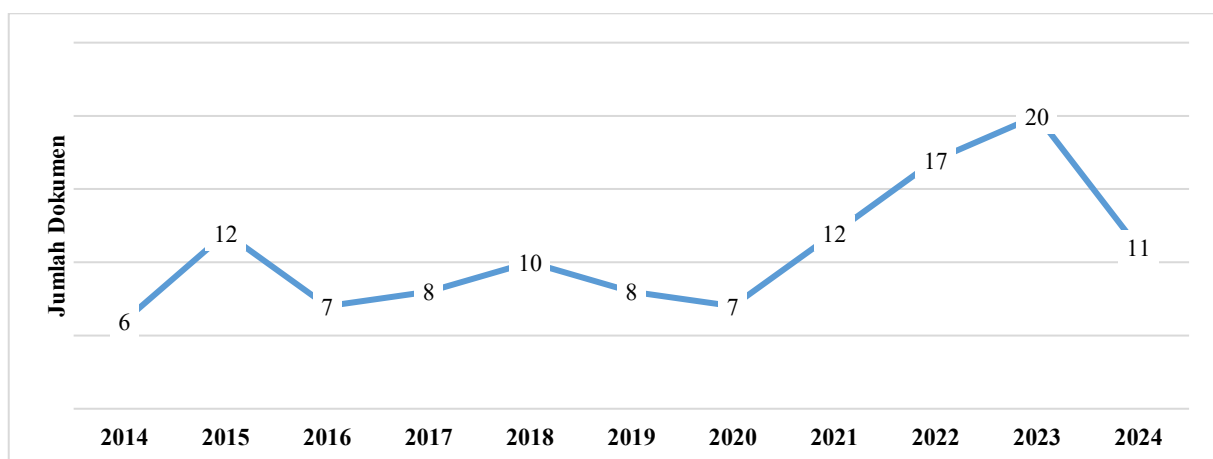
Meskipun kolaborasi lintas sektor diakui memiliki banyak manfaat, ada tantangan yang signifikan dalam penerapannya. Salah satu tantangan terbesar adalah koordinasi antar-aktor yang sering kali terganggu oleh

perbedaan prioritas dan kepentingan (Breed et al., 2023). Sunkar et al., 2022 menemukan bahwa lemahnya mekanisme integrasi antar-pemangku kepentingan disebabkan oleh kurangnya prosedur operasional standar (SOP) yang terkoordinasi. Aktor-aktor dalam kolaborasi sering kali bertindak berdasarkan SOP institusi mereka masing-masing, yang mengarah pada inkonsistensi dalam pelaksanaan kebijakan.

Selain itu, menurut (Sørensen & Torfing, 2017) inovasi dalam sektor publik sangat bergantung pada kemampuan aktor untuk bekerja sama secara kolaboratif. Mereka menyatakan bahwa reformasi Tata Kelola Publik Baru menekankan kolaborasi sebagai kendaraan utama untuk inovasi kebijakan. Namun, inovasi ini sering kali terhambat oleh ketidaksesuaian struktur tata kelola yang ada dengan kebutuhan fleksibilitas dalam

kolaborasi (Eneqvist & Karvonen, 2021). Oleh karena itu, perlu adanya reformasi yang mendukung integrasi antar-aktor secara lebih efektif, terutama di tingkat daerah di mana kolaborasi ini sangat dibutuhkan untuk pengembangan wilayah (Medina-García et al., 2021).

Di sisi lain, kolaborasi juga menawarkan peluang besar untuk menciptakan solusi yang lebih holistik dan berkelanjutan. (Stoker & Rich, 2021) menggarisbawahi bahwa Agenda 2030 untuk Pembangunan Berkelanjutan memberikan kerangka bagi tata kelola multi-aktor, di mana pemerintah, bisnis, dan organisasi nirlaba dapat bekerja bersama untuk mencapai tujuan pembangunan yang inklusif. Ini memberikan peluang bagi daerah untuk mengembangkan kebijakan yang lebih terintegrasi dan berorientasi pada keberlanjutan (Prakoso et al., 2023).

