

## Membangun Kembali Pemerintahan Pasca Pandemi COVID-19; Studi Pada Kapasitas Manajer Publik Untuk Kolaborasi

Taufik\*<sup>12</sup>, Budi Setiyono<sup>3</sup>, Kismartini<sup>3</sup>, Retno Sunu Astuti<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Program Doktor Administrasi Publik, Universitas Diponegoro

<sup>2</sup> Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan, UIN Ar-Raniry Banda Aceh

<sup>3</sup> Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

**Abstract.** The post-pandemic government is faced with the challenge of reorganizing the sectors affected by COVID-19. Cross-sectoral collaboration is one approach to this arrangement. This study aims to analyze the skills of public managers that can encourage government organizations to collaborate. This study uses a systematic review. Research stages: first identify studies using sources from several publishers, such as science direct, scopus, and emerald insight. Second, limiting the search in several fields of science, namely social science, management, political science, public administration, multidisciplinary, and health related to the handling of COVID-19. Third, conduct an assessment of the relevance and quality of the research objectives. Fourth, extracting data by categorizing, and Fifth, synthesizing data. There are five skills that must be possessed by public managers to collaborate across sectors, namely: program design skills or partnership projects; risk analysis skills, communication skills in this case able to negotiate well with stakeholders; skills to create public accountability, and fifth, skills to monitor and evaluate partnership programs. These skills must be possessed by public managers to achieve success in partnership or collaboration programs after the COVID-19 pandemic. So that efforts to rebuild sectors affected by COVID-19 can run effectively and efficiently through collaboration mechanisms.

**Keywords:** COVID-19; Post-Pandemic; Public Manager; Skill; Collaboration.

**Abstrak.** Pemerintah pasca pandemi dihadapkan pada tantangan untuk menata kembali sektor yang terdampak oleh COVID-19. Kolaborasi lintas sektor menjadi salah satu pendekatan untuk penataan tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis keterampilan *public manager* yang dapat mendorong organisasi pemerintah untuk berkolaborasi. Metode penelitian menggunakan *systematic review*. Tahapan penelitian: pertama mengidentifikasi studi dengan menggunakan sumber dari beberapa penerbit, seperti *science direct*, *scopus*, dan *emerald insight*. Kedua, membatasi pencarian dalam beberapa bidang ilmu, yaitu ilmu sosial, manajemen, ilmu politik, administrasi publik, multidisiplin, dan kesehatan yang berkaitan dengan penanganan COVID-19. Ketiga, melakukan penilaian terhadap relevansi dan kualitas dengan tujuan penelitian. Keempat, melakukan ekstrak data dengan melakukan kategorisasi, dan Kelima, melakukan sintesis data. Terdapat lima keterampilan yang harus dimiliki oleh *public manager* untuk berkolaborasi dengan lintas sektor, yaitu: keterampilan *design* program atau proyek kemitraan; keterampilan menganalisis risiko, keterampilan komunikasi dalam hal ini mampu bernegosiasi dengan baik pemangku kepentingan; keterampilan untuk menciptakan akuntabilitas publik, dan kelima, keterampilan *monitoring* dan evaluasi dari program kemitraan. Keterampilan ini harus dimiliki oleh *public manager* untuk mencapai keberhasilan dalam program kemitraan atau kolaborasi pasca pandemi COVID-19. Sehingga upaya membangun kembali sektor yang terdampak oleh COVID-19 dapat berjalan secara efektif dan efisien melalui mekanisme kolaborasi.

**Kata Kunci:** COVID-19; Pasca Pandemi; Manajer Publik; Kemampuan; Kolaborasi.

Received: 16/09/2022

Revised: 24/09/2022

Accepted: 27/09/2022

**\*Korespondensi:**

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro  
Jl. Tembalang, Kec. Tembalang, Kota Semarang, Jawa Tengah 50275  
Email: taufik.fisip@ar-raniry.ac.id

## PENDAHULUAN

Pemerintah di berbagai belahan dunia sedang menghadapi sejumlah tantangan sosial, kesehatan, pemerintahan, dan ekonomi yang disebabkan oleh pandemi COVID-19 (Janssen & Voort, 2020; Klasche, 2021; Shangguan et al., 2020; Umar et al., 2021). Berbagai tantangan tersebut telah menimbulkan dilema bagi pemerintah itu sendiri. Di satu sisi pemerintah dihadapkan pada kesenjangan antara apa yang diharapkan masyarakat dengan kenyataan terhadap kinerja pemerintah dalam penanganan COVID-19 (Sowman et al., 2021). Di sisi lain, kapasitas sumber daya yang dimiliki oleh pemerintah masih terbatas (Klimovsky et al., 2021). Hal ini berakibat pemerintah kurang mendapatkan apresiasi, dan dukungan oleh masyarakat di saat pemerintah sedang menghadapi situasi ketidakpastian.

Studi yang dilakukan Hale et al (2020) menunjukkan ketidakpuasan masyarakat atas respon pemerintah terhadap penanganan COVID-19 di 58 negara. Masyarakat merasa bahwa apa yang dilakukan oleh pemerintah belum sesuai sebagaimana harapannya, sehingga perlu mencari langkah yang tepat untuk penanganan COVID-19. Citra birokrasi yang buruk, bekerja lamban, dan kaku, menjadi stigma negatif yang ditujukan pada institusi birokrasi (Cohen & Eimicke, 2013). Hal ini menyebabkan timbulnya ketidakpercayaan terhadap kinerja pemerintah selama penanganan COVID-19 menjadi beban tambahan yang dipikul oleh pemerintah.

Indonesia salah satu negara yang mengalami penurunan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap kinerja pemerintah dalam penanganan COVID-19. Sebuah survei dari Lembaga Survei Indonesia (LSI) pada tahun 2021 menunjukkan terjadinya penurunan kepercayaan masyarakat terhadap Presiden Indonesia dalam penanganan COVID-19 (LSI, 2021). Temuan Haryanto (2021) terhadap kegagalan pemerintah daerah dalam pengelolaan pandemi telah memicu siklus ketidakpercayaan publik di Makassar, Indonesia. Berbagai bentuk protes publik terhadap kegagalan pemerintah diungkapkan melalui demonstrasi, penutupan jalan, pengambilan paksa mayat yang diduga positif COVID-19, serta mengabaikan protokol kesehatan di Makassar. Data ini menjadi penting sebagai tolak ukur bagi pemerintah dalam mencari solusi dan memahami strategi baru untuk keefektifan dari berbagai program penanganan wabah COVID-19. Sehingga peneliti berasumsi bahwa apabila tingkat kepercayaan publik terhadap pemerintah semakin tinggi, maka pemerintah akan semakin mudah dalam melaksanakan program-programnya. Hal ini dikarenakan

pemerintah sudah mendapatkan “jalan mulus” berupa dukungan politik dan masyarakat terhadap pemerintah. Sebaliknya, bila tingkat kepercayaan menurun, maka hal itu akan memperburuk dan menghambat kinerja pemerintah untuk dicapai.

