

PANDUAN KEMITRAAN MULTIPILAHAK

untuk Pelaksanaan Tujuan Pembangunan
Berkelanjutan di Indonesia



Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional Republik Indonesia/
Badan Perencanaan Pembangunan Nasional

2019



Kemitraan Multipihak

Panduan Kemitraan Multipihak untuk Pelaksanaan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan di Indonesia

Copyright © Ministry of National Development and Planning/BAPPENAS

January 2019, Jakarta.

DISCLAIMER

The designations employed and the presentation of material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or regarding its economic system or degree of development. The views expressed in this publication do not reflect the views of Bappenas, GIZ, INFID, the United Nations University or ESCAP. Mention of commercial company or product in this publication does not imply endorsement by Bappenas, GIZ, INFID, UNU-IAS or ESCAP.

The use of information from this publication concerning proprietary products for publicity or advertising is not permitted. Reproduction and dissemination of material in this publication for education or other non-commercial purposes are authorized without prior written permission from the copyright holders provided the source is fully acknowledged. Reproduction of material in this information product for sale or other commercial purposes, including publicity and advertising, is prohibited without permission of the copyright holders.

ACKNOWLEDGEMENTS

The guidelines were commissioned by the Government of Indonesia through the Ministry of National Development Planning/Bappenas, Directorate of Foreign Policy and International Development Cooperation. It was prepared jointly by Bappenas, the Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, the International NGO Forum on Indonesian Development (INFID) and the United Nations University Institute for the Advanced Study of Sustainability (UNU-IAS). During this process, the United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific (UNESCAP) played a prominent role.

The guidelines were prepared under the guidance of RM Dewo Broto Joko Putranto and Wisnu Utomo (Bappenas).

The Government of Indonesia funded the preparation of the guidelines through Bappenas, the German Federal Government (Federal Ministry for Economic Cooperation and Development) through the joint Indonesian-German South-South/Triangular Cooperation and the Networks for Global Governance project. The support from UNU-IAS was possible thanks to funding from the Government of Japan through the Environment Research and Technology Development Fund (1-1801 and S-16) of the Environmental Restoration and Conservation Agency.

Authors: Sugeng Bahagijo, Hamong Santono (INFID); Mahesti Okitasari (UNU-IAS)
Contributors: Priyanto Rohmattullah, Muhammad Singgih (Bappenas); Hirbod Aminlari, Mickael B. Hoelman, Lili Mundle, Nina Narith Ouan, M. Hendro Prabowo (GIZ); Caridad Canales (UNESCAP)
Editor: Leonardus W. Sunarwan
Design: Maki Zaenudin S



**Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional /
Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional**

KATA SAMBUTAN

Pemerintah Indonesia telah mengarusutamakan *2030 Agenda of Sustainable Development* atau yang dikenal dengan *Sustainable Development Goals* (SDGs) atau Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (TPB) ke dalam agenda pembangunan nasional. Hal ini diwujudkan melalui penyelarasan indikator pencapaian target TPB/SDGs dengan strategi dan prioritas pembangunan nasional baik ke dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) dan Rencana Kerja Pemerintah (RKP).

Salah satu prinsip utama pelaksanaan TPB/SDGs di Indonesia adalah kemitraan yang inklusif. Sebagaimana amanat dalam Peraturan Presiden No. 59 tahun 2017 tentang Pelaksanaan Pencapaian Tujuan Berkelanjutan (TPB) yang menggaris bawahi pentingnya kolaborasi dan partisipasi aktif dari seluruh pemangku kepentingan, baik Pemerintah maupun Organisasi Masyarakat Sipil (OMS), Akademisi, Pelaku Usaha, Media dan Filantropi dalam pelaksanaan TPB/SDGs. Melalui proses perencanaan dan implementasi TPB/SDGs yang inklusif, maka hasil pembangunan akan dapat dirasakan oleh seluruh lapisan masyarakat.

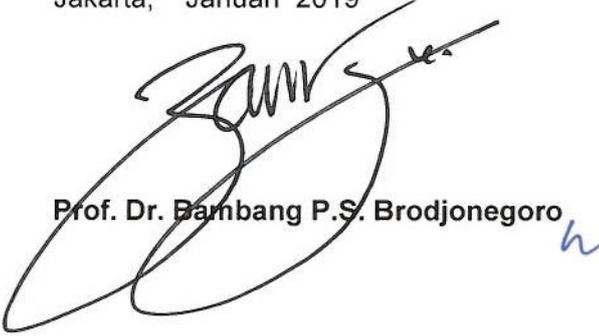
Dalam rangka pelaksanaan TPB/SDGs yang inklusif, maka Kemitraan Multipihak (KMP) menjadi instrumen penting untuk pencapaian TPB/SDGs di Indonesia. KMP dapat menjadi solusi untuk menjawab tantangan pembangunan dalam kerangka TPB/SDGs khususnya dalam mensinergikan kegiatan/program antar pihak. KMP juga dapat menjadi instrumen yang menjembatani seluruh pemangku kepentingan untuk berbagi keahlian, pengalaman, teknologi, dan pendanaan.

Untuk itu, Kementerian PPN/Bappenas menerbitkan "Panduan Kemitraan Multipihak untuk Pelaksanaan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan di Indonesia". Panduan ini disusun dengan melibatkan seluruh unsur pemangku kepentingan, yaitu Pemerintah, pelaku usaha dan filantropi, akademisi, media serta organisasi masyarakat sipil.

Panduan diharapkan dapat menjadi referensi dan sarana operasional bagi para pemangku kepentingan di tingkat pusat dan daerah dalam memobilisasi seluruh potensi dan sumber daya. Selain itu, Panduan Kemitraan Multipihak ini juga diharapkan dapat mendorong kolaborasi dan kerja sama seluruh pihak untuk berbagi manfaat dan mencari solusi bersama terhadap pelaksanaan pembangunan berkelanjutan di Indonesia.

Akhir kata, kami mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah berpartisipasi dan berkontribusi dalam penyusunan pedoman ini hingga selesai.

Jakarta, Januari 2019


Prof. Dr. Bambang P.S. Brodjonegoro

DUKUNGAN PARA PIHAK

Perwakilan CSO, Sektor Swasta, dan Filantropi

Sejalan dengan semangat inklusif yang diamanatkan oleh TPB/SDGs, diharapkan Buku Panduan Kemitraan Multipihak ini dapat mendorong kolaborasi para Pemangku Kepentingan, mencari solusi atas masalah-masalah pembangunan secara gotong royong, dan memastikan pencapaian 2030 Agenda untuk Tujuan Pembangunan Berkelanjutan.

Pemerintah, Akademisi, Organisasi Masyarakat Sipil, Sektor Swasta, dan Filantropi wajib berbagi peran agar seluruh target dan indikator TPB/SDGs tercapai. Salah satu prasyarat kolaborasi adalah koordinasi internal. Untuk menyelesaikan masalah stunting, misalnya, tidak hanya berhubungan dengan isu kesehatan tetapi juga air bersih, sanitasi, dan perlu adanya gerakan di daerah. Oleh karena itu, Pemerintah harus memastikan koordinasi yang kuat terutama antar Kementerian dan Lembaga terkait. Demikian juga untuk mengatasi masalah sosial seperti pernikahan usia anak, kesehatan ibu dan anak, dan penurunan angka kematian ibu dan angka kematian bayi. Bila masing-masing pemangku kepentingan berjalan sendiri-sendiri tanpa koordinasi, maka pengalaman dari MDGs akan terulang kembali.

Kami berharap dengan adanya buku panduan ini setidaknya sinkronisasi antar Pemangku Kepentingan untuk mewujudkan pembangunan berkelanjutan dapat diperkuat dan manfaat pembangunan dapat dirasakan oleh seluruh lapisan masyarakat.

Zumrotin K. Susilo

Anggota Tim Pelaksana TPB/SDGs

Buku ini merupakan panduan yang mendukung kinerja Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah secara efektif dan dapat mendorong keterlibatan semua pihak secara inklusif dalam setiap aspek pembangunan. Secara eksplisit buku ini menegaskan pentingnya penerapan prinsip *“leave no one behind”* dalam perwujudan pembangunan berkelanjutan. Seluruh kelompok termasuk masyarakat miskin, komunitas penyandang disabilitas/difabel dan perempuan serta kelompok masyarakat yang selama ini terpinggirkan berperan penting dalam pembangunan di segala bidang.

TPB/SDGs merupakan strategi dan tahapan untuk mendorong Pemerintah baik pusat dan daerah dalam mengembangkan Kemitraan Multipihak, mulai dari proses dan tahapan perencanaan, pembiayaan, pelaksanaan, monitoring, dan evaluasi. Panduan Kemitraan Multipihak ini mendukung partisipasi aktif para pemangku kepentingan untuk mencapai TPB/SDGs secara bersama-sama yang menekankan pada 5Ps *“People, Prosperity, Peace, Partnership, Planet”*.

Melalui Kemitraan Multipihak dampak jangka panjang terhadap perwujudan TPB/SDGs akan menciptakan ketahanan, keberlanjutan, kesejahteraan dan perdamaian yang memungkinkan masyarakat untuk hidup di lingkungan yang hijau, sehat, dan nyaman.