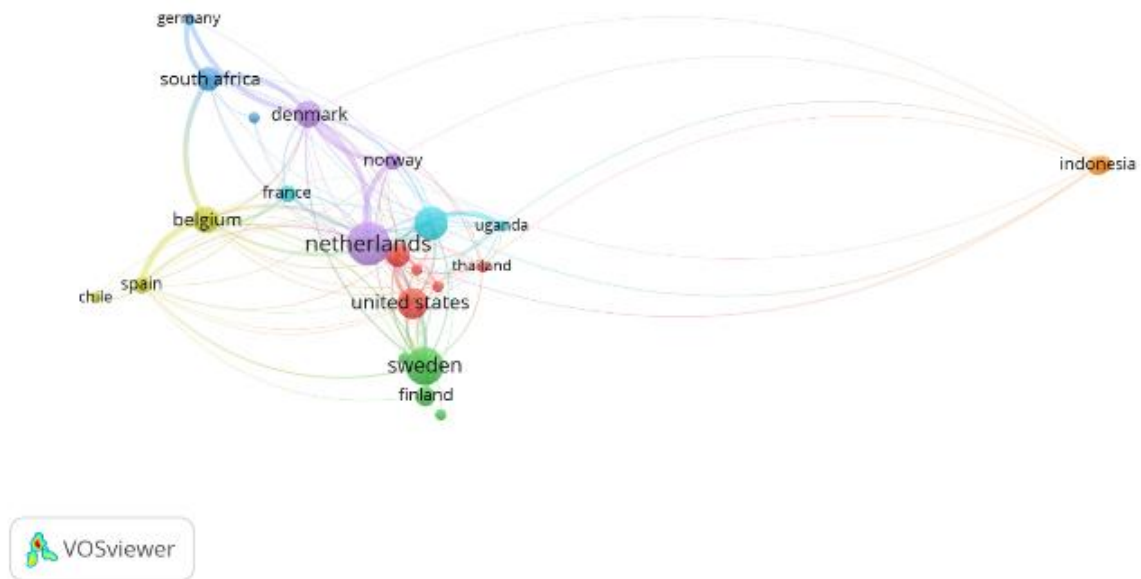


Gambar 1. Documents by years

Gambar ini menunjukkan jumlah publikasi dokumen yang berkaitan dengan "Collaborative Governance" dan "Public-Private Collaboration" pada rentang tahun 2014 hingga 2024, dengan total 118 dokumen yang ditemukan. Tren publikasi ini menunjukkan beberapa fluktuasi sepanjang periode tersebut. Pada tahun 2014, jumlah dokumen yang diterbitkan adalah 6, kemudian naik signifikan menjadi 12 pada tahun 2015. Setelah itu, terjadi penurunan hingga tahun 2017 dengan jumlah dokumen masing-masing 7 pada tahun 2016 dan 8 pada tahun 2017. Jumlah publikasi kembali meningkat menjadi 10 pada tahun 2018, lalu turun menjadi 8 pada tahun 2019 dan 7 pada tahun 2020. Sejak

tahun 2021, tren mengalami kenaikan bertahap, dimulai dari 12 dokumen pada tahun tersebut, meningkat menjadi 17 dokumen pada tahun 2022, dan mencapai puncaknya dengan 20 dokumen pada tahun 2023.

Namun, pada tahun 2024 terjadi penurunan tajam menjadi 11 dokumen. Secara keseluruhan, data ini memperlihatkan adanya minat yang semakin meningkat dalam penelitian mengenai kolaborasi antara pemerintah dan sektor swasta, terutama dalam beberapa tahun terakhir, meskipun mengalami penurunan pada tahun terakhir dalam rentang data ini.