Penelitian terkait pandemi COVID-19 dari berbagai perspektif sudah banyak dilaksanakan oleh peneliti sebelumnya. Misalnya Janssen & Voort (2020) mengisyaratkan bahwa penanganan COVID-19 diperlukan pemerintah yang gesit dan adaptif dalam menghadapi kondisi ketidakpastian. Kelincahan dan pemerintah yang adaptif sangat diperlukan untuk merespon permasalahan yang dihadapi yang kemudian diambil keputusan dan di analisis dengan baik. Sementara Sharma et al (2021) melihat penanganan COVID-19 pada manajerial makro, meliputi jenis tata kelola, infrastruktur layanan kesehatan, dan pembelajaran organisasi menghadapi pandemi yang berkepanjangan. Namun, penelitian tersebut memiliki keterbatasan dalam ketersediaan data untuk menjawab pertanyaan penelitian, karena fokus kajiannya pada tatanan makro.

Pengendalian COVID-19 tidak dipengaruhi dari besar maupun kecil ukuran kota, namun juga dipengaruhi oleh kapasitas yang dimiliki oleh pemerintah Chu et al (2021). Temuan ini menunjukkan bahwa dalam pembangunan daerah tidak hanya mengedepankan pada pembangunan fisik, jumlah pembangunan, peningkatan populasi, ukuran wilayah, maupun produk domestik bruto. Akan tetapi, kapasitas *governance* menjadi perhatian penting dalam upaya pencegahan dan pengendalian kesehatan masyarakat.

Pengendalian pandemi COVID-19 dibutuhkan partisipasi masyarakat untuk memecahkan masalah secara bersama. Temuan Criado & Guevara-gomez (2020) menemukan bahwa warga negara memainkan peran penting seperti keterlibatan dalam musyawarah selama kondisi krisis COVID-19 melanda. Lain halnya yang ditemukan oleh Pedroza-guti & Vidal-hern (2021) bahwa masyarakat memilih strategi untuk bertahan hidup mandiri. Hal ini dikarenakan keterbatasan pemerintah dalam koordinasi antar struktur pemerintahan, antara masyarakat dan pemerintah.

Saat ini, kasus terkonfirmasi positif COVID-19 dunia, khususnya di kawasan Asia Tenggara, mengalami penurunan. Data menunjukkan penurunan signifikan terjadi pada 14 April 2022, dengan konfirmasi positif 270.861 orang, turun menjadi 174.007 orang pada 11 Juli 2022 (WHO, 2022). Penurunan ini antara lain karena keberhasilan program vaksinasi yang dilakukan pemerintah di berbagai kawasan Asia Tenggara.

Berangkat dari data tersebut, kita akan dihadapkan pada fase *post-pandemic*, di mana banyak “pekerjaan rumah” pemerintah untuk menata kembali dampak yang disebabkan oleh pandemi COVID-19. Dampak tersebut hanya dapat diatasi jika organisasi, baik pemerintah atau dari sektor lain, memiliki sumber daya dan kapasitas untuk mengatasinya (Forrer et al., 2014). Kekhawatiran saat ini seperti memperbaiki ekonomi negara, pariwisata, biaya kesehatan, infrastruktur, pendidikan, dan hal lainnya pasca pandemi, tidak mampu dilakukan oleh organisasi atau sektor mana pun bila berjalan sendiri. Keterbatasan pemerintah dalam ketersediaan kapasitas, tenaga ahli, dan pendanaan merupakan permasalahan yang sangat sering muncul dalam pelaksanaan kebijakan, inovasi, maupun pelayanan publik (Kalaba, 2016; Kurteshi, 2018; Lucie Cerna, 2013; Sabatier, 2005).

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya di atas (Chu et al., 2021; Criado et al., 2013; Haryanto, 2021; Janssen & Voort, 2020; Pedroza-guti & Vidal-hern, 2021) hanya berfokus pada keterbatasan struktur pemerintah, koordinasi, adaptasi dan fleksibilitas, manajerial makro, dan keterlibatan masyarakat dalam penanganan COVID-19. Beberapa hasil studi mengemukakan bahwa kolaborasi memainkan peran penting dalam penanganan COVID-19 (Amin et al., 2021; Bonso & Irwan, 2021; Hook et al., 2021; Rizky & Mariyah, 2021; Sedgwick et al., 2022). Oleh karena itu, kolaborasi lintas sektor menjadi bagian dari solusi yang dapat ditawarkan dalam artikel ini.

Kolaborasi menjadi solusi dalam pemecahan masalah yang kompleks apabila pimpinan sektor publik menjadikan pendekatan ini sebuah alternatif yang efektif dalam pemecahan masalah. Dengan demikian, penulis berasumsi bahwa salah satu keberhasilan kolaborasi dapat dipengaruhi dari kemampuan pimpinan sektor publik untuk berkolaborasi dengan organisasi di luar pemerintah. Istilah kemampuan pemimpin sektor publik menunjukkan pada keterampilan-keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang *public manager* untuk memahami indikator-indikator keberhasilan dalam kolaborasi. Sehingga, hal ini menjadi tantangan yang dihadapi manajer publik adalah membutuhkan tindakan bersama di berbagai sektor dalam pemecahan masalah (Kettl, 2006).

Artikel ini di bagi dalam dua tujuan, pertama mengeksplorasi konsep kolaborasi dalam perspektif paradigma *governance*; kedua menganalisis keterampilan *public manager* untuk berkolaborasi pasca pandemi COVID-19.

## METODE

Studi ini menggunakan jenis penelitian tinjauan literatur sistematis yang dikemukakan oleh Kitchenham (2004) di mana studi literatur bertujuan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan menafsirkan berbagai penelitian sebelumnya yang relevan dengan tema, atau minat kajian. Tahapan penelitian dilakukan melalui: 1) mengidentifikasi studi; 2) memilih kajian; 3) penilaian relevansi dan kualitas; 4) ekstraksi data, dan ; 5) perpaduan data.

Langkah pertama peneliti menentukan tujuan penelitian yang akan dibahas lebih lanjut pada bagian diskusi. Tujuan tinjauan literatur untuk memperoleh wawasan dan pengetahuan baru terhadap kesenjangan dalam penelitian sebelumnya. Pengembangan kompetensi *public manager* sangat diperlukan dalam membangun kolaborasi, terutama menghadapi kondisi ketidakpastian seperti COVID-19. Pencarian dilakukan menggunakan alat pencarian google, google scholar, dan tinjauan website resmi lembaga yang relevan dengan penelitian ini.

Pada langkah kedua, peneliti mendefinisikan pencarian melalui syarat dan kriteria. Pertama, peneliti membatasi hasil penelitian tertentu guna mengidentifikasi hasil pencaharian dengan tema yang relevan diterbitkan pada 2020-2021. Kedua, Peneliti membatasi pencarian dalam beberapa bidang keilmuan, yaitu: ilmu sosial, manajemen, multi disiplin, ilmu politik, administrasi publik, dan kesehatan, khususnya dalam perspektif penanganan COVID-19. Peneliti menggunakan kata kunci untuk mempermudah menemukan artikel jurnal yang relevan sebagaimana dalam tabel 1. Pemilihan studi dikumpulkan dari berbagai penerbit, seperti: *Georgetown University Press, oxford university press, scince direct, emerald*.