Risnawati Utami

Anggota Komite Konvensi mengenai Hak-Hak Penyandang Disabilitas PBB

DUKUNGAN PARA PIHAK

Perwakilan CSO, Sektor Swasta, dan Filantropi

Sejak Presiden Jokowi menandatangani Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 59 Tahun 2017 tentang Pelaksanaan Pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (TPB/SDGs), telah muncul berbagai inisiatif dan praktik baik di berbagai daerah yang sejalan dengan gagasan TPB/SDGs. Inisiatif-inisiatif tersebut diimplementasikan secara partisipatif dengan melibatkan pemangku kepentingan (*stakeholder*) dari berbagai kelompok, yaitu Pemerintah, Akademisi, Organisasi Masyarakat Sipil (CSO) dan media, serta Filantropi dan Bisnis.

Walaupun demikian, tidak dapat dipungkiri, dibutuhkan suatu panduan bersama yang dapat menjadi pedoman saat pelaksanaan kemitraan tersebut berlangsung. Panduan Kemitraan Multipihak ini diwujudkan dalam sebuah buku yang diharapkan dapat mendorong keberagaman ide dan gagasan, dan menyebarkan praktik baik yang telah berlangsung, juga menyelaraskan berbagai inisiatif agar tetap sesuai dengan tujuan, target, dan indikator TPB/SDGs di Indonesia sehingga tercapai pada tahun 2030 mendatang.

Kami berharap Buku Panduan Kemitraan Multipihak yang disusun oleh Bappenas didukung oleh GIZ, INFID, UNESCAP, dan UNU-IAS ini dapat berkontribusi positif dalam mengawal kemitraan di berbagai daerah oleh berbagai sektor/pemangku kepentingan/platform dan lapisan masyarakat.

Franky Welirang

Direktur PT. Indofood Sukses Makmur Tbk

Agenda 2030 Tujuan Pembangunan Berkelanjutan memiliki target dan indikator yang disepakati oleh negara-negara anggota PBB pada tahun 2015. Salah satu komponen penting untuk memastikan agenda ini tercapai adalah faktor pendanaan. Sinergi antar pemangku kepentingan melalui Kemitraan Multipihak dapat difokuskan pada penyelarasan investasi sektor swasta dan filantropi dengan TPB/SDGs.

Pelaku filantropi umumnya memiliki modal intelektual, kapasitas teknis, pengalaman kerja lapangan bersama masyarakat, dan pengalaman dalam mengelola sumber daya finansial yang dapat digunakan untuk berkontribusi pada TPB/SDGs.

Diharapkan Panduan Kemitraan Multipihak ini dapat menjadi instrument pendukung pelaksanaan TPB/SDGs. Mekanisme *blended finance* antara sektor publik dan sektor swasta serta filantropi, misalnya, dapat memperkuat efektifitas pendanaan untuk mendukung pembangunan.

Erna Witoelar

Co-Chair Dewan Pengarah Filantropi Indonesia

DAFTAR ISI

<i>Acknowledgement</i>	
Kata Sambutan Kementerian PPN/Bappenas	1
Dukungan Para Pihak	2
Daftar Isi	4
Daftar Singkatan	5
<i>Executive Summary</i>	6
Metode Penyusunan Panduan	9
Urgensi, Peluang, Tantangan, dan Lingkungan Pendukung Kemitraan Multipihak	10
Relevansi Tujuan Pembangunan Berkelanjutan dan Kemitraan Multipihak	10
Definisi Kemitraan Multipihak	11
Potensi Kemitraan Multipihak	11
Ragam Peluang Kemitraan Multipihak	13
Ragam Tantangan Kemitraan Multipihak	17
Cakupan dan Skala Kemitraan Multipihak	17
Lingkungan Pendukung	18
Metode Pelaksanaan Kemitraan Multipihak	22
Tahap Inisiasi	25
Tahap Pembentukan	27
Tahap Pelaksanaan	29
Tahap Pemantauan dan Pembelajaran	31
Tahap Pengembangan dan Pematangan	33
Daftar Pustaka	
Lampiran 1	Metode Pendukung untuk Memulai Kemitraan Multipihak
Lampiran 2	Definisi dan Tipe Kemitraan Multipihak
Lampiran 3	Akuntabilitas Kemitraan Multipihak
Lampiran 4	Pembelajaran dari Studi Kasus Kemitraan Multipihak

DAFTAR SINGKATAN

BMZ	: Federal Ministry for Economic Cooperation and Development
CSOs	: Civil Society Organizations (Organisasi Masyarakat Sipil)
CSR	: Corporate Social Responsibility
ECOSOC	: United Nation Economic and Social Council
EITI	: The Extractive Industries Transparency Initiative
FGD	: Focus Group Discussion
GIZ	: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
GWP	: Global Water Partnership
INFID	: International NGO Forum on Indonesian Development
Kementerian PPN/ Bappenas	: Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional Republik Indonesia/ Badan Perencanaan Pembangunan Nasional
KMP	: Kemitraan Multipihak
KLHS	: Kajian Lingkungan Hidup Strategis
MSP	: Multi-Stakeholder Partnerships
NGO	: Non-governmental Organization
OGP	: Open Government Partnership
PBB	: Perserikatan Bangsa-Bangsa
RAN	: Rencana Aksi Nasional
RAD	: Rencana Aksi Daerah
RKP	: Rencana Kerja Pemerintah
RPJMN	: Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional
RPJMD	: Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah
RSPO	: The Roundtable on Sustainable Palm Oil
RTH	: Ruang Terbuka Hijau
SDGs	: Sustainable Development Goals
TPB	: Tujuan Pembangunan Berkelanjutan
UN DESA	: United Nations Department of Economic and Social Affairs
UNESCAP	: United Nations Economic and Social Commission for Asia and The Pacific
UNSDSN	: United Nations Sustainable Development Solutions Network
UNU-IAS	: United Nations University Institute for the Advanced Study of Sustainability

EXECUTIVE SUMMARY

Indonesia has embraced the Sustainable Development Goals (SDGs) that were jointly adopted in 2015 by 193 countries of UN General Assembly. The government of Indonesia has shown strong commitment to implement the indivisible agenda; and to achieve progress across the economic, social and environmental dimensions. The enactment of the Presidential Decree No. 59 Year 2017 on the implementation of the Sustainable Development Goals affirms the government supports towards achieving the SDGs. The Presidential Decree serves as the legal basis for the government of Indonesia to take actions to mainstream the SDGs into the National Mid-term Development Plan (2015-2019) and to develop the SDGs Roadmap (2018-2030), National Action Plan (2017-2019) and Metadata SDGs Indicators. It acknowledges the role of multi-stakeholder partnerships (MSP) as a part of Indonesian strategic efforts to ensure “leave no one behind” through meaningful engagements with partners from all sectors of society.

Indonesia has applied a MSP approach in the mainstreaming process of the SDGs, reflected through active involvement of the government and parliament, civil society organizations and media, philanthropy and business, and academics in the structure of the National Coordination Team for the SDGs. Reinforcement of MSP as an essential means of implementation requires a practical guidance and a wide range of tools to navigate a complex development landscape and to realize the ambitions embedded in the SDGs.

Purpose of the Guidelines

The guidelines serve to accelerate and localize the implementation of the 2030 Agenda in Indonesia. The guidelines aim to: (a) provide accessible guidance to all stakeholders, (b) provide a dynamic resource that will inspire stakeholders to build new partnerships and further develop existing partnerships, and (c) support the capacity building for localizing the SDGs at the local, national and global level. In doing so, the Guidelines were developed with and for academia, business and philanthropy, civil society organizations, national and local governments, SDGs centres, development practitioners, and all other relevant stakeholders involved in delivering the 2030 Agenda at the national level provinces, regencies and municipalities. The document will support these stakeholders not only to implement the SDGs at the national and local level but also to contribute to the delivery of the SDGs at the regional and global level.

The guidelines are not intended to provide “answers”, but to share key benefits and challenges of partnering for sustainable development in Indonesia and to introduce key principles and success factors identified through case studies that can help develop partnerships to the scale required for the delivery of the SDGs.

Key components of the Guidelines

The Guidelines are organized in two sections and appendices. The first section introduces the importance of developing MSP as a strategy and action tool to achieve the SDGs. It outlines key opportunities, challenges, and the enabling environment for building MSP in Indonesia. The second section introduced guiding principles for building MSP in Indonesia and 5 stages of partnerships. Each of the modules is further broken down into more detailed tasks and supported by corresponding principles, strategic questions, tips for success, and supporting tools. The main reference for this section is “Partnering for Sustainable Development: Guidelines for MSP to implement the 2030 Agenda in Asia and the Pacific”, jointly developed by UNU-IAS and UNESCAP (2018). The appendices provided supplementary information resources to develop MSP.

The need to partnering – Delivering the Sustainable Development Goals in Indonesia

With more than 17,000 islands under the administration of 34 provinces and 542 regencies/municipalities, Indonesian membership in the G20 and its activities at the regional and global level, Indonesian development actors have a tall order when it comes to implementing the plans and developing national and local governance for the SDGs through, *inter alia*, coherent planning, mainstreaming of the SDGs at all levels and sound financing mechanisms. Strengthening domestic resource mobilization, including finance, knowledge and capacity, is one of the government’s main priority to support the means of implementation for the SDGs. Involvement of non-state actors at the local level is needed beyond the implementation coordination and resource mobilization, including mainstreaming development plan into action plans, development of local indicators, data and monitoring.

By working together in MSP, all stakeholders can drive a collective effort that produces greater development impact. MSP can be one approach to deliver the SDGs to (1) deliver systemic transformation where the scope of challenges is complex, with overlapping issues that cut across sectors, stakeholders and jurisdictions, (2) increase synergies and reducing duplicities in developing policies and programs is required, (3) encourage the involvement of other stakeholders to increase the effectiveness in delivering the SDGs, and (4) achieve sustainable outcomes through consensus decision making.