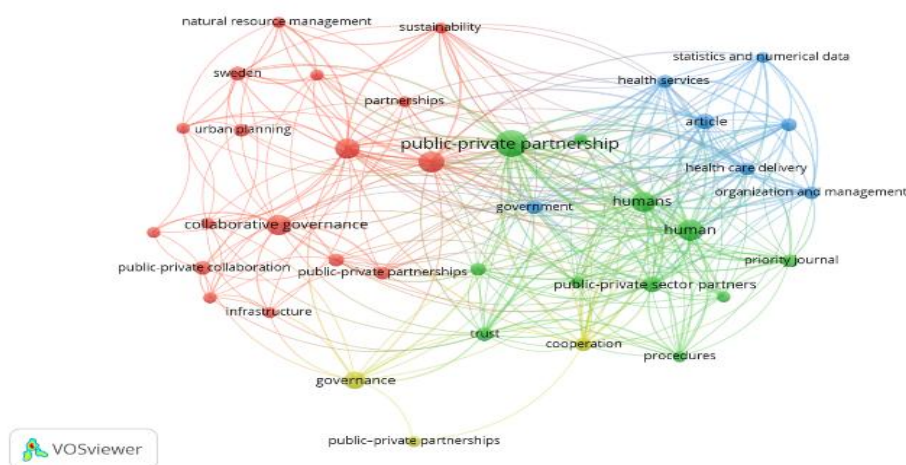


Gambar 2. Bibliographic coupling by Countries

Gambar di atas menunjukkan Bibliographic Coupling by Countries, yang memperlihatkan hubungan antara negara-negara berdasarkan referensi bersama dalam publikasi ilmiah mereka. Setiap node mewakili sebuah negara, dan garis yang menghubungkan node tersebut menunjukkan tingkat kesamaan referensi yang digunakan dalam penelitian yang diterbitkan oleh institusi di negara-negara tersebut. Ukuran node menandakan volume publikasi atau pengaruh suatu negara, sementara warna menunjukkan kelompok atau cluster berdasarkan kesamaan topik atau fokus penelitian (Lawelai, 2023).

Sebagai contoh, Netherlands (Belanda) muncul sebagai salah satu pusat dalam

jaringan ini, dengan banyak koneksi ke negara-negara lain seperti United States, Sweden, dan Denmark. Ini menunjukkan bahwa negara-negara ini sering berbagi referensi yang sama dalam penelitian mereka, menandakan kolaborasi atau kecenderungan untuk meneliti topik yang serupa (Addison et al., 2015). Di sisi lain, Indonesia tampak terhubung secara spesifik tetapi dengan lebih sedikit negara, menunjukkan bahwa meskipun ada keterlibatan dalam penelitian global, fokus referensi atau kolaborasi internasionalnya mungkin lebih terbatas atau terfokus pada area tertentu (Zulkarnaini et al., 2024).