**Tabel 1.**

**Pencarian dengan kata kunci dalam litertaur review**

Databases	Pencarian kata kunci dalam judul artikel jurnal
<b>Web of Science, Scopus, science direct, emerald, and relevant website searches</b>	“governance paradigm”, “collaborative governance”, “governance capacity”, “collaboration in handling covid 19”, “collaborative competencies”, “Governance responses in COVID-19”, “COVID-19, and strategi pemerintah”, “collaboration and COVID-19”, “public private partnership”.

Sumber: Hasil Olah Peneliti

Langkah ketiga melakukan penilaian terhadap relevansi dan kualitas dengan tujuan penelitian. Pada tahapan ini dilakukan dengan membaca abstrak untuk menemukan relevansi dengan penelitian ini. Sedangkan dari sisi kualitas mempertimbangkan akurasi berupa kejelasan substansi, metode pengumpulan data dan referensi, konsistensi, metode atau pendekatan yang digunakan, dan waktu penelitian yang diterbitkan. Pada tahap ini, dua belas studi tidak digunakan dengan alasan: (1) studi tidak memenuhi kriteria kualitas yang disebutkan di atas; (2) desain atau pendekatan penelitian tidak jelas, lebih pada opini penulis tanpa menjelaskan pendekatan penelitian tertentu yang digunakan; (3) studi tidak menjawab pertanyaan penelitian. Hal ini menyebabkan hasil pemilihan akhir dari 25 studi secara langsung menjawab pertanyaan penelitian.

Langkah keempat, mengekstrak data dengan melakukan kategorisasi, dengan melihat judul, penulis jurnal, dan rincian publikasi. Dan langkah terakhir adalah melakukan sintesis data. Peneliti melakukan menyusun dan meringkas hasil penelitian sebelumnya. Sintesis dilakukan dengan deskriptif.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Kolaborasi Dalam Perspektif Paradigma Governance

Munculnya konsep *collaborative governance* dalam studi administrasi publik tidak terlepas dari perkembangan paradigma governance. *Governance* merupakan perubahan paradigma terakhir dalam perkembangan ilmu administrasi publik (Henry, 2012). Konsep ini sebenarnya bukanlah konsep yang baru, melainkan sudah diterapkan di akhir tahun 1980-an dan 1990-an (Ikeanyibe et al., 2017). *Governance* tidak melihat kedudukan dan struktur organisasi pemerintahan saja, melainkan pengorganisasian proses pencapaian program pemerintah secara luas. Kesemua aktor tersebut mempunyai peran penting masing-masing dalam penyelenggaraan pemerintahan. Dengan kata lain pemerintah tidak lagi menjadi “aktor utama” dalam hal perubahan kebijakan publik, manajemen dan pemberian layanan (Emerson, 2018).

Secara umum, *governance* dipahami sebagai bentuk peralihan dalam penyelenggaraan pemerintahan, yang tidak hanya berpusat pada aktor pemerintah, namun juga melibatkan aktor lain, untuk berpartisipasi baik dari masyarakat, swasta, dan lainnya (Astuti et al., 2020; Kurniawan, 2007; Setiyono, 2014). Sehingga, penitikberatan konsep ini pada keterlibatan dan interaksi *stakeholders* di luar aktor pemerintah.

Pada paradigma ini menekankan *governance* pada institusi dan jaringan, atau *governance* mengacu pemerintah melalui jaringan (*governance network*) (Rhodes, 2017). Dari pengertian ini, kemudian muncul konsep-konsep baru dalam ilmu administrasi publik sebagai pemerintah yang berjejaring seperti *public-private partnership*, *collaborative governance* (Henry, 2012).

Berkaitan dengan hal tersebut, Stoker (1998) mengemukakan lima prinsip dari paradigma *governance*, sebagai berikut:

1. *Governance* merujuk pada jaringan institusi, dan aktor dari dalam maupun di luar pemerintah.
2. *Governance* mengidentifikasi kaburnya batas-batas dan tanggung jawab untuk penanganan masalah sosial dan ekonomi.
3. *Governance* mengidentifikasi adanya ketergantungan dalam hubungan antara institusi yang terlibat dalam aksi kolektif.
4. *Governance* adalah mengenai jaringan para aktor yang otonom *dengan self governing*.
5. *Governance* menyadari kapasitas dalam menyelesaikan sesuatu tidak bergantung pada kekuasaan pemerintah.

Lebih lanjut O'Leary et al (2010) menjelaskan enam alasan penting *collaborative governance* dianggap sebagai pilihan terbaik dalam penyelenggaraan pemerintahan. Pertama, tantangan besar yang dihadapi oleh pemerintah sehingga membutuhkan pendekatan baru untuk mengatasi masalah yang kompleks. Kedua, pertumbuhan mekanisme *outsourcing* dalam organisasi pemerintah. Pada dasarnya mekanisme ini merupakan upaya kolaborasi antara lembaga pemerintah dengan organisasi penyedia *outsourcing* yang melaksanakan tugas yang dikontrak. Ketiga, adanya perubahan yang terjadi dalam lingkungan peraturan pada pemerintah tingkat pusat maupun daerah. Hal ini yang mendorong untuk kerja sama, kolaborasi, dan pertukaran informasi. Keempat, meningkatkan efektivitas program, maka mendorong pejabat publik untuk mengidentifikasi cara-cara baru dalam memberikan pelayanan publik. Kelima, kemajuan teknologi membantu pemerintah dan pegawai untuk berbagi informasi dengan cara yang integratif dan dapat dioperasikan, dengan cara tata kelola kolaboratif. Alasan terakhir,

keenam, keterlibatan masyarakat dalam pemerintahan dapat menghasilkan cara baru dan berbeda dari pemecahan masalah, dan pengambilan keputusan kolaboratif.

Kolaborasi dapat dilakukan lebih dari dua atau lebih sektor. Forrer et al (2014) mendefinisikan kolaborasi lintas sektor sebagai interaksi dua atau lebih dari tiga sektor organisasi, baik sektor publik (unit pemerintah di semua tingkatan—lokal, negara bagian, dan nasional), sektor swasta, dan sektor nirlaba. Kolaborasi lintas sektor dapat juga dikatakan sebagai hubungan sukarela di dua organisasi atau lebih dalam upaya bersama yang melibatkan berbagai informasi, sumber daya, kegiatan, kemampuan, risiko, dan pengambilan keputusan untuk mencapai keinginan publik yang telah disepakati sebelumnya (Bryson et al., 2006). Tujuan untuk memenuhi keinginan publik akan sulit atau tidak mungkin dicapai oleh satu organisasi, apabila organisasi tersebut bertindak secara sendiri.