The 6 Guiding Principles

The guidelines identified six key guiding principles to ensure the development of the MSP is as inclusive as possible, emphasizing the 2030 Agenda’s principle of integration and “leave no one behind”.

1. Locally owned partnerships and aligned with national and local priorities

- Owned and driven by national or local stakeholders.
- Supports the national and local aspirational priorities, which is expressed through alignment with plans and goals.
- Engages stakeholders’ commitment at all levels.

2. Inclusive, empowering and participative

- Engages all stakeholders including government, business and philanthropy, civil society organizations and media, academia, and general public in the earliest stages to ensure inclusive partnerships.
- Promotes equity and complementarity among partners.
- Open and inclusive decision-making process from the beginning.
- Builds trust and alignment to leverage the capacity of all stakeholders.

3. Integrated, holistic and result-oriented

- Integrated resource mobilization, including tapping into available public and private resources.
- Focuses on the benefits towards all stakeholders and society through integrated measures.
- Measures goals and activities at the project level against the attainment of the SDGs.
- Takes into account the interlinkage between economy, social and environmental issues.
- Aligns with other global, regional, national or local initiatives and networks.

4. Gender-responsive

- Ensuring equal participation among stakeholders and target population, regardless of gender.
- Mainstreams gender-responsive approaches in the budgeting, planning, decision-making and monitoring process.

5. Beyond “Business as Usual”

- Deploys innovative models that take into consideration environmental, social and economy aspects, responsive to the complexities and integrated nature of the SDGs.
- Aims to deliver systemic transformations that are impactful and meaningful to address complex challenges that cut across sectors, stakeholders and jurisdictions.

6. Accountability and transparency for all stakeholders

- Ensures mutual accountability and transparency through a harmonized and robust communication structures between/for partners.
- Measures progress and process of partnering throughout the partnering process to inform and improve the partnerships.
- Promotes knowledge sharing and peer-learning.

The 5-stages Framework of Multi-stakeholder Partnerships

MSP are context-based, constantly developing and evolving to stay relevant. The cycles of MSP evolution can be summarized in five main phases. Across these five phases, twelve key steps provide systemic guidance and represent a core set of activities that can help develop a multi-stakeholder partnership. These key steps are interlinked and support each other as a system of collaborative processes.

METODE PENYUSUNAN PANDUAN

Tujuan, Kerangka, Rujukan, Sasaran Pembaca, dan Susunan Isi

Tujuan Panduan

Panduan disusun untuk menyediakan dokumen berbasis pengalaman yang dapat membantu para pemangku kepentingan (lihat Sasaran Pembaca) dalam upaya memenuhi Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (TPB) di Indonesia untuk berkontribusi secara efektif dan lebih berdaya guna. Secara khusus panduan ini bertujuan untuk: 1) menyediakan rujukan dalam Bahasa Indonesia yang dapat diakses oleh seluruh pihak; 2) membantu pemerintah, Organisasi Masyarakat Sipil (CSO), akademisi, sektor swasta, filantropi, dan pemangku kepentingan lainnya untuk memulai dan merancang Kemitraan Multipihak (KMP); 3) merealisasikan upaya “melokalkan TPB” di Indonesia terutama dengan memperkenalkan metode bernama KMP.

Kerangka Panduan

Panduan disusun dengan alur dan kerangka sederhana, yaitu: (a) Informasi: untuk memberi pemahaman bagi pembaca; (b) Inspirasi: untuk meyakinkan dan mengajak pembaca agar tertarik mempelajari dan menggunakan panduan; (c) Metode pelaksanaan: untuk mendorong pembaca melakukan uji coba tentang metode dan cara kerja KMP.

Rujukan Utama

Panduan banyak menyadur dan mengolah inspirasi, ide, dan wawasan dari dua dokumen utama. *Pertama*, Panduan UNU-IAS dan UNESCAP *Partnering for Sustainable Development: Guidelines for Multi-stakeholder Partnerships to Implement the 2030 Agenda in Asia and the Pacific* (2018). *Kedua*, dokumen HUMBOLDT-VIADRINA Governance Platform gGmbH. *Multi-stakeholder Partnerships in the Context of 2030 Agenda: A Practice-based Analysis of Potential Benefits, Challenges and Success Factors* (2017).

Sasaran Pembaca

Panduan menargetkan pemangku kepentingan pelaksanaan TPB, diantaranya: 1) Pemerintah Pusat; 2) Pemerintah Daerah beserta tim teknisnya yang menyiapkan dan melaksanakan TPB di daerah (provinsi, kabupaten, kota); 3) komunitas CSO yang selama ini turut serta menyiapkan TPB; 4) sektor swasta dan filantropi berbagi pengetahuan dan berkontribusi dalam pelaksanaan TPB di tingkat nasional dan daerah; 5) Media; dan 6) kalangan pusat kajian TPB, akademisi, dan universitas.

Susunan Isi

Panduan disusun dalam dua bagian dan lampiran. Bagian Pertama berupa uraian tentang relasi antara pelaksanaan TPB dan KMP, peluang dan tantangan, serta lingkungan pendukung implementasi KMP. Bagian Kedua berisi uraian mengenai cara dan tahapan untuk melaksanakan KMP. Bagian lampiran berisikan 10 metode pendukung atau cara-cara praktis untuk membantu mempertemukan para pihak, memajukan kerja sama di antara para pihak, dan membangun kesepakatan antar pihak untuk mencari solusi masalah yang dihadapi bersama.

URGENSI, PELUANG, TANTANGAN, DAN LINGKUNGAN PENDUKUNG KEMITRAAN MULTIPIHAK

Relevansi Tujuan Pembangunan Berkelanjutan dan Kemitraan Multipihak

Indonesia berkomitmen melaksanakan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (TPB). Hal ini ditunjukkan dengan diterbitkannya peraturan untuk mendukung pelaksanaan TPB di Indonesia. Salah satunya adalah Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 59 Tahun 2017 tentang Pelaksanaan Pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan. Perpres tersebut menjadi landasan hukum bagi seluruh pemangku kepentingan untuk pelaksanaan TPB di Indonesia. Perpres Nomor 59 Tahun 2017 menekankan pentingnya peran dan Kemitraan Multipihak dalam pelaksanaan TPB¹.

Pemerintah melalui Kementerian PPN/Bappenas menerbitkan Peraturan Menteri PPN/Kepala Bappenas Nomor 7 Tahun 2018 yang memuat peran masing-masing pemangku kepentingan terkait dengan pelaksanaan pencapaian TPB². Regulasi lain yang mendasari peran penting pemangku kepentingan dan Kemitraan Multipihak adalah Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 7 Tahun 2018 tentang Pembuatan dan Pelaksanaan Kajian Lingkungan Hidup Strategis (KLHS) dalam penyusunan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD), terutama pasal 4 ayat 3 dan 4, dalam rangka pelaksanaan TPB³. Pentingnya keterlibatan aktor non-pemerintah juga diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 2017 tentang Partisipasi Masyarakat Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah yang menekankan partisipasi masyarakat dalam penyusunan peraturan daerah dan kebijakan daerah (Bab 2); dan partisipasi masyarakat dalam perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, monitoring, dan evaluasi pembangunan daerah (Bab 3)⁴.

Partisipasi para pihak melalui Kemitraan Multipihak merupakan instrumen penting dalam pelaksanaan TPB di Indonesia. Hal ini mendorong seluruh pemangku kepentingan untuk mengawasi pelaksanaan KMP dalam skala nasional dan lokal. KMP dipandang sebagai metode kerja, pendekatan, dan kelembagaan yang relevan dikembangkan. Selain itu, KMP dapat mempercepat dan memperluas cakupan program dan hal-hal yang telah dilakukan untuk mencapai Tujuan TPB (UNU-IAS and UNESCAP, 2018; HUMBOLDT-VIADRINA Governance Platform gGmbH, 2017).

Ada empat hal yang melatarbelakangi keterkaitan antara pelaksanaan TPB dan KMP. *Pertama*, secara normatif, kemitraan telah menjadi kata kunci dari keseluruhan TPB. Secara umum, TPB berisi 17 Tujuan yang lazim disingkat dengan 5P, yaitu *People* (Masyarakat), *Planet* (Bumi), *Prosperity* (Kemakmuran), *Peace* (Perdamaian), dan *Partnership* (Kemitraan).

¹ Lihat Perpres No.59 tahun 2017 Pasal 3 ayat a, Pasal 10 ayat 2 dan pasal 15 ayat 1

² Lihat Peraturan Menteri PPN/Kepala Bappenas No.7 Tahun 2018 Pasal 1 ayat 7 dan 8, Pasal 15 dan Pasal 21

³ Lihat Peraturan Menteri Dalam Negeri No.7 Tahun 2018 Pasal 4 ayat 3 dan 4

⁴ Lihat Peraturan Pemerintah No.45 Tahun 2017 Bab 2 dan Bab 3

⁵ Penjelasan lebih detail mengenai definisi Kemitraan Multipihak (KMP) dijelaskan pada Lampiran 2

Kedua, TPB telah memuat kata kunci yang sarat nilai, yaitu "*leave no one behind*". Artinya, semua masyarakat termasuk masyarakat miskin, komunitas difabel, dan kaum perempuan tidak boleh tertinggal dan ditinggalkan dalam proses pembangunan. Dalam lingkup sosial, Kemitraan Multipihak dapat dijadikan sebagai metode kerja untuk menjangkau dan memastikan partisipasi seluruh pemangku kepentingan dan masyarakat.