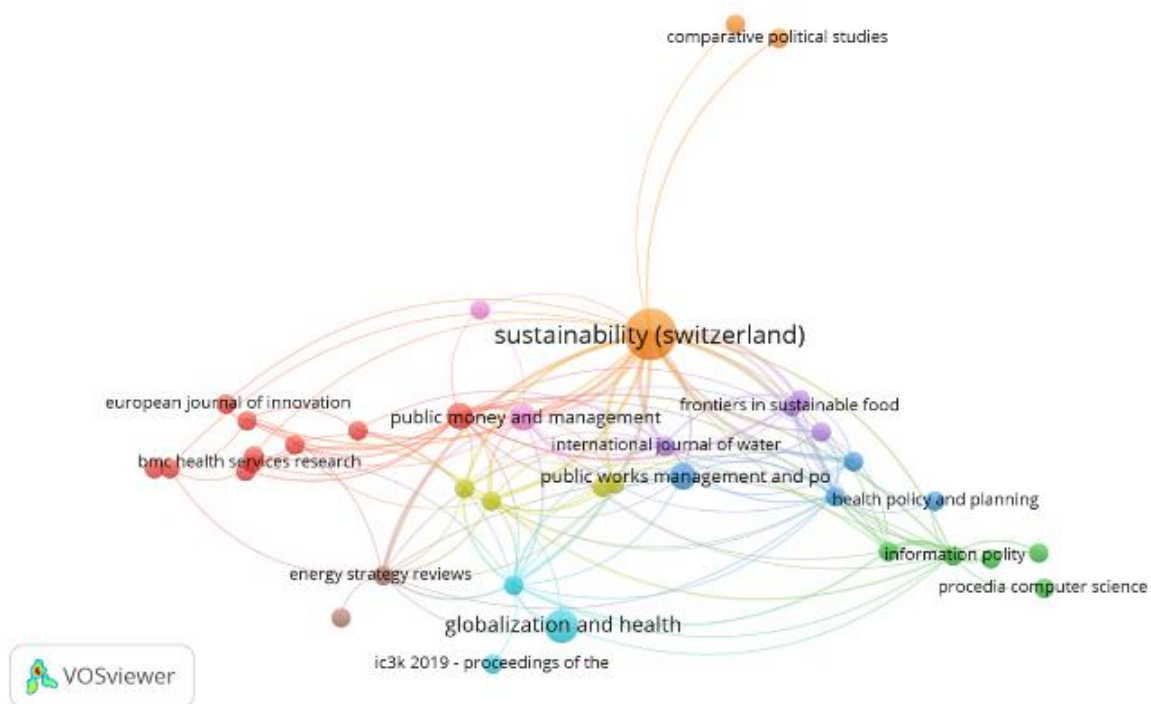


Gambar 3. Co-occurrence by all keywords

Grafik ini menunjukkan jaringan Co-occurrence by all keywords, yang menggambarkan keterkaitan kata kunci dalam penelitian. Setiap node atau titik mewakili kata kunci yang digunakan dalam berbagai publikasi, dan garis penghubung antar node menunjukkan bahwa kata kunci tersebut sering muncul bersama dalam dokumen yang sama (Lawelai & Nurmandi, 2024). Ukuran node mencerminkan frekuensi kemunculan kata kunci tersebut, sedangkan ketebalan garis menunjukkan seberapa sering kata kunci itu muncul bersama dalam satu publikasi. Kata kunci seperti 'public-private partnership' dan 'collaborative governance' tampak sebagai kata kunci yang sering muncul dalam topik yang berkaitan dengan kolaborasi sektor publik dan swasta (Torcel-Pagnon et al., 2019).

Warna dalam grafik ini menunjukkan kelompok atau klaster kata kunci yang saling

terkait erat. Klaster merah, misalnya, mencakup kata kunci seperti 'urban planning', 'collaborative governance', dan 'public-private collaboration', yang menunjukkan bahwa penelitian dalam bidang ini sering berkaitan dengan tata kota dan kolaborasi antara sektor publik dan swasta (van Ostaijen & Agger, 2023). Di sisi lain, klaster hijau mencakup kata kunci seperti 'humans', 'trust', dan 'cooperation', yang lebih berfokus pada aspek-aspek manusia dan kerja sama dalam konteks kemitraan publik-swasta. Klaster biru menunjukkan kaitan dengan 'health services', 'organization and management', dan 'statistics and numerical data', yang menandakan topik yang lebih berfokus pada layanan kesehatan dan manajemen organisasi (Urcuqui-Bustamante et al., 2021).