Sementara itu Salamon (2002) berpendapat bahwa pemecahan masalah publik saat ini telah menjadi sebuah “*team sport*” yang pada intinya pemerintah diharapkan untuk berkolaborasi dengan aktor sosial lainnya, baik publik maupun swasta, organisasi nirlaba, sehingga pemerintah dalam hal ini tidak lagi menjadi aktor tunggal dalam pelaksanaan kebijakan dan program. Paradigma new governance mengharuskan pemimpin di sektor publik meningkatkan kemampuan untuk bernegosiasi dengan aktor lain sebagian mitra independen dalam sistem yang saling berhubungan. Lebih lanjut Salamon (2002) menjelaskan bahwa manajer publik perlu lebih memahami alat yang tersedia, mahir merancang, dan kemampuan untuk menyakinkan para pemangku kepentingan untuk menyelesaikan masalah publik.

### **Membangun Kemampuan Pemerintah Untuk Kolaborasi Pasca Pandemi**

Pemerintahan melalui kolaborasi lintas sektor sebuah pendekatan baru yang tidak terlepas dari peran kepemimpinan dan manajemen berbasis pada konsep *governance*. Kolaborasi tidak hanya antara manajer publik dan warga negara, tetapi juga dengan sektor swasta dan nirlaba, karena masing-masing sektor memiliki kekuatan yang dapat digunakan untuk mengatasi masalah. Dengan demikian, diperlukan kepemimpinan yang dapat menyatukan organisasi nirlaba, pemerintah, dan bisnis untuk mengatasi masalah kompleks (Morse, 2010).

Pandemi COVID-19 telah banyak menelan korban manusia, dan dirasakan krisis global yang disebabkan oleh pandemi. Berbagai kebijakan yang diambil oleh pemerintah sebagai bentuk menjaga kesehatan masyarakat dari penularan COVID-19. Bahkan banyak negara menerapkan dan memberlakukan *lockdown* dan pembatasan mobilitas secara ketat. Kebijakan tersebut secara langsung berimbas pada perekonomian negara yang merosot sangat tajam. Negara-negara yang berpenghasilan rendah dan menengah mengalami risiko terhadap pemulihan ekonomi global yang tidak merata (World Bank, 2021). Pandemi yang berkepanjangan juga mengakibatkan ketidakmerataan pemulihan, terutama bagi negara-negara miskin terbatas mendapatkan akses vaksin. Kondisi seperti ini berdampak pada perlambatan pemulihan perekonomian secara global.

Di saat ekonomi memasuki fase pemulihan, penting bagi para pembuat kebijakan di semua negara untuk menghapus segala bentuk yang menghambat pertumbuhan ekonomi, dan mendukung penuh kebijakan pada pengembangan lingkungan bisnis yang kompetitif. Pemerintah dipandang juga perlu mengembangkan produk ekonomi kreatif. Langkah-langkah tersebut adalah kunci untuk pemulihan yang kuat, ketahanan terhadap krisis di masa depan, dan pertumbuhan ekonomi jangka panjang yang berkelanjutan pasca pandemi. Pemerintah harus menyusun dan mengambil langkah cepat untuk pemulihan ekonomi di masing-masing negara, salah satunya melalui kolaborasi lintas sektor.

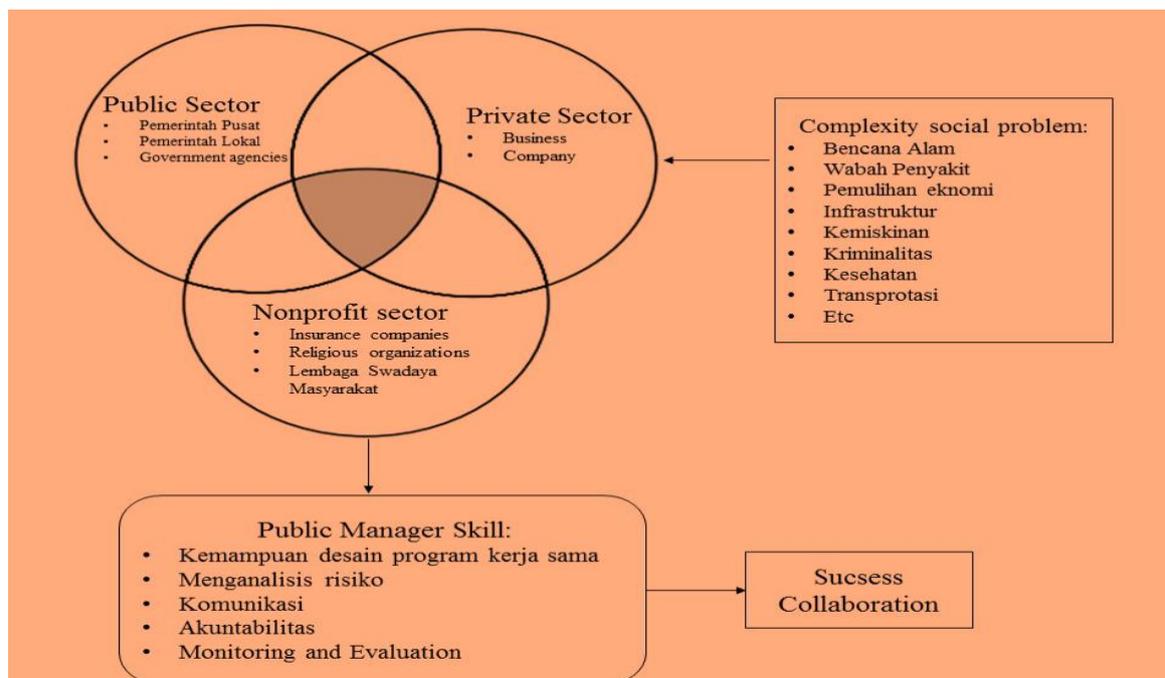
Membangun *collaborative governance* membutuhkan jenis gaya kepemimpinan yang berbeda yang mampu membangun dan menjaga kepercayaan di antara berbagai kelompok maupun individu yang terlibat di dalamnya. Dalam *collaborative governance*, kepemimpinan menjadi unsur penting untuk mengelola para pemangku kepentingan, serta dalam pengambilan keputusan bersama (Emerson & Gerlak, 2014). Sebuah studi yang dilakukan oleh (Hambleton & Gross, 2007; Kim, 2010; Morse & Buss, 2008) pentingnya kepemimpinan kolaborasi pemerintah daerah demi mewujudkan pelaksanaan program dan kebijakan pemerintah secara efektif. Oleh karena itu, kepemimpinan publik yang efektif sangat penting untuk kinerja proyek yang sedang berlangsung yang tidak hanya melibatkan kolaborasi antar pemerintah, namun juga, kolaborasi antar sektor (kemitraan publik-swasta), dan kolaborasi internasional.

Tantangan pemulihan ekonomi pasca pandemi melalui kolaborasi memerlukan penilaian yang cermat terhadap sumber daya yang dimiliki pemerintah dengan kebutuhan atau masalah yang sedang dihadapinya. Hal ini menjadikan pimpinan di sektor publik perlu

meninggalkan struktur hirarki, prosedur yang kaku, dan melibatkan aktor di luar pemerintah, baik sektor swasta dan nirlaba. Kendala sumber daya tidak hanya mencakup pada dana, tetapi juga sumber daya manusia, keahlian, dan gagasan yang mungkin penting untuk memecahkan masalah yang dihadapi oleh organisasi. Komponen-komponen tersebut perlu diperhatikan oleh manajer publik, terutama keterampilan manajer sektor publik.