Ketiga, secara teknis, untuk mengatasi keterbatasan sumber daya, informasi, dan sumber dana pemerintah (pusat dan daerah) diperlukan dukungan dan partisipasi aktif seluruh pemangku kepentingan (sektor swasta, filantropi, kelompok akademisi, media, dan CSO) untuk mencapai Tujuan dan Target TPB secara efektif. Kemitraan Multipihak dalam pelaksanaan TPB menjadi peluang yang memungkinkan kepastian dan percepatan upaya pencapaian TPB.

Keempat, secara kelembagaan-operasional, banyak Tujuan TPB yang memerlukan dan mensyaratkan perubahan-perubahan perilaku, perubahan kebijakan, dan perubahan sistem dari berbagai pelaku, termasuk aktor-aktor utama pembangunan.

Definisi Kemitraan Multipihak

Berdasarkan karakteristik kemitraan di Indonesia, panduan ini mendefinisikan KMP sebagai bentuk kerja sama yang berlandaskan kesepakatan sukarela, saling membutuhkan, kebersamaan dan partisipasi aktif dari pemangku kepentingan yang berasal dari berbagai spektrum institusi, baik pemerintah, sektor bisnis, masyarakat sipil dan LSM (NGO) dan pihak-pihak lain yang memiliki kepentingan langsung dalam isu yang dikerjasamakan⁶. KMP dapat berupa kemitraan yang formal atau informal tergantung keberadaan, tipe dan isi klausul perjanjian kerjasama⁷ dan tipe kelembagaan yang diputuskan bersama⁸. KMP merupakan bentuk kerjasama dimana seluruh pemangku kepentingan menanggung risiko secara bersama-sama dan menggabungkan sumber daya manusia, finansial, pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki untuk memaksimalkan potensi dalam mencapai tujuan bersama. KMP dapat beroperasi pada berbagai tingkat di tataran global, regional, nasional dan lokal. Definisi KMP dari berbagai sumber sebagai referensi ada pada Lampiran 2.

Potensi Kemitraan Multipihak

Beisheim dan Simon (2017) berpendapat bahwa kerja sama dengan menggunakan metode KMP dapat memberikan manfaat dalam pelaksanaan pembangunan termasuk TPB. Manfaat itu antara lain adalah: (a) Kemitraan Multipihak dapat bergerak lebih leluasa dan fleksibel karena tidak dibatasi oleh kerangka kerja birokratis; (b) KMP dapat menghimpun sumber daya yang tidak terbatas pada sumber dana, tetapi juga pengetahuan, kaum ahli, dan sebagainya; (c) melalui KMP dimungkinkan adanya solusi-solusi inovatif yang belum tentu dapat diperoleh para pihak jika bekerja sendiri; (d) KMP dapat mendorong penambahan investasi dan sumber dana untuk memperkuat skala penyelesaian masalah.

⁶ KMP berbeda dengan kemitraan pemerintah dan swasta tradisional yang hanya melibatkan pemerintah dan sektor bisnis. KMP mensyaratkan partisipasi aktif masyarakat sipil dan LSM (NGO) dalam proses kemitraan (GIZ, 2017).

⁷ Contoh Perjanjian Kerja Sama yang sifatnya formal antara lain Surat Perjanjian, Memorandum of Understanding, Kontrak Kerja Sama.

⁸ Formalisasi KMP tidak harus melalui perjanjian kerja sama yang dilegalisasi menurut kerangka hukum. Formalisasi KMP dapat terwakili oleh kesepakatan dan komitmen bersama atas proses kelembagaan mengenai pengaturan tata cara pelaksanaan, pengambilan keputusan, dan tata kelola kelembagaan.

Konteks Pentingnya KMP

	Tujuan dan hasil akhir KMP adalah mengatasi masalah publik yang kompleks, multi-dimensional, sistemik, dan/atau antar-sektor. Satu pihak saja tidak akan mampu mengatasinya: kemiskinan, perubahan iklim, korupsi.
	Tambahan pemangku kepentingan yang aktif akan sangat berarti dan berdampak bagi meningkatnya jangkauan pelayanan dan sumber daya, efisiensi dan efektivitas kerja, dan berkembangnya solusi inovatif.
	Kebutuhan untuk meningkatkan sinergi dan mengurangi duplikasi dalam upaya pencapaian pembangunan.
	Hasil akhir akan lebih berkelanjutan karena hasil itu dilandasi konsensus para pemangku kepentingan yang lebih luas.

Menurut dokumen *Partnering for Sustainable Development* (2018), KMP berguna karena kemitraan dan kerja sama antar pemangku kepentingan dapat mengatasi berbagai kendala dan keterbatasan teknis terkait dengan sumber daya, manajemen, keterwakilan, maupun reputasi. Dokumen tersebut juga menekankan pada beberapa fungsi KMP, yaitu:

1. Memperkuat efektivitas tindakan melalui keunggulan komparatif para pemangku kepentingan;
2. Menciptakan solusi yang sesuai dengan cakupan dan sifat masalah yang dihadapi atau masalah yang hendak dipecahkan;
3. Membawa nilai tambah bagi lembaga atau organisasi yang terlibat di dalamnya;
4. Memungkinkan proses pengambilan keputusan yang lebih terbuka dalam upaya penyediaan barang-barang publik;
5. Memaksimalkan keterwakilan, proses yang demokratis, dan tanggung jawab di antara para pemangku kepentingan;
6. Mendorong keberlanjutan dari solusi atau tindakan yang telah dilakukan.

KMP sangat diperlukan untuk mengatasi masalah-masalah yang tidak dapat diselesaikan secara optimal oleh satu lembaga saja. Oleh karena itu, pembentukan KMP membutuhkan kepercayaan di antara pemangku kepentingan. Namun, hal ini bergantung pada masalah dan konteks yang dihadapi dan hubungan antar pemangku kepentingan.

Peran Kemitraan Multipihak



Diolah dari berbagai sumber.

Ragam Peluang Kemitraan Multipihak

Pemecahan masalah bersama dan masalah Kesetaraan Gender

Dalam konteks Indonesia dan pencapaian TPB pada 2030, Kemitraan Multipihak dapat dilihat sebagai kesempatan untuk memajukan, mempercepat pelaksanaan, dan pencapaian TPB. KMP menyediakan metode yang mengajak dan merangkul banyak pihak untuk ikut serta melaksanakan TPB.

Kemitraan Multipihak dapat: (a) meningkatkan tindakan-tindakan dalam bentuk program dan kebijakan; (b) memperluas skala dari berbagai pemecahan masalah. KMP dapat digunakan untuk memperluas praktik-praktik pembangunan yang baik dalam cakupan dan ruang lingkup yang baru di seluruh Indonesia; (c) membantu mewujudkan **Kesetaraan Gender**. Salah satu peluang besar pelaksanaan KMP di Indonesia adalah keikutsertaannya dalam mengatasi ketimpangan gender. Tanpa tindakan nyata yang melibatkan seluruh pihak, Kesetaraan Gender di Indonesia akan sulit diwujudkan.

Tiga ukuran yang ada di TPB Tujuan 5 antara lain: (a) meningkatkan partisipasi kerja kaum perempuan; (b) mengurangi ketimpangan upah dan pendapatan; (c) meningkatkan partisipasi kaum perempuan di bidang ekonomi dan sosial. Kesetaraan Gender adalah salah satu faktor utama pencapaian TPB⁹. Jika kaum perempuan memiliki kesempatan bekerja, maka ekonomi akan tumbuh pesat antara lain melalui peningkatan produktifitas, diversifikasi ekonomi, dan pemerataan pendapatan¹⁰.

⁹ UN Secretary General's High Level Panel on Women's Economic Empowerment (2016). Leave No One Behind: A Call to Action for Gender Equality and Women's Economic Empowerment.

¹⁰ International Monetary Fund (2018). Pursuing Women's Economic Empowerment

Dengan kata lain, kemajuan kaum perempuan adalah kemajuan suatu bangsa. Artinya, diperlukan kerja bersama yang melibatkan pemerintah, sektor swasta, CSO, dan *Women Rights Organizations*, serta akademisi. Dengan alasan ini, para ahli merekomendasikan bahwa inilah saatnya untuk memajukan Kesetaraan Gender melalui skema kemitraan global agar reformasi Kesetaraan Gender tidak berhenti pada satu *event* saja. **Kemitraan** untuk **Kesetaraan Gender** sebagai kemitraan bersama antar negara dianjurkan mengikuti keberhasilan Kemitraan Pemerintah yang Terbuka atau yang lebih dikenal dengan istilah *Open Government Partnership*.

Modal sosial para pemangku kepentingan

Di Indonesia, setidaknya sejak 2014, para pemangku kepentingan sudah terlibat aktif dalam pelaksanaan dan pengembangan TPB. Hal ini terbukti antara lain dengan ketersediaan informasi dan bantuan teknis, pengetahuan, dan jaringan kerja. Tim Koordinasi Pelaksana TPB yang dibentuk atas dasar Keputusan Menteri (Kepmen) PPN/Kepala Bappenas Nomor 64 Tahun 2018 telah melibatkan beragam pemangku kepentingan sebagai modal sosial yang penting dalam pelaksanaan TPB di Indonesia¹¹.

Para pemangku kepentingan TPB di Indonesia terdiri dari kelompok akademisi, CSO, sektor swasta, filantropi, dan sejumlah perguruan tinggi telah membentuk Pusat Studi TPB (SDGs Center). Tujuannya agar pusat-pusat studi tersebut dapat menghasilkan data pemantauan dan analisis yang relevan dengan kebutuhan TPB. Selain pusat studi, ada pula perguruan tinggi yang secara langsung mendampingi pemerintah daerah dalam pelaksanaan TPB.