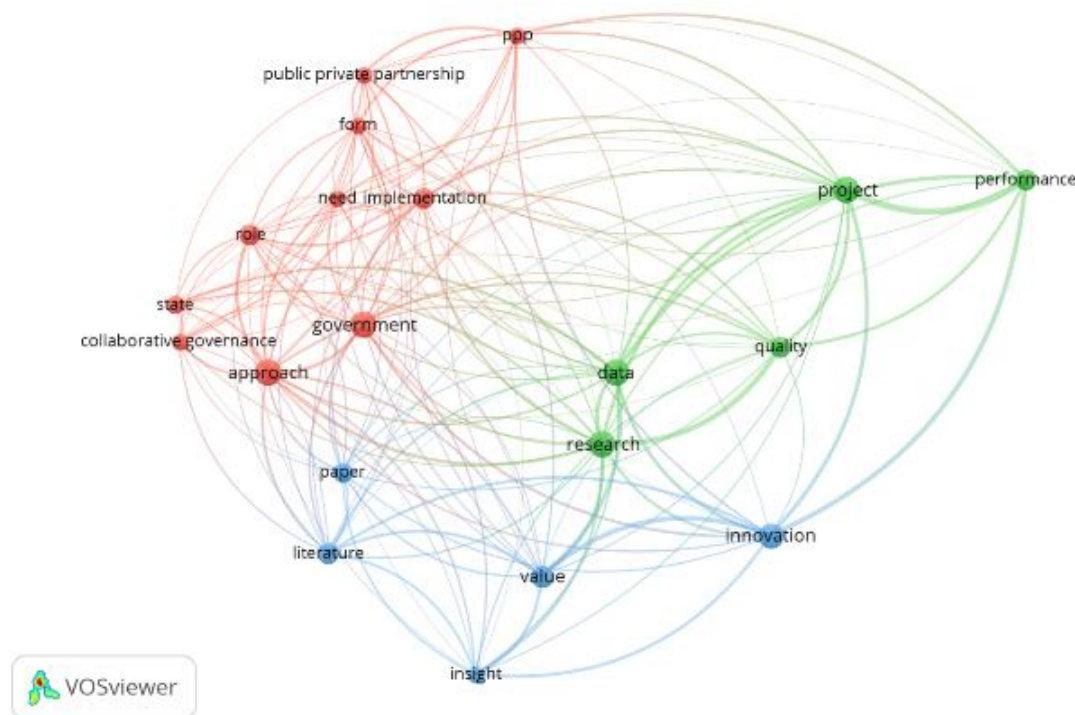
Gambar 9. Bibliographic coupling by sources

Gambar diatas adalah visualisasi Bibliographic Coupling by Source, yang menunjukkan hubungan antar jurnal atau sumber publikasi berdasarkan referensi yang mereka gunakan dalam artikel-artikel yang diterbitkan. Bibliographic coupling terjadi ketika dua atau lebih sumber mengutip

referensi yang sama, dan semakin banyak referensi yang sama digunakan, semakin kuat hubungan di antara sumber-sumber tersebut. Dalam visualisasi ini, setiap node mewakili sebuah jurnal atau sumber, dan garis yang menghubungkan node mencerminkan tingkat kesamaan referensi yang mereka gunakan.

Node yang berukuran lebih besar, seperti Sustainability (Switzerland), menunjukkan bahwa jurnal ini memiliki banyak hubungan bibliografis dengan sumber-sumber lain, artinya jurnal ini sering mengutip referensi yang sama dengan banyak jurnal lain. Misalnya, terdapat koneksi yang kuat antara Sustainability dengan jurnal-jurnal seperti Public Money and Management dan Globalization and Health, yang menunjukkan

bahwa artikel-artikel dalam jurnal-jurnal ini mengandalkan referensi yang serupa dalam topik terkait keberlanjutan, kebijakan publik, dan kesehatan global (Medina-García et al., 2021). Visualisasi ini memberikan wawasan tentang bagaimana pengetahuan dalam literatur akademik tersebar dan bagaimana jurnal-jurnal ini saling terkait berdasarkan penggunaan sumber yang sama.



Gambar 12. Network visualizatoin

Gambar ini merupakan visualisasi jaringan (network visualization) yang menunjukkan hubungan antar kata kunci dalam penelitian. Setiap node mewakili kata kunci atau konsep tertentu, sementara garis penghubung menunjukkan bahwa dua kata kunci tersebut sering muncul bersamaan dalam literatur yang sama. Ukuran node menunjukkan frekuensi penggunaan kata kunci tersebut, sedangkan warna kluster menandakan keterkaitan tematik antara kata kunci yang saling berhubungan.