Keterampilan kepemimpinan yang baik sangat penting dalam organisasi mana pun. Organisasi terkemuka yang terlibat dalam kolaborasi lintas sektor memerlukan penekanan di bidang keterampilan tertentu. Beda halnya dengan organisasi hierarkis dan tradisional yang memandang belum begitu penting terhadap keterampilan yang dimiliki. Pemahaman paradigma lama yang beranggapan bahwa semua pemimpin harus menjadi komunikator yang baik. Akan tetapi, dalam konsep kolaborasi membutuhkan lebih dari sekedar komunikasi yang baik. Seorang pemimpin diperlukan kemampuan untuk membentuk tujuan atau sasaran bersama di antara para aktor kolaborasi. Gambar 1 peneliti memberikan ilustrasi hubungan kolaborasi lintas sektoral dalam pemecahan permasalahan sosial yang kompleks dan kemampuan *public manager* untuk keberhasilan kolaborasi.

**Gambar 1.**  
**Kolaborasi Lintas Sektor dan *Public Manager Skill***



Diadaptasi (Forrer et al., 2014) dikembangkan oleh peneliti

Kolaborasi membutuhkan kepemimpinan khusus dan kompetensi manajemen untuk memotivasi dan mengelola orang lain dalam organisasi lintas sektor. Mengelola lintas kelembagaan membutuhkan keahlian dalam perencanaan dan pengorganisasian yang sesuai dengan konteks multi-sektor di mana kolaborasi itu terjadi. Berkaitan dengan hal tersebut Emerson & Smutko (2011) mengemukakan kerangka kerja kompetensi kolaborasi, yaitu: Pertama, kepemimpinan kolaborasi dan kompetensi manajemen. Mengelola multi-organisasi dan lintas sektor dalam kolaborasi tentu sangat berbeda dengan mono-organisasi. Dalam multi-organisasi diperlukan kepemimpinan khusus dan kompetensi manajemen guna memotivasi, membimbing, dan mengarahkan para pemangku kepentingan yang terlibat dalam kolaborasi.

Kedua, proses kompetensi. Dalam kolaborasi tentunya terlibat banyak aktor dan terjadi proses berunding dalam pembuatan keputusan bersama. Proses ini membutuhkan kompetensi dalam komunikasi, baik dalam kerja tim, negosiasi, dan manajemen konflik. Manajer publik dituntut dapat membangun komunikasi yang terbuka, dan membangun kepercayaan di antara para pemangku kepentingan. Ketiga, keterampilan analitik. Kompetensi analitis diperlukan untuk memahami masalah yang kompleks dan mengelola informasi untuk memecahkan masalah. Kemampuan ini sangat membantu dalam merancang, dan melaksanakan program yang relevan, praktis dan mudah beradaptasi.

Keempat, manajemen pengetahuan. Kemampuan *public manager* untuk mengelola pengetahuan dan mengintegrasikan informasi teknis dan ilmiah yang tersedia baik yang relevan dengan masalah atau peluang yang dihadapi. Manajemen pengetahuan dalam upaya kolaborasi dapat ditingkatkan melalui keterampilan *public manager* dalam penggunaan teknologi informasi, dan komunikasi. Kelima, akuntabilitas profesional. Kompetensi ini mencakup integritas dan profesionalitas. Sebagai aparatur negara, *public manager* akan terikat dengan aturan, standar operasional prosedur, dan mekanisme kerja yang menjunjung kode etik profesi. Hal ini menjadi modal dasar yang dimiliki oleh *public manager* dan dapat digunakan dalam bekerja secara kolaboratif dengan pemangku kepentingan.

Demi memperoleh keberhasilan kolaborasi dalam penataan kembali ekonomi, dan sosial pasca pandemi, peneliti menggunakan lima kemampuan manajer publik menurut Forrer et al (2014) sebagai dasar teori, yaitu: (a) Design; (b) Analisis risiko ; (c) Komunikasi; (d) Akuntabilitas; dan (e) *Monitoring and Evaluation*. Pendekatan Forrer et.al (2014)

memiliki kelebihan dibandingkan dengan Emerson & Smutko (2011) yang menekankan pada aspek manajemen kolaborasi, mulai pada kemampuan desain (perencanaan), hingga pada kemampuan *monitoring* dan evaluasi. Kemampuan ini diharapkan menjadi acuan bagi manajer sektor publik dalam melakukan kolaborasi lintas sektor.

#### **(a) Kemampuan Mendesain Program**

Pandemi COVID-19 telah mengakibatkan banyak proyek infrastruktur di negara-negara berkembang mengalami penundaan untuk dibangun. Hal ini dikarenakan sejak COVID-19 muncul, pemerintah lebih fokus pada penanganan COVID-19. Banyak perubahan anggaran difokuskan pada pengadaan alat pelindung diri, alat kesehatan, obat-obatan, serta pemberian bantuan sosial pada masyarakat yang terdampak langsung oleh pandemi COVID-19, dan terakhir kebijakan terkait pengadaan vaksin. Pemerintah memberikan perhatian penuh terhadap penanganan COVID-19, dan menyadari bahwa pembangunan infrastruktur dan konstruksi terabaikan selama pandemi. Terdapat beberapa program yang harus didesain kembali dengan baik oleh pemerintah pasca pandemi. Terutama program-program yang menjadi stimulus pertumbuhan ekonomi negara.

Meningkatnya permintaan infrastruktur untuk mendorong pertumbuhan ekonomi, sementara pemerintah memiliki keterbatasan sumber daya untuk membangun, maupun pemeliharaan infrastruktur yang ada. Situasi seperti ini, kolaborasi dengan konsep kemitraan pemerintah dan swasta (*public private partnership*) semakin diadopsi oleh pemerintah (Mansaray et al., 2021). Proyek infrastruktur yang paling terdampak dari krisis COVID-19 berupa bandara, pelabuhan, jalan, transportasi, dan energi (World Bank, 2020). Pemerintah harus memperhatikan sektor ini dalam diskusi dengan mitra swasta dan pemangku kepentingan.

Program-program pembangunan infrastruktur, maupun ekonomi perlu didesain kontrak dengan mempertimbangkan tolak ukur capaian yang harus dicapai. Pemerintah perlu mempertimbangkan sebelum mengadakan kerja sama kemitraan dengan pihak swasta, misalnya memeriksa kembali klausul perjanjian kontrak, menegosiasikan pembiayaan, serta mengelola aset yang bermasalah. Begitu juga dalam hal aspek kesehatan dan keselamatan tenaga kerja, perlu dimasukkan dalam persyaratan kontrak. Pemerintah harus cermat dalam mempertimbangkan aspek-aspek ini agar pemerintah tidak dirugikan setelah kontrak disepakati. Disinilah keterampilan dari *public manager*

untuk memahami desain kontrak dari program pemerintah sebelum melaksanakan kerja sama. Kelebihan dari kolaborasi dalam tahapan awal program kita dapat diikutsertakan bersama-sama dalam mendesain sebuah program yang ingin dijalankan secara bersama.