Pemangku Kepentingan tersebut memiliki dan membawa aset, pengalaman, serta metode kerja yang dapat disumbangkan dalam pencapaian TPB. Keunggulan komparatif menjadi ciri khas masing-masing pemangku kepentingan. Misalnya, ada pihak yang memiliki kapasitas dalam hal penyediaan barang publik, dalam hal produksi dan diseminasi pengetahuan serta dalam hal advokasi/perubahan kebijakan.

CSO bergerak dalam berbagai tema dan Tujuan TPB, antara lain: (a) kesehatan; (b) kesetaraan perempuan; (c) penurunan ketimpangan baik hasil maupun kesempatan; (d) penguatan hak-hak difabel; (e) perlindungan lingkungan hidup; dan (f) penguatan kualitas pemerintah, pemerintah yang non-diskriminasi dan juga antikorupsi.

Pemerintah Daerah sejumlah kabupaten dan kota juga telah aktif merencanakan pelaksanaan TPB. Dalam hal ini, sejumlah Pemerintah Daerah juga mulai bekerjasama dengan aktor pembangunan lainnya seperti CSO. Pemerintah Kabupaten Wonosobo dan beberapa Pemerintah Kabupaten/Kota lain telah bekerjasama dengan International NGO Forum on Indonesia Development (INFID) untuk mensosialisasikan TPB di daerahnya.

Sektor Swasta dan Filantropi telah aktif dalam memajukan TPB, antara lain melalui diseminasi TPB, partisipasi dalam kerja jaringan lintas pihak dan juga terlibat dalam Tim Koordinasi Nasional TPB. Di samping itu, mereka juga memiliki jaringan kerja baik di tingkat internasional, nasional, dan di daerah.

¹¹ Lihat Keputusan Menteri (Kepmen) PPN/Kepala Bappenas No. 64 Tahun 2018

Potensi Pemangku Kepentingan

Para Pihak	Ragam Aset dan Potensi	Minat, Peran dan Kontribusi
 Pemerintah	<ul style="list-style-type: none"> • Penetapan prioritas dan alokasi anggaran • Pengembangan program • Penyediaan kebijakan dan aturan yang mendukung KMP • Penyediaan data-data pembangunan (capaian dan defisit) • Lebih mengetahui konteks dan melokalkan • Mengelola dana dan personalia • Terbiasa melaksanakan program sendiri atau pengadaan barang dengan swasta 	<ul style="list-style-type: none"> • Kemitraan pengetahuan • Kemitraan pelaksanaan
 Akademisi	<ul style="list-style-type: none"> • Penelitian-pemantauan • Penguatan kapasitas • Menjadi provider penelitian untuk pemerintah dan swasta • Pendampingan pemerintah • Pendidikan TPB • Fasilitator kemitraan 	<ul style="list-style-type: none"> • Kemitraan pengetahuan • Kemitraan standarisasi • Kemitraan pelaksanaan
 CSO	<ul style="list-style-type: none"> • Diseminasi informasi—membangun pemahaman publik • Kemampuan teknis program <i>delivery</i> • Kemampuan pendampingan dan <i>capacity building</i> untuk kemitraan yang melibatkan masyarakat • Pemantauan program • Pemantauan proses kemitraan—akuntabilitas • Mengelola advokasi dan kampanye sosial • Pengalaman advokasi-perubahan kebijakan • Fasilitator kemitraan 	<ul style="list-style-type: none"> • Kemitraan pengetahuan • Kemitraan standarisasi • Kemitraan Pelaksanaan
 Masyarakat/Komunitas	<ul style="list-style-type: none"> • Target sasaran kemitraan yang memahami konteks lokalitas dan kebutuhan di lapangan • Dukungan pelaksanaan kerja sama di lapangan 	<ul style="list-style-type: none"> • Kemitraan pengetahuan • Kemitraan pelaksanaan
 Sektor Swasta	<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan <i>delivery</i> • Kemampuan jaringan dan pemahaman <i>value chains</i> untuk kemitraan pelaksanaan • Advokasi dan diseminasi • Penguatan kapasitas • Dukungan dana dan mengelola dana CSR • Berkaitan dan bekerja sama dengan berbagai pihak 	<ul style="list-style-type: none"> • Kemitraan standarisasi • Kemitraan pelaksanaan • Kemitraan pendanaan
 Organisasi Internasional/ <i>Development Partners</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Dukungan dana • Penguatan kapasitas melalui pendampingan, pemahaman isu, dan jaringan • Penguatan organisasi kemitraan • Fasilitator kemitraan 	<ul style="list-style-type: none"> • Kemitraan pengetahuan • Kemitraan standarisasi • Kemitraan pelaksanaan • Kemitraan pendanaan

Diolah dari berbagai sumber.

Seluruh pemangku kepentingan memiliki peran penting dalam KMP. Masing-masing memiliki ide dan gagasan, cara dan metode, pengalaman, jaringan kerja, aset sosial, modal sosial, dan keahlian. Melihat kenyataan tersebut, Kemitraan Multipihak berupaya merangkum dan menghimpun para pemangku kepentingan ini sebagai sebuah modal sosial dalam satu tujuan dan satu komitmen untuk pelaksanaan TPB di Indonesia.

Pendanaan TPB

Salah satu upaya untuk membentuk Kemitraan Multipihak di Indonesia adalah dengan berperan serta dalam hal pendanaan atau seluruh pemangku kepentingan dimungkinkan untuk turut ambil bagian dalam upaya memperkuat tambahan investasi dibidang-bidang TPB. Untuk itu diperlukan berbagai terobosan pendanaan. Sumber dana dapat berasal dari dana-dana swasta dan filantropi yang jumlahnya masih sangat besar. Sumber dana lainnya antara lain dana pensiun, perbankan, dana asuransi, perusahaan multinasional, dan juga dana kekayaan negara (*sovereign wealth funds/SWF*).

Salah satu mekanisme atau instrumen keuangan yang banyak direkomendasikan adalah *blended finance* (pembiayaan campuran). *Blended finance* atau dana investasi campuran (DIC) merupakan campuran berbagai instrumen keuangan. Komposisi instrumen keuangan di dalamnya antara lain: penjaminan, *hedging*, *junior/subordinated cap*, dana hibah, sekuritisasi, *contractual mechanism*, *result based incentives*. Dengan *blended finance* diharapkan dana-dana swasta akan dapat dikerahkan untuk investasi jangka menengah (5–15 tahun) dan jangka panjang (15–30)¹². *Blended finance* telah dimanfaatkan oleh banyak negara berkembang. Dana-dana tersebut telah ditanamkan terutama di empat bidang, yaitu: (a) budi daya pangan yang berkelanjutan; (b) pembangunan perumahan di perkotaan untuk warga kurang mampu; (c) sumber energi listrik terbarukan; dan, (d) pencegahan wabah penyakit yang mudah diobati dan perbaikan fasilitas kesehatan.

Blended finance dipercaya dapat menggerakkan (*crowd in*) investasi dana-dana swasta dan filantropi setidaknya dengan dua cara, yaitu: (a) mengurangi risiko (*de-risking*); dan, (b) mempertahankan imbal hasil keuntungan dalam jangka menengah dan panjang (6–10 tahun). *Blended finance* dipercaya akan membawa dampak langsung kepada tiga bidang, yaitu: (1) ekonomi riil—imbangan kepada kinerja konstruksi; (2) sektor keuangan—akses pendanaan, dan (3) realisasi kebijakan pemerintah dalam melaksanakan dan mencapai TPB.

¹² Para pemimpin bisnis dunia telah melansir laporan berjudul *Better Finance Better World* (2018) yang intinya berisi bukti-bukti bahwa selama lima tahun terakhir pasar *blended finance* telah berkembang dua kali lipat. Selain itu, negara-negara berkembang yang hendak menarik dana-dana murah perlu dan harus memprioritaskan investasi di bidang pembangunan infrastruktur yang dapat mengatasi perubahan iklim dan memajukan pembangunan berkelanjutan.

Ragam Tantangan Kemitraan Multipihak

Secara umum, beberapa hal yang biasanya menjadi tantangan dalam menginisiasi KMP antara lain adalah:

1. Tidak adanya kesepakatan mengenai tujuan dan manfaat KMP;
2. Sulitnya menemukan mitra kerja yang tepat untuk memulai dan membentuk KMP;
3. Perbedaan persepsi mengenai manfaat KMP di antara para pemangku kepentingan;
4. Ketiadaan atau keterbatasan pendanaan awal saat memulai KMP;
5. Perbedaan budaya kerja antara pemangku kepentingan dalam mengelola dan memajukan KMP;
6. Ketiadaan tata kelola yang jelas dalam KMP sehingga menurunkan tingkat kepercayaan para pihak terhadap proses yang berjalan;
7. Perbedaan ekspektasi mengenai fungsi dan manfaat KMP di mata para pemangku kepentingan;
8. Kurangnya pengakuan dan dukungan dari pemerintah secara umum baik karena konteks politik lokal maupun faktor-faktor lain.

Hal lain yang patut dicatat dalam menginisiasi KMP adalah membangun kepercayaan. Waktu yang dibutuhkan untuk membangun kepercayaan sangat beragam karena dipengaruhi konteks relasi antar aktor. Konteks tersebut antara lain:

- Kurangnya kepercayaan antar lembaga, sehingga perlu waktu untuk meyakinkan perlunya kemitraan;
- Kurangnya pengalaman dan kapasitas dalam kemitraan;
- Terbatasnya jumlah pemangku kepentingan dan kurangnya partisipasi aktif dari lembaga non-pemerintah;
- Lembaga dan para pihak berisiko dipilih oleh anggota yang sudah ada, tidak berdasar pada kerja sama melalui konsensus dan membentuk kemitraan yang setara.