Terdapat beberapa kluster utama, salah satunya adalah kluster merah yang berfokus pada kata kunci seperti "public private partnership", "collaborative governance", dan "government", menunjukkan bahwa penelitian terkait tata kelola publik-swasta

sangat saling berhubungan dengan kolaborasi (Tonelli et al., 2018), dan peran pemerintah. Kluster hijau berkaitan dengan kata kunci seperti "data", "quality", dan "performance", yang menunjukkan fokus pada aspek kinerja, kualitas, dan data dalam proyek-proyek yang diteliti. Sementara itu, kluster biru mencakup kata kunci seperti "innovation", "value", "insight", yang mengisyaratkan pentingnya inovasi dan nilai dalam menghasilkan wawasan dari penelitian.

V. Simpulan

Kolaborasi antara pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat sipil memiliki potensi besar untuk meningkatkan efektivitas kebijakan publik di tingkat daerah (Storbjörk et al., 2019). Meskipun ada banyak manfaat

yang dapat diperoleh dari pendekatan kolaboratif ini, terdapat beberapa tantangan yang harus diatasi. Koordinasi antar-aktor sering kali terganggu oleh perbedaan prioritas dan kepentingan, serta kurangnya prosedur operasional standar yang terkoordinasi. Selain itu, inovasi dalam sektor publik juga sering terhambat oleh ketidaksesuaian struktur tata kelola yang ada dengan kebutuhan fleksibilitas dalam kolaborasi.

Di sisi lain, kolaborasi lintas sektor juga menawarkan peluang besar untuk menciptakan solusi yang lebih holistik dan berkelanjutan. Agenda 2030 untuk Pembangunan Berkelanjutan memberikan kerangka bagi tata kelola multi-aktor, di mana pemerintah, bisnis, dan organisasi nirlaba dapat bekerja bersama untuk mencapai tujuan pembangunan yang inklusif (Stoker & Rich, 2021). Ini memberikan kesempatan bagi daerah untuk mengembangkan kebijakan yang lebih terintegrasi dan berorientasi pada keberlanjutan.

Oleh karena itu, penelitian lebih lanjut diperlukan untuk menggali lebih dalam bagaimana kolaborasi ini dapat diformalkan dan dioptimalkan guna mencapai tujuan pembangunan daerah yang berkelanjutan. Pengembangan model sinergi yang efektif diharapkan dapat memberikan kontribusi penting terhadap literatur tata kelola kolaboratif serta menawarkan solusi yang aplikatif bagi pengambil kebijakan di tingkat lokal.

VI. Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih yang mendalam kepada Sekolah Pemerintahan Jusuf Kalla Universitas Muhammadiyah Yogyakarta atas fasilitas luar biasa yang diberikan selama magang. Terima kasih kepada tutor terhormat yang bimbingan tak ternilai dan dukungan tak tergoyahkan berperan penting dalam menyelesaikan naskah ini.

VII. Referensi

Addison, C. C., Campbell Jenkins, B. W., Odom, D., Fortenberry, M., Wilson, G., Young, L., & Antoine-Lavigne, D.

(2015). Building collaborative health promotion partnerships: The Jackson heart study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 13(1). <https://doi.org/10.3390/ijerph13010025>

Andonova, L. B. (2014). Boomerangs to Partnerships? Explaining State Participation in Transnational Partnerships for Sustainability. *Comparative Political Studies*, 47(3), 481–515. <https://doi.org/10.1177/0010414013509579>

Ar, A. Y., & Abbas, A. (2021). Public-Private Ict-Based Collaboration Initiative During The Covid-19 Pandemic: The Case Of Ehsaas Emergency Cash Program In Pakistan. *Brazilian Archives of Biology and Technology*, 64, 1–8. <https://doi.org/10.1590/1678-4324-2021200616>