### **b. Kemampuan Analisis Risiko**

Setiap pekerjaan, program, maupun kebijakan pemerintah tidak menjamin tanpa risiko yang muncul. Keterampilan selanjutnya adalah bagaimana kemampuan manajer publik untuk menganalisis risiko yang muncul jika program kerja sama tersebut telah disepakati untuk dilaksanakan. Pemulihan ekonomi, tenaga kerja, pariwisata, serta sektor lainnya yang terdampak langsung oleh pandemi COVID-19 diperlukan analisis risiko yang mendalam sebelum memutuskan untuk kolaborasi dengan organisasi di luar pemerintah. Ada dua pandangan terkait siapa yang paling berhak menanggung risiko dalam suatu kerja sama. Pandangan pertama, mengatakan bahwa sektor publik yang paling cocok untuk menanggung risiko, karena sektor publik memiliki pengaruh yang lebih besar, misalnya memiliki kewenangan, power, pengaturan tarif, dan lain-lain (Quiggin, 2005). Pandangan kedua, menyatakan risiko ditanggung oleh mitra sektor publik, ketidakstabilan politik yang mengakibatkan pada pembengkakan biaya yang signifikan berdampak pada pembayaran pajak dan tarif yang tinggi (Ng & Loosemore, 2007). Kondisi seperti ini juga dapat berupa tidak mendapatkan persetujuan anggaran dipertengahan proyek yang sedang berjalan yang harus ditanggung oleh mitra publik.

Analisis risiko dapat digunakan dengan metode kuantitatif, maupun kualitatif. Seperti *Qualitative Risk Assessment*, *Quantitative Risk Assessment*, analisis SWOT, *Cost Benefit Analysis (CBA)*, *Regulatory Impact Analysis (RIA)*, serta analisis lainnya yang relevan dengan konteks kebijakan, maupun program pemulihan ekonomi disebabkan pandemi COVID-19. Menganalisis risiko dengan baik merupakan faktor penentu dalam keberhasilan untuk kemitraan publik dan swasta (Ameyaw & Chan, 2013). Oleh karena itu, Public manager dituntut untuk mampu memprediksi risiko yang kemungkinan akan muncul dengan instrumen dan metode yang tepat.

### **c. Kemampuan Komunikasi**

Studi (Estrada et al., 2016) menemukan bahwa perbedaan transparansi, frekuensi, dan formalisme dalam komunikasi memainkan peran dalam keberhasilan sebuah

kolaborasi. Komunikasi efektif sebagai faktor penting untuk meningkatkan efisiensi manajerial dalam proyek kerja sama pemerintah-swasta (Kwofie et al., 2015). Komunikasi juga dipandang sebagai unsur peningkatan keberhasilan dalam proyek kerja sama pemerintah swasta. Oleh karena itu, public manager harus mampu membangun komunikasi yang efektif agar mitra pemerintah yakin terhadap program yang ingin dilaksanakan.

Di samping itu, kami memandang ada aspek lain yang perlu didalami pada dimensi komunikasi, yaitu bagaimana mengembangkan kemampuan dari manajer publik untuk bernegosiasi dengan para pemangku kepentingan. (Lewicki et al., 2011) menjelaskan negosiasi integratif merupakan negosiasi yang dilakukan tidak hanya mengejar tujuan sendiri, melainkan memerhatikan tujuan pihak lain, serta mencari solusi yang menguntungkan kedua belah pihak. Jenis negosiasi ini sangat relevan dalam membangun komunikasi dengan lintas sektor. Namun, perlu diperhatikan beberapa hal agar negosiasi integratif ini dapat berjalan dengan efektif. (Lewicki et al., 2011) mengemukakan tujuh faktor yang membantu keberhasilan negosiasi integratif, yaitu: (1) adanya tujuan yang sama; (2) keyakinan pada kemampuan penyelesaian masalah; (3) keyakinan pada validitas posisi pihak lain; (4) motivasi dan komitmen untuk bekerja sama; (5) kepercayaan; (6) komunikasi yang jelas dan akurat; (7) pemahaman tentang dinamika negosiasi integratif. Faktor ini dapat dipenuhi dengan baik oleh manajer publik, maka tantangan-tantangan dalam negosiasi dapat dilewati dengan baik.

Banyak hal yang harus dipertimbangkan oleh swasta sebelum menyetujui kontrak kerja samanya. Terutama pasca pandemi, swasta juga ikut terdampak pada keterpurukan ekonomi, berupa penurunan pendapatan. Sehingga, *public manager* harus mampu melakukan negosiasi yang baik, agar mitra yakin terhadap kerja sama yang dilakukan dan berjalan dengan baik.

#### **d. Akuntabilitas**

Akuntabilitas menjadi sebuah istilah yang melekat pada tindakan seorang pejabat pemerintah atas pertanggungjawaban penggunaan anggaran publik. Di saat anggaran negara digunakan untuk menjalankan tujuan organisasi pemerintah, maka pemerintah harus mampu mempertanggung jawabkannya kepada publik. Demokrasi telah menuntut pemerintah mengakui banyak pemangku kepentingan yang perlu dilibatkan sebagai

*checks and balances* dalam pemerintahan. Berkaitan dengan hal tersebut, akuntabilitas menurut (Shaoul et al., 2012) dapat dikategorikan dalam dua aspek, yaitu: akuntabilitas vertikal melalui hirarki dan proses yang ada dalam organisasi pemerintah. Akuntabilitas yang disampaikan kepada atasan (eksekutif dan legislatif), dan akuntabilitas ke bawah pada warga negara sebagai penyumbang pendapatan negara berupa pajak.

Sementara dalam sistem jaringan, akuntabilitas dilaksanakan secara horizontal, di mana semua anggota dipastikan memiliki pemahaman yang jelas tentang peran mereka masing-masing dalam jaringan kolaborasi, agar tidak tumpang tindih sesuai dengan kapasitasnya. Disini dituntut, manajer publik harus dapat memahami indikator kinerja utama, sebagai tolak ukur untuk memantau dan mengevaluasi keberhasilan kemitraan atau jaringan.

#### **e. Monitoring and Evaluation**

Evaluasi kinerja sangat penting untuk keberhasilan pencapaian organisasi, baik publik maupun swasta (Santos et al., 2021). Ini merupakan keterampilan terakhir yang harus dimiliki oleh *public manager* dalam kerja sama pemerintah-swasta. Semua instrumen dalam pencapaian kinerja dan program kolaborasi harus dipantau dan dievaluasi dengan baik. Sehingga, pemangku kepentingan yang terlibat dalam program pemerintah dapat mengetahui masing-masing pencapaian yang dihasilkan. Proses *monitoring* dan evaluasi tidak hanya dilaksanakan pada tahapan akhir, namun mulai pada tahap awal pelaksanaan program maupun proyek kemitraan pemerintah-swasta harus dikawal dan dievaluasi.