Cakupan dan Skala Kemitraan Multipihak

Cakupan dan skala KMP dapat berbeda antara Pemerintah Kabupaten/Kota, Pemerintah Provinsi, dan Pemerintah Pusat. Sesuai dengan wewenang dan sumber daya yang dimiliki, Pemerintah Kabupaten/Kota menganggap kemitraan dalam bentuk pelaksanaan memiliki urgensi yang lebih tinggi. Sementara bagi Pemerintah Pusat maupun Provinsi, urgensi yang lebih tinggi terletak dalam hal kemitraan pengetahuan, kemitraan pelaksanaan, dan kemitraan standardisasi.

Dalam pelaksanaan TPB di Indonesia di tingkat nasional dan daerah, setidaknya terdapat tiga jenis kemitraan, yaitu: (i) kemitraan yang memacu dan memicu kabupaten dan kota untuk melaksanakan TPB; (ii) kemitraan yang mengatasi masalah kompleks-sistemik; dan (iii) kemitraan dan kerja sama lintas pemangku kepentingan. Dalam konteks Indonesia, ada beragam persoalan yang dapat diselesaikan melalui metode KMP. Pertanyaan-pertanyaan berikut ini, misalnya, dapat mendorong terwujudnya metode KMP untuk menemukan solusi bersama:

1. Bagaimana mendorong 100 kabupaten dan kota untuk berperan serta dalam **menurunkan angka kematian ibu dan angka kematian bayi**?
2. Bagaimana mendorong 100 kabupaten dan kota untuk memastikan **cakupan sanitasi dan air bersih 100 persen** termasuk untuk fasilitas dan tempat publik sekolah, pesantren, dan lain-lain?

3. Bagaimana mendorong 100 kabupaten dan kota menjadi **kabupaten-kota terbuka** (*open cities/open municipalities*) agar kualitas pemerintahan di seluruh level meningkat dengan mendorong partisipasi warga dalam penganggaran?
4. Bagaimana 30 kota di Indonesia bisa dan mampu mengolah **sampah dan limbah dengan aman**, sehat dan tidak merusak alam dan lingkungan hidup secara berkelanjutan?
5. Bagaimana 10 kota besar dan menengah di Indonesia menerapkan standar sebagai **kota hijau** dengan 30 persen RTH?
6. Bagaimana mengatasi persoalan terkait **Kesetaraan Gender** di pemerintah dan sektor swasta ?
7. Bagaimana menciptakan skema berupa sistem pendukung teknis yang dapat mengembangkan kegiatan dan menciptakan inovasi dari berbagai pemangku kepentingan, antara lain dalam bentuk **TPB Support Facility**?

Lingkungan Pendukung

Lingkungan pendukung atau *enabling environment* memiliki peran penting untuk pengembangan KMP. Lingkungan pendukung bagi pelaksanaan TPB dan secara khusus bagi KMP dapat dirumuskan dan dimulai minimal pada empat bidang dan institusi melalui pertanyaan-pertanyaan berikut: 1) Sejauh mana peran serta para pemangku kepentingan termasuk dunia usaha dan CSO dapat dimajukan serta ditingkatkan; 2) Sejauh mana peran Pemerintah Daerah dapat dioptimalkan dalam pelaksanaan TPB; 3) Sejauh mana kualitas dan ketersediaan data TPB dapat ditingkatkan dan menjadi terbuka; dan, 4) Sejauh mana dukungan nyata bagi seluruh pemangku kepentingan dapat disiapkan dan diselenggarakan, termasuk melalui KMP dan bentuk-bentuk partisipasi yang lain.

Lingkungan Pendukung



Pengalaman KMP menunjukkan bahwa suksesnya pelaksanaan KMP membutuhkan lingkungan pendukung yang memaksimalkan potensi KMP. Ada empat komponen penting lingkungan pendukung yang saling terkait agar KMP dapat berjalan dengan baik. Keempat komponen tersebut adalah sebagai berikut:

1. Ketersediaan peraturan dan kebijakan yang mendukung Kemitraan Multipihak

Regulasi yang jelas dan konsisten di seluruh tingkat pemerintahan mendorong terciptanya iklim kemitraan yang kondusif. Keberadaan regulasi yang mendukung KMP dapat mendorong partisipasi aktif seluruh pemangku kepentingan, termasuk partisipasi kelompok-kelompok rentan, dan inovasi dalam pelaksanaan KMP. Dasar hukum dan kebijakan juga diperlukan untuk mekanisme penganggaran dan insentif dalam pelaksanaan KMP melalui anggaran pemerintah baik pusat dan daerah serta legalisasi KMP.

2. Dukungan dan komitmen politik

Dukungan dan komitmen politik pengambil kebijakan, terutama pemerintah pusat dan atau pemerintah daerah, berperan penting untuk membangun struktur kelembagaan KMP yang kuat dan stabil. Dukungan dan komitmen politik pemerintah dapat berupa kesiapan peraturan dan kebijakan yang mendorong dan mendukung KMP, penyediaan insentif untuk KMP, dan lain-lain.

STUDI KASUS



PLATFORM KEMITRAAN MULTIPIHAK NASIONAL DI JERMAN

Pemerintah Jerman melalui Kementerian Kerja Sama Ekonomi dan Pembangunan (Federal Ministry for Economic Cooperation and Development/BMZ) membentuk Partnerships2030, Platform KMP di tingkat nasional, untuk mempromosikan KMP. Turut berperan serta dalam pembentukan platform adalah GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit) dan Engagement Global - be ngo. Komitmen politik menjadi dasar pembentukan platform KMP untuk mengakselerasi implementasi Agenda 2030. Hal ini didukung oleh adanya pemberian wewenang khusus (*open mandate*) yang mendasari kelembagaan platform KMP dan tersedianya anggaran khusus (*specific budget line*) bagi pemangku kepentingan (khususnya CSOs) untuk melaksanakan KMP. Pada pelaksanaannya, Partnerships2030 didanai sepenuhnya oleh BMZ melalui anggaran khusus dan dikelola oleh Engagement Global – be ngo. Untuk mekanisme pengawasan dan akuntabilitas, Partnerships2030 setiap tahun menyusun laporan kepada BMZ berdasarkan hasil pengawasan dan evaluasi berkala.

PRINSIP-PRINSIP UTAMA YANG MENDORONG EFEKTIVITAS PLATFORM KMP NASIONAL (BERDASARKAN PENGALAMAN PARTNERSHIPS2030)

Business model yang berkelanjutan dan dukungan politik

Pengawasan, Evaluasi dan pembelajaran yang terintegrasi dari tahap inisiasi

Penyediaan pelayanan berbasis nilai



Sumber daya manusia yang kompeten di bidang KMP

Platform yang sesuai dengan tujuan dan konteks

Akses terhadap jaringan kemitraan

3. Platform Kemitraan Multipihak Nasional dan Daerah

Platform KMP menyediakan ruang untuk mengkoordinasikan KMP di lokasi dan sektor yang berbeda untuk mendukung pencapaian TPB. Platform KMP dapat mempercepat tumbuhnya ide-ide inovatif yang mendorong keberhasilan pelaksanaan KMP. Platform KMP memungkinkan adanya pendampingan dalam perencanaan, pembentukan kelembagaan dan struktur tata kelola KMP, perencanaan mekanisme pengawasan, evaluasi dan pembelajaran. Platform KMP juga dapat berperan dalam meningkatkan kapasitas pemangku kepentingan untuk pemberdayaan terutama kelompok-kelompok rentan. Dalam pelaksanaannya, Platform KMP dapat berupa jaringan (*network*), sekretariat, dan lembaga independen khusus. Berdasarkan tipe kegiatan yang diwadahi, Platform KMP membutuhkan dana operasional untuk menyediakan pelayanan yang berkaitan dengan KMP. Platform KMP juga membutuhkan sumber daya manusia yang kompeten di bidang kemitraan untuk berperan sebagai *broker*, mediator, fasilitator, dan *trainer*.



4. Mekanisme investasi dan pendanaan

Pengoperasian KMP memerlukan pendanaan untuk membiayai pelaksanaan koordinasi dan kelembagaan KMP. Untuk memastikan keberlanjutan KMP dalam jangka panjang, pendanaan operasional KMP juga mencakup proses pengawasan dan evaluasi, pelatihan dan pemberdayaan pemangku kepentingan maupun sasaran KMP. Pengembangan KMP juga memerlukan mekanisme penambahan pendanaan. Selain itu, pelaksanaan KMP yang berskala besar membutuhkan mekanisme-mekanisme pendanaan yang inovatif.

Pada umumnya, pemangku kepentingan berkontribusi menyediakan anggaran awal untuk operasionalisasi KMP. Ada tiga tipe mekanisme pendanaan KMP:

- Pendanaan terpisah: tiap-tiap pemangku kepentingan bersepakat untuk menggunakan anggaran sendiri untuk melaksanakan kegiatan KMP yang berada dalam tanggung jawabnya. Untuk model pendanaan ini mitra kerja/ pemangku kepentingan sebaiknya memastikan perencanaan bersama-sama termasuk soal keterbukaan informasi.
- Pendanaan kolektif (*co-funding*): pemangku kepentingan bersepakat untuk menyediakan anggaran untuk membiayai kegiatan KMP bersama-sama. Model pendanaan ini membutuhkan perjanjian sebagai dasar pendanaan kolektif.
- Anggaran bersama (*common fund*): pemangku kepentingan bersepakat untuk membuat anggaran bersama dimana penggunaan anggaran harus diputuskan bersama-sama. Dalam model pendanaan ini, dana yang dikumpulkan diserahkan kepada lembaga KMP sehingga dibutuhkan dukungan kerangka regulasi (peraturan dan kebijakan).