Björstig, T. (2017). Does collaboration lead to sustainability? A study of public-private partnerships in the Swedish mountains. *Sustainability (Switzerland)*, 9(10). <https://doi.org/10.3390/su9101685>

Breed, C. A., Du Plessis, T., Engemann, K., Pauleit, S., & Pasgaard, M. (2023). Moving green infrastructure planning from theory to practice in sub-Saharan African cities requires collaborative operationalization. *Urban Forestry and Urban Greening*, 89. <https://doi.org/10.1016/j.ufug.2023.128085>

Douglas, S., van de Noort, M., & Noordegraaf, M. (2021). Prop Masters or Puppeteers? The Role of Public Servants in Staging a Public Value Review. In *The Palgrave Handbook of the Public Servant: With 75 Figures and 78 Tables* (pp. 277–288). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-29980-4_83

Eneqvist, E., & Karvonen, A. (2021). Experimental governance and urban planning futures: Five strategic functions for municipalities in local innovation. *Urban Planning*, 6(1), 183–194. <https://doi.org/10.17645/up.v6i1.3396>

- George, B., Klijn, E. H., Ropes, E., & Sattlegger, A. (2024). Do network management and trust matter for network outcomes? A meta-analysis and research agenda. *Public Management Review*, 26(11), 3270–3297. <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2327629>
- Kim, S., Goh, Y., & Kang, J. H. B. (2022). Moving toward a common goal via cross-sector collaboration: lessons learned from SARS to COVID-19 in Singapore. *Globalization and Health*, 18(1). <https://doi.org/10.1186/s12992-022-00873-x>
- Klievink, B. (2015). Understanding public-private collaboration configurations for international information infrastructures. In T. E., P. P., S. H.J., T. K., K. B., J. M., G. M., L. I., & W. M.A. (Eds.), *Lecture Notes in Computer Science (including subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)* (Vol. 9248, pp. 170–180). Springer Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-319-22479-4_13
- Klijn, E. H., Metselaar, S., & Warsen, R. (2024). The effect of contract- and network management on performance and innovation in infrastructure projects. *Public Money and Management*, 44(5), 428–437. <https://doi.org/10.1080/09540962.2023.2204533>
- Koppenjan, J., Klijn, E. H., Verweij, S., Duijn, M., van Meerkerk, I., Metselaar, S., & Warsen, R. (2022). The Performance of Public-Private Partnerships: An Evaluation of 15 Years DBFM in Dutch Infrastructure Governance. *Public Performance and Management Review*, 45(5), 998–1028. <https://doi.org/10.1080/15309576.2022.2062399>
- Lawelai, H. (2023). Understanding Digital Governance in Smart Cities: In-Depth Study Utilizing VOSviewer and CiteSpace. *E3S Web of Conferences*, 440, 1–11. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202344007003>
- Lawelai, H., & Nurmandi, A. (2024). Analyzing Smart Cities Governance Publications Using CiteSpace: Integration of Organizational Strategy and Human Resources for Sustainable Urban Development. In *Communications in Computer and Information Science: Vol. 1957 CCIS*. Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-49212-9_6
- Lino, M. M., Pandie, D. B. W., Fernandez, D., Toda, H., & Seran, Y. (2024). Penta Helix Collaboration in Accelerating the Reduction of Stunting Rates in East Nusa Tenggara, Indonesia. *Universal Journal of Public Health*, 12(5), 918–927. <https://doi.org/10.13189/ujph.2024.120514>
- Medina-García, C., de la Fuente, R., & Van den Broeck, P. (2021). Exploring the emergence of innovative multi-actor collaborations toward a progressive urban regime in Madrid (2015–2019). *Sustainability (Switzerland)*, 13(1), 1–30. <https://doi.org/10.3390/su13010415>
- Onyoin, M., Galimaka, D. B., & Nabatanzi-Muyimba, A. K. (2022). Governing multi-sectorial partnerships in emergencies: The case of the Uganda Covid-19 task force. In *Responsible Management of Shifts in Work Modes - Values for a Post Pandemic Future, Volume 1* (pp. 43–59). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/978-1-80262-719-020221004>
- Persson, B., & Hermelin, B. (2022). Decentralised cooperation between industries and local governments in a statist skill-formation system: an analysis of industrial schools in Sweden. *Journal of Vocational Education and Training*, 74(4), 645–663. <https://doi.org/10.1080/13636820.2020.1829007>
- Prakoso, V., Lawelai, H., Nurmandi, A., Purnomo, E. P., & Jovita, H. (2023). Research Trends, Topics, and Insights on Network Security and the Internet of