## **KESIMPULAN**

Pemerintah pasca pandemi COVID-19 dihadapkan pada penataan kembali sektor ekonomi, sosial, dan kesehatan yang disebabkan oleh COVID-19. Pasca pandemi dihadapkan pemerintah untuk tanggap, lincah, dan kolaboratif untuk mengembalikan sektor-sektor yang terdampak dari pandemi. Membangun kembali kemerosotan ekonomi, infrastruktur, kesehatan, dan lainnya merupakan masalah kompleks, dan perlu melibatkan para pemangku kepentingan melalui kolaborasi lintas sektor. Prospek kolaborasi melalui kerja sama memungkinkan menjawab keterbatasan sumber daya yang dimiliki oleh pemerintah pasca pandemi COVID-19. Namun, Keberhasilan dalam berkolaborasi sangat didukung pada kemampuan manajer publik. Sehingga diperlukan keterampilan-

keterampilan untuk menyakinkan organisasi lain untuk kolaborasi. Manajer publik sekarang memiliki kesempatan untuk memeriksa sejumlah opsi ketika menangani sejumlah tantangan pemerintah. Namun, untuk melakukannya, mereka membutuhkan kerangka kerja untuk sepenuhnya mempertimbangkan pilihan dan kebutuhan mereka untuk mengelola opsi tersebut.

Kerangka kerja keterampilan *public manager* untuk berkolaborasi lintas sektor dari (Forrer et al., 2014) seperti: kemampuan desain program atau proyek kerja sama, analisis risiko, kemampuan berkomunikasi, akuntabilitas dan *monitoring*, dan evaluasi menjadi indikator penting yang harus dimiliki oleh seorang *public manager* saat ini. Maka dari itu, perubahan cara pandang pemerintah yang menganut paradigma model birokrasi tradisional sudah dapat ditinggalkan menuju ke birokrasi adaptif, inovasi, fleksibel, dan kolaborasi. Sehingga keterbatasan yang dimiliki oleh pemerintah dapat diatasi dengan cara pandang birokrasi baru.

## REFERENSI

- Ameyaw, E. E., & Chan, A. P. C. (2013). Identifying public-private partnership ( PPP ) risks in managing water supply projects in Ghana. *Journal of Facilities Management*, 11(2), 152–182. <https://doi.org/10.1108/14725961311314651>
- Amin, R. M., Envelope, R. F., & Wicaksono, B. (2021). Handling COVID-19 from a Collaborative Governance Perspective in Pekanbaru City. *Jurnal Bina Praja*, 13, 1–13.
- Astuti, R. S., Warsono, H., & Rachim, A. (2020). *Collaborative Governance Dalam Perspektif Administrasi Publik*. Universitas Diponegoro Press.
- Bonso, H., & Irwan. (2021). Collaborative governance dalam penanganan Covid-19. *Jurnal Governance and Politics*, 1(2), 383–391. <https://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/KINERJA/article/view/9665>
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature. *Public Administration Review*, 66(SUPPL. 1), 44–55. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00665.x>
- Chu, Z., Cheng, M., & Song, M. (2021). What determines urban resilience against COVID-19: City size or governance capacity? *Sustainable Cities and Society*, 75(August), 103304. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2021.103304>
- Cohen, S., & Eimicke, W. (2013). *The Effective Public Manager, Fifth Edition*. Jossey-Bass.

- Criado, J. I., & Guevara-gomez, A. (2020). Public sector , open innovation , and collaborative governance in lockdown times . A research of Spanish cases during the COVID-19 crisis. *Transforming Government: People, Process and Policy*, December. <https://doi.org/10.1108/TG-08-2020-0242>
- Criado, J. I., Sandoval-almazan, R., & Gil-garcia, J. R. (2013). Government innovation through social media ☆. *Government Information Quarterly*, 30(4), 319–326. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2013.10.003>
- Emerson, K. (2018). Collaborative governance of public health in low- and middle-income countries: Lessons from research in public administration. *BMJ Global Health*, 3, 1–9. <https://doi.org/10.1136/bmjgh-2017-000381>
- Emerson, K., & Gerlak, A. K. (2014). Adaptation in Collaborative Governance Regimes. *Environmental Management*, 54(4), 768–781. <https://doi.org/10.1007/s00267-014-0334-7>
- Emerson, K., & Smutko, L. S. (2011). UNCG Guide to Collaborative Competencies. *Policy Consensus Initiative and University Network for Collaborative Governance 2011*, 32.
- Estrada, I., Faems, D., Cruz, N. M., & Santana, P. P. (2016). The role of interpartner dissimilarities in Industry-University alliances: Insights from a comparative case study. *Research Policy*. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2016.07.005>
- Forrer, J. J., Kee, J. E., & Boyer, E. (2014). *Governing Cross-Sector Collaboration* (First, Vol. 148). Wiley.
- Hale, T., Noam, A., Beatriz, K., Petherick, A., Phillips, T., & Webster, S. (2020). Variations in government responses to COVID-19 Version 7.0. *Blavatnik School of Government Working Paper*, 31, 2011–2020. <https://www.bsg.ox.ac.uk/sites/default/files/2020-09/BSG-WP-2020-032-v7.0.pdf>
- Hambleton, R., & Gross, J. S. (2007). *Governing Cities in a Global Era: Urban Innovation, Competition, and Democratic Reform*. Palgrave Macmillan.
- Haryanto. (2021). Public Trust Deficit and Failed Governance : The Response to COVID-19 in Makassar , Indonesia. *ISEAS-Yusof Ishak Institute*, 43(1), 45–52.
- Henry, N. (2012). *Public Administration & Public Affairs*. PHI Learning.
- Hook, K., Carroll, H. A., Louis, E. F., Prom, M. C., Stanton, A. M., Bogdanov, S., Chiliza, B., Freier, L. F., Rukundo, G. Z., Ghebrehiwet, S., Borba, C. P. C., Fricchione, G. L., &