METODE PELAKSANAAN KEMITRAAN MULTIPIHAK

Prinsip-Prinsip KMP untuk Pencapaian TPB di Indonesia

Kemitraan Multipihak harus dilaksanakan sesuai dengan konteks yang berkembang baik secara sosial maupun politik, sehingga dapat memberikan manfaat terbesar bagi seluruh pemangku kepentingan. Beberapa prinsip dasar KMP yang perlu diperhatikan adalah:

6 Prinsip Kemitraan Multipihak



1. Melokalkan (sesuai dengan prioritas pembangunan nasional dan daerah)

- Kemitraan yang dimiliki dan didorong oleh pemangku kepentingan daerah dan nasional;
- Kemitraan yang mendukung kebijakan dan prioritas pembangunan nasional dan daerah;
- Kemitraan yang melibatkan seluruh pemangku kepentingan di berbagai tingkat pemerintahan.

2. Inklusif, Memberdayakan, dan Partisipatif

- Kemitraan yang melibatkan dan mewadahi kepentingan seluruh pemangku kepentingan, termasuk pemerintah, sektor swasta, filantropi, CSO, media, akademisi, dan perwakilan masyarakat (apabila kemitraan menysasar pelaksanaan di tingkat komunitas);
- Kemitraan yang mengedepankan prinsip kesetaraan dan saling melengkapi antar pemangku kepentingan;
- Proses kemitraan yang mengedepankan partisipasi aktif seluruh pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan kemitraan;
- Kemitraan yang mengedepankan sikap saling percaya dan saling menguntungkan untuk meningkatkan kompetensi tiap-tiap mitra kerja melalui pemberdayaan demi terpenuhinya prinsip "*leave no one behind*".

3. Integratif, Holistik, dan Berorientasi Hasil

- Kemitraan yang mengintegrasikan sumber daya yang dimiliki oleh pemangku kepentingan, termasuk mengkoordinasikan sumber-sumber pendanaan dari publik dan swasta;
- Kemitraan yang fokus pada isu-isu yang berdampak langsung terhadap kualitas hidup dan kesejahteraan masyarakat, serta menggunakan pendekatan integratif untuk menyelesaikan masalah;
- Kemitraan yang dalam pelaksanaannya memiliki evaluasi berkala terhadap Tujuan dan Target KMP serta Tujuan dan Target TPB yang disasar oleh KMP;
- Kemitraan yang dalam pelaksanaannya mempertimbangkan keterkaitan antara isu ekonomi-lingkungan-sosial dengan saksama;
- Kemitraan yang pelaksanaannya selaras dengan inisiatif-inisiatif di tingkat global, regional, nasional dan daerah.

4. Responsif Gender

- Kemitraan yang memaksimalkan peluang untuk mempromosikan Kesetaraan Gender melalui aktivitas dan kegiatan;
- Kemitraan yang pendanaan, perencanaan, pelaksanaan dan pengawasannya mengedepankan prinsip Kesetaraan Gender.

5. *Beyond "Business as Usual"*

- Kemitraan yang inovatif, berkelanjutan, responsif terhadap kebutuhan masyarakat dan menjawab tantangan pelaksanaan TPB;
- Kemitraan yang berorientasi pada transformasi sistemik untuk mengatasi masalah publik yang kompleks, multidimensional, sistemik, dan/atau antar sektor.

6. Akuntabilitas dan Transparansi

- Kemitraan yang dilaksanakan dengan berlandaskan pada prinsip-prinsip transparansi dan akuntabilitas melalui strategi komunikasi yang terstruktur antar/dengan mitra;
- Kemitraan yang terbuka, dapat dipertanggungjawabkan pelaksanaan dan pencapaiannya;
- Kemitraan yang membangun budaya pembelajaran dan berbagi pengalaman.

Ada lima tahapan yang perlu disiapkan agar Kemitraan Multipihak dapat memberikan manfaat bagi seluruh pemangku kepentingan. Tahapan tersebut adalah: (I) Tahap Inisiasi, (II) Tahap Pembentukan, (III) Tahap Pelaksanaan, (IV) Tahap Pemantauan dan Pembelajaran, dan (V) Tahap Pengembangan dan Pematangan.

5 Tahapan Mencapai KMP yang Bermanfaat Bagi Seluruh Pemangku Kepentingan



Sumber: Diadaptasi dari Dahiya and Okitasari (2018). *Partnering for Sustainable Development: Guidelines for MSP to implement the 2030 Agenda in Asia and the Pacific*.

TAHAP INISIASI

Bagaimana memulai KMP ?



Tahap Inisiasi mencakup proses merumuskan rencana untuk bermitra, membangun relasi kemitraan, merajut kesepakatan antar pemangku kepentingan tentang masalah tertentu yang hendak diatasi bersama, dan menemukan metode dan cara kerja sebagai kemitraan.

Prinsip-prinsip yang perlu dipertimbangkan pada tahap ini adalah:

- Pemahaman kolektif terkait isu dan tantangan yang akan diatasi melalui KMP;
- Pemahaman bersama tentang "*leave no one behind*" dalam implementasi Agenda 2030. Hal ini akan terlihat dalam pemilihan tujuan/agenda, target, dan proses pelaksanaan KMP yang mengedepankan inklusivitas dan Kesetaraan Gender;
- Terwujudnya partisipasi aktif dan keterwakilan kelompok-kelompok rentan;
- Keselarasan antara tujuan dan cakupan KMP dengan Agenda 2030, kebijakan dan prioritas nasional dan daerah;
- Membangun rasa saling percaya, ikut memiliki, dan saling melengkapi berdasarkan asas saling mendukung dan memberi manfaat untuk seluruh pihak.



Prinsip

Beberapa pertanyaan yang dapat membantu dalam tahap ini adalah:



Apakah alasan untuk memulai kerja bersama melalui KMP sudah cukup jelas dan spesifik menyelesaikan masalah tertentu?



Apakah pemetaan para pemangku kepentingan telah berhasil dihasilkan?



Apakah komposisi pemangku kepentingan telah mengedepankan prinsip "*leave no one behind*" dan Kesetaraan Gender?



Apakah dukungan para pihak sudah dipastikan?



Apakah cakupan mandat dan kerja KMP telah dirumuskan dengan jelas dan terperinci?



Apakah cakupan mandat, lingkup dan kerja KMP sudah sesuai dengan prioritas pembangunan berkelanjutan nasional dan daerah?



Apakah rancangan tentang proses, dan tahapan, serta rencana kerja ke depan telah disusun?



Pertanyaan
Panduan

Langkah dan Tugas Tahapan Inisiasi

Langkah	Tugas Utama			
1. Memulai	 Merumuskan tantangan TPB yang akan diatasi	 Memetakan sumber daya dan bagaimana memperolehnya	 Merencanakan untuk bermitra	 Memetakan mitra kerja/pemangku kepentingan
2. Pembentukan Agenda	 Membangun pemahaman bersama akan tantangan yang dihadapi	 Merumuskan tujuan dan sasaran KMP	 Merumuskan cakupan dan batasan KMP	 Menghubungkan dan mengaitkan KMP dengan TPB
3. Membangun Kemitraan	 Memetakan sumber daya mitra/pemangku kepentingan	 Memetakan risiko dan manfaat	 Merajut kesepakatan kemitraan	 Bersepakat tentang tata cara akuntabilitas KMP



Langkah dan Tugas

Metode pendukung untuk melaksanakan KMP pada Tahap Inisiasi antara lain¹³:

- *Stakeholder Analysis*
- *Appreciative Story Telling*
- *Visioning*

Saran-saran untuk mencapai keberhasilan KMP pada Tahap Inisiasi

Untuk menyelaraskan tujuan dan lingkup KMP dengan TPB serta kebijakan serta prioritas nasional dan daerah, maka ada beberapa saran berikut yang dapat dijadikan pertimbangan:

- Evaluasi menyeluruh terhadap kebijakan, strategi, dan program pemerintah (RAN, RAD, RPJMN, RPJMD, RKP, KLHS, dll.) untuk memastikan keselarasan kebijakan (*policy coherence*) atas tujuan, sasaran, dan lingkup KMP;
- Membuat analisis mengenai perkiraan dampak langsung dan tidak langsung pelaksanaan KMP terhadap pencapaian TPB beserta pengembangannya. Evaluasi sebaiknya dilakukan melalui analisis dampak dan risiko secara sektoral dan geografis atas target yang disasar oleh KMP. Evaluasi dan analisis dampak sebaiknya mengedepankan prinsip "*leave no one behind*" dan Kesetaraan Gender;
- Membangun komunikasi aktif dan intensif berlandaskan prinsip keterbukaan di antara mitra kerja/pemangku kepentingan sehingga muncul rasa saling percaya, rasa memiliki, kesetaraan dan mutualitas KMP;
- Bersama-sama membuat daftar potensi dan pemetaan tiap-tiap mitra kerja/pemangku kepentingan, termasuk kemampuan sumber daya, pengalaman, jaringan, dan pengetahuan.



Saran

¹³ Penjelasan lebih detail mengenai metode pendukung dijelaskan pada Lampiran 1

TAHAP PEMBENTUKAN

Apa yang harus disiapkan untuk membentuk KMP?