- Things in Smart Cities. *Jurnal Studi Ilmu Pemerintahan*, 4(2), 191–206. <http://www.jurnal-umbuton.ac.id/index.php/jsip/article/view/4707>
- Satheesh, S. A., Verweij, S., van Meerkerk, I., Busscher, T., & Arts, J. (2023). The Impact of Boundary Spanning by Public Managers on Collaboration and Infrastructure Project Performance. *Public Performance and Management Review*, 46(2), 418–444. <https://doi.org/10.1080/15309576.2022.2137212>
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2017). Metagoverning Collaborative Innovation in Governance Networks. *American Review of Public Administration*, 47(7), 826–839. <https://doi.org/10.1177/0275074016643181>
- Stoker, R. P., & Rich, M. J. (2021). Fertile ground: Implementing the 2030 agenda in u.s. cities. *Land*, 10(11). <https://doi.org/10.3390/land10111122>
- Storbjörk, S., Hjerpe, M., & Glaas, E. (2019). “Take it or leave it”: From collaborative to regulative developer dialogues in six Swedish municipalities aiming to climate-proof urban planning. *Sustainability (Switzerland)*, 11(23). <https://doi.org/10.3390/su11236739>
- Sunkar, A., Muntasib, E. K. S. H., Rachmawati, E., Haryoso, A., Kristiawan, R., Rushayati, S. B., & Andriyanningsih, S. (2022). Ecotourism hazards governance in disaster-prone area of Gunung Rinjani National Park. In W. W. & S. Y. (Eds.), *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* (Vol. 1109, Issue 1). Institute of Physics. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1109/1/012034>
- Tonelli, D. F., Sant’Anna, L., Barcelar Abbud, E., & Aparecida de Souza, S. (2018). Antecedents, process, and equity outcomes: A study about collaborative governance. *Cogent Business and Management*, 5(1), 1–17. <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1469381>
- Torcel-Pagnon, L., Bauchau, V., Mahy, P., Tin Tin Htar, M., van der Sande, M., Mahé, C., Krause, T. G., Charrat, A., Simondon, F., & Kurz, X. (2019). Guidance for the governance of public-private collaborations in vaccine post-marketing settings in Europe. *Vaccine*, 37(25), 3278–3289. <https://doi.org/10.1016/j.vaccine.2019.04.073>
- Urcuqui-Bustamante, A. M., Selfa, T. L., Hirsch, P., & Ashcraft, C. M. (2021). Uncovering stakeholder participation in payment for hydrological services (PHS) program decision making in Mexico and Colombia. *Sustainability (Switzerland)*, 13(15). <https://doi.org/10.3390/su13158562>
- van Ostaijen, M., & Agger, A. (2023). Navigating networks—to make a difference: the support base composition of local change agents in Amsterdam, Birmingham, Glasgow and Copenhagen. *European Planning Studies*, 31(6), 1203–1225. <https://doi.org/10.1080/09654313.2022.2109937>
- Zulkarnaini, Z., Nasution, M. S., Rinto, R., Meiwanda, G., & Bedasari, H. (2024). Public private partnerships in peatland management: A design for sustainable practices. In F. R., H. Z., & P. T. (Eds.), *E3S Web of Conferences* (Vol. 506). EDP Sciences. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202450608001>