- Henderson, D. C. (2021). Global mental health: the role of collaboration during the COVID-19 pandemic. *Global Mental Health*, 8, 45–47. <https://doi.org/10.1017/gmh.2021.20>
- Ikeanyibe, O. M., Ori, O. E., & Okoye, A. E. (2017). Governance paradigm in public administration and the dilemma of national question in Nigeria. *Cogent Social Sciences*, 3(1), 1–16. <https://doi.org/10.1080/23311886.2017.1316916>
- Janssen, M., & Voort, H. van der. (2020). Agile and adaptive governance in crisis response: Lessons from the COVID-19 pandemic. *International Journal of Information Management*, 55(June), 102180. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102180>
- Kalaba, F. K. (2016). Barriers to policy implementation and implications for Zambia 's forest ecosystems. *Forest Policy and Economics*, 69, 40–44. <https://doi.org/10.1016/j.forpol.2016.04.004>
- Kettl, D. (2006). Managing Boundaries in American Administration: The Collaboration Imperative. *Public Administration Review*, 66, 10–19.
- Kim, S. (2010). Collaborative Leadership and Local Governance. In R. O'Leary, D. M. V. Slyke, & S. Kim (Eds.), *The Future of Public Administration, Public Management, and Public Service Around the World*. Georgetown University Press.
- Kitchenham, B. (2004). *Procedures for Performing Systematic Review*. <https://doi.org/10.1145/3328905.3332505>
- Klasche, B. (2021). After COVID-19: What can we learn about wicked problem governance? *Social Sciences & Humanities Open*, 4(1), 100173. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2021.100173>
- Klimovsky, D., Maly, I., & Nemeč, J. (2021). Collaborative Governance Challenges of the COVID-19 Pandemics: Czech Republic and Slovakia. *Central European Public Administration Review*, 19(1), 85–106. <https://doi.org/10.17573/cepar.2021.1.04>
- Kurniawan, T. (2007). Mewujudkan Good Governance di Era Otonomi Daerah: Perspektif UU No. 22 tahun 1999 dan UU No. 32 tahun 2004. *The 1st Accounting Conference Faculty of Economics Universitas Indonesia Depok, 7-9 November 2007*, 22, 1–27.
- Kurteshi, R. (2018). A Systematic Review of the Internal and External Barriers to Public Sector Innovation in Kosovo. *ILIRIA International Review*, 8(3), 12–23.
- Kwofie, T. E., Afram, S., & Botchway, E. (2015). A critical success model for PPP public housing delivery in Ghana. *Built Environment Project and Asset Management*, 6, 4.

- Lewicki, R. J., Barry, B., & Saunders, D. M. (2011). *Essentials of Negotiation*. McGraw-Hill Education.
- LSI. (2021). *Kepercayaan Publik terhadap Jokowi dalam Tangani Covid-19 Menurun*.
- Lucie Cerna. (2013). The Nature of Policy Change and Implementation: A Review of Different Theoretical Approaches. *Krankenpflege Journal*.  
<https://doi.org/10.1016/b978-343741510-4.50012-2>
- Mansaray, A., Coleman, S., Ataulloh, A., Sirichand, K., Mansaray, A., & Coleman, S. (2021). Residual Government Ownership in Public-Private Partnership Projects. *Journal of Government and Economics*, 100018. <https://doi.org/10.1016/j.jge.2021.100018>
- Morse, R. S. (2010). Integrative public leadership: Catalyzing collaboration to create public value. *Leadership Quarterly*, 21(2), 231–245.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.01.004>
- Morse, R. S., & Buss, T. F. (2008). *Innovations in Public Leadership Development*. M.E. Shape.
- Ng, A., & Loosemore, M. (2007). Risk allocation in the private provision of public infrastructure. *International Journal of Project Management*, 25, 66–76.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.06.005>
- O’Leary, R., Slyke, D. M. Van, & Kim, S. (2010). *The future of public administration, public management, and public service around the world: The minnowbrook perspective*. Georgetown University Press.  
<http://books.google.com/books?id=kTdk6SUA8QC&pgis=1>
- Pedroza-guti, C., & Vidal-hern, L. (2021). Adaptive governance and coping strategies in the Yucatan Peninsula coasts facing COVID-19. *Ocean and Coastal Management*, 212(December 2020). <https://doi.org/10.1016/j.ocecoaman.2021.105814>
- Quiggin, J. (2005). Policy Forum : Financing Public Infrastructure Public – Private Partnerships : Options for Improved Risk Allocation. *The Australian Economic Review*, 38(4).
- Rhodes, R. A. W. (2017). *Network Governance and the Differentiated Polity: Selected Essays Volume 1, First ed.* Oxford and New York. OUP Oxford, 264pp. Open University Press.
- Rizky, P. A., & Mariyah, C. (2021). Advokasi Kebijakan RUU PKS : Analisis Pemberitaan Media Perempuan Magdalene . co dan Konde . co. *TheJournalish*, 2, 36–46.
- Sabatier, P. (2005). From Policy Implementation to Policy Change: A Personal Odyssey. In A. Gornitzka, M. Kogan, & A. Amara (Eds.), *Higher Education Dynamics* (pp. 17–34).

- Springer. [https://doi.org/10.1007/1-4020-3411-3\\_2](https://doi.org/10.1007/1-4020-3411-3_2)
- Salamon, L. M. (2002). The Tools Approach and the New Governance: Conclusions and Implications. In L. M. Salamon (Ed.), *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*. Oxford University Press.
- Santos, T. S., Portugal, L. da S., & Ribeiro, P. C. M. (2021). Transportation Research Interdisciplinary Perspectives Evaluating the performance of highway concessions through public-private partnerships using a fuzzy multi-criteria decision-making procedure. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*, 10(May). <https://doi.org/10.1016/j.trip.2021.100399>
- Sedgwick, D., Hawdon, J., Räsänen, P., & Koivula, A. (2022). The Role of Collaboration in Complying With COVID-19 Health Protective Behaviors: A Cross-National Study. *Administration and Society*, 54(1), 29–56. <https://doi.org/10.1177/00953997211012418>
- Setiyono, B. (2014). *Pemerintahan dan Manajemen Sektor Publik, Prinsip-prinsip Manajemen Pengelolaan Negara Terkini*. CAPS.
- Shangguan, Z., Wang, M. Y., & Sun, W. (2020). What Caused the Outbreak of COVID-19 in China: From the Perspective of Crisis Management. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17, 1–16. <https://doi.org/10.3390/ijerph17093279>
- Shaoul, J., Stafford, A., & Stapleton, P. (2012). Critical Perspectives on Accounting Accountability and corporate governance of public private partnerships. *Critical Perspectives on Accounting*, 23(3), 213–229. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2011.12.006>
- Sharma, A., Borah, S. B., & Moses, A. C. (2021). Responses to COVID-19: The role of governance, healthcare infrastructure, and learning from past pandemics. *Journal of Business Research*, 122(102), 597–607. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.011>
- Sowman, M., Sunde, J., Pereira, T., Snow, B., Mbatha, P., & James, A. (2021). Unmasking governance failures: The impact of COVID-19 on small-scale fishing communities in South Africa. *Marine Policy*, 133(July), 104713. <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2021.104713>
- Stoker, G. (1998). Governance as theory: Five propositions. *International Social Science Journal*, 50, 17–28. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.x>
- Umar, Z., Gubareva, M., Tran, D. K., & Teplova, T. (2021). Impact of the Covid-19 induced panic on the Environmental, Social and Governance leaders equity volatility: A time-

frequency analysis. *Research in International Business and Finance*, 58(July 2020), 101493. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2021.101493>

WHO. (2022). *WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard*. <https://covid19.who.int/>

World Bank. (2020). *PPPs and COVID-19 Resources*. <https://www.worldbank.org/en/news/factsheet/2020/04/09/ppps-and-covid-19>

World Bank. (2021). *Ensuring a Strong Recovery for Developing Countries*. <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2021/10/15/ensuring-a-strong-recovery-for-developing-countries>