Tahap Pembentukan menitikberatkan pada kegiatan merumuskan dan menyepakati strategi dan tata kelola kemitraan. Hal ini mencakup mekanisme pengambilan keputusan, pengelolaan sumber daya, dan pengalokasian sumber dana. Sumber dana dapat berasal dari lembaga pemerintah dan dana-dana CSR perusahaan/sector swasta.

Prinsip-prinsip yang perlu dipertimbangkan pada tahap ini adalah:

- Kejelasan atas aturan-aturan dasar strategi perencanaan, tata kelola, dan pelaksanaan KMP;
- Kepemimpinan kolektif yang responsif, adil, bertanggung jawab, dan berorientasi manfaat;
- Terdapat kejelasan tentang tata kelola dan pelaksanaan KMP yang inklusif, setara dan partisipatif untuk membangun legitimasi KMP;
- Terdapat kejelasan tentang tata kelola dan pelaksanaan KMP yang mengedepankan prinsip *"leave no one behind"* dan Kesetaraan Gender melalui partisipasi aktif dan representasi kelompok-kelompok rentan;
- Ketersediaan aturan-aturan yang mendukung pelaksanaan KMP;
- Alokasi dan mobilisasi sumber daya yang mengutamakan prinsip saling berbagi, efisiensi, akuntabilitas, dan kesiapsiagaan.



Prinsip

Beberapa pertanyaan yang dapat membantu dalam tahap ini adalah:



Apakah strategi KMP telah dibahas secara rinci dan disepakati bersama pemangku kepentingan?



Apakah ada visi bersama di antara pemangku kepentingan?



Apakah pembagian tugas dan tanggung jawab telah disepakati?



Apakah kepemimpinan kemitraan telah disepakati?



Apakah proses pengambilan keputusan yang mengedepankan inklusivitas, partisipasi dan kesetaraan telah disepakati?



Apakah hasil kesepakatan telah dikomunikasikan kepada seluruh pihak?



Pertanyaan
Panduan

Langkah dan Tugas Tahapan Pembentukan

Langkah	Tugas Utama		
4. Perencanaan	 Merencanakan komponen-komponen kemitraan	 Merencanakan aktivitas-aktivitas kemitraan	
5. Menetapkan susunan lembaga-kemitraan	 Menyetujui struktur kepemimpinan dan organisasi kemitraan	 Merumuskan peran dan tanggung jawab tiap-tiap mitra kerja/pemangku kepentingan	 Merumuskan tata kelola lembaga kemitraan
6. Pengerahan sumber daya	 Mobilisasi mitra kerja/pemangku kepentingan		 Mobilisasi sumber daya



Langkah dan Tugas

Metode pendukung untuk melaksanakan KMP pada Tahap Pembentukan antara lain¹⁴:

- *World Café*
- *SWOT Analysis*
- *Scenario Planning*

Saran-saran untuk mencapai keberhasilan KMP pada Tahap Pembentukan

Mengelola ketimpangan kekuasaan dalam KMP:

- Meningkatkan pemahaman kewenangan calon mitra kerja/pemangku kepentingan melalui diskusi dan musyawarah tentang proses pengambilan keputusan yang terjadi di dalam kerangka kelembagaan KMP yang akan disusun;
- Membangun kesepakatan kemitraan, tata kelola lembaga, dan tata cara akuntabilitas KMP mewadahi seluruh mitra kerja/pemangku kepentingan secara adil dan setara;
- Menjamin bahwa prinsip "*leave no one behind*" terwujud melalui ketersediaan waktu dan sumber daya untuk meningkatkan kapasitas pemangku kepentingan, terutama kelompok-kelompok rentan.

Mempersiapkan strategi perencanaan dan tata kelola KMP:

- Terdapat kejelasan bahwa strategi perencanaan dan tata kelola disusun secara rinci dengan partisipasi aktif dan persetujuan dari seluruh mitra kerja/pemangku kepentingan;
- Menjamin adanya fleksibilitas dalam proses pengambilan keputusan untuk menghadapi masalah yang membutuhkan keputusan secara cepat tanpa menghilangkan prinsip inklusif dan kesetaraan.

Membangun KMP yang inklusif:

- Terdapat partisipasi aktif berdasarkan Kesetaraan Gender dan representasi kelompok-kelompok rentan dalam pelaksanaan KMP;
- Membangun keterbukaan informasi dan komunikasi aktif antar mitra kerja/pemangku kepentingan.

Memetakan ketersediaan dana dan memobilisasi sumber daya:

- Harus ada jaminan bahwa kebijakan dan peraturan yang ada, mendukung proses mobilisasi dan pemanfaatan bersama sumber daya, terutama untuk pemerintah daerah;
- Harus ada komitmen seluruh mitra kerja/pemangku kepentingan untuk menyediakan sumber daya;
- Bersikap terbuka terhadap kemampuan masing-masing sebagai wujud kontribusi sumber daya sejak Tahap Inisiasi KMP.

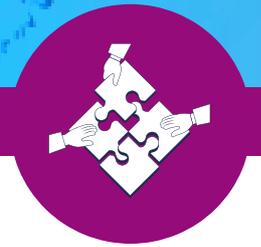


Saran

¹⁴ Penjelasan lebih detail mengenai metode pendukung dijelaskan pada Lampiran 1

TAHAP PELAKSANAAN

Bagaimana menjalankan KMP?



Ketika tata kelola kemitraan dan sumber daya sudah tersedia, jenis program dan kegiatan telah disepakati, maka tahap selanjutnya adalah Tahap Pelaksanaan.

Prinsip-prinsip yang perlu dipertimbangkan pada tahap ini adalah:

- Akuntabilitas dari seluruh mitra kerja/pemangku kepentingan;
- Mitigasi risiko dan konflik yang didukung oleh kapasitas adaptif seluruh mitra kerja/pemangku kepentingan;
- Mengelola harapan (ekspektasi) mitra kerja/pemangku kepentingan atas apa yang dapat/tidak dapat dicapai dalam pelaksanaan KMP;
- Memastikan mekanisme pengawasan dan modalitas partisipatif yang berkualitas untuk menjamin akuntabilitas bagi semua pihak.



Prinsip

Beberapa pertanyaan yang dapat membantu dalam tahap ini adalah:

- | | | |
|--|---|--------------------------|
| | Apakah strategi perencanaan dan rencana kerja telah disusun secara rinci? | <input type="checkbox"/> |
| | Apakah solusi terkait dengan persoalan sumber daya telah ditemukan dan tersedia? | <input type="checkbox"/> |
| | Apakah para pihak memiliki kapasitas untuk melakukan tugas dan kegiatan yang disepakati? | <input type="checkbox"/> |
| | Apakah komitmen para pihak tetap dipenuhi dan dilaksanakan? | <input type="checkbox"/> |
| | Apakah proses pengambilan keputusan telah berjalan sesuai dengan prinsip inklusif, setara dan partisipatif? | <input type="checkbox"/> |
| | Apakah tata kelola lembaga telah berjalan baik, termasuk aspek komunikasi dan koordinasi? | <input type="checkbox"/> |
| | Apakah mekanisme pengawasan dan pelaporan telah ditetapkan? | <input type="checkbox"/> |
| | Apakah harapan (ekspektasi) para pihak telah terkelola dengan baik? | <input type="checkbox"/> |



Pertanyaan
Panduan

Langkah dan Tugas Tahapan Pelaksanaan

Langkah	Tugas Utama			
7. Melaksanakan kegiatan dan hasil kegiatan TPB	 Koordinasi antar-mitra kerja/pemangku kepentingan untuk pelaksanaan dan pencapaian KMP	 Melaksanakan komponen dan aktivitas kemitraan yang melibatkan seluruh pemangku kepentingan	 Melaksanakan komponen dan aktivitas kemitraan bagi tiap-tiap mitra kerja/pemangku kepentingan	 Memastikan proses kemitraan berjalan dengan baik dan sesuai dengan prinsip-prinsip KMP
	8. Mengukur kemajuan kemitraan	 Pelaporan kemajuan	 Mengukur kemajuan komponen-komponen dan pencapaian kemitraan	 Mengevaluasi proses kerja sama



Metode pendukung untuk melaksanakan KMP pada Tahap Pelaksanaan antara lain¹⁵:

- *Problem Tree*
- *SWOT Analysis*
- *Delphi*
- *Sociometry*

Saran-saran untuk mencapai keberhasilan KMP pada Tahap Pelaksanaan

Membangun mekanisme pengawasan yang baik:

- Memastikan proses koordinasi tercatat/terdokumentasi dengan baik, dan dapat diakses oleh seluruh mitra kerja/pemangku kepentingan. Modalitas koordinasi mencakup siklus pengawasan, pencatatan dan rekapitulasi data, pengawasan pelaksanaan, kemajuan proyek, dan risalah rapat;
- Melakukan evaluasi berkala terhadap tujuan dan target KMP serta Tujuan dan Target TPB yang disasar oleh KMP;
- Mempersiapkan mekanisme penilaian yang komprehensif, misalnya dengan menggunakan metode penilaian berbasis data di lapangan dan penilaian berdasarkan apa yang telah dilakukan

Memastikan tata kelola pelaksanaan KMP berjalan dengan baik:

- Melakukan pengecekan berkala terhadap elemen-elemen KMP: kepemimpinan, peran dan tanggung jawab pemangku kepentingan, hubungan di antara mitra kerja, ketersediaan sumber daya, dan lain-lain. Pengecekan berkala dapat dilaksanakan melalui rapat informal dan formal;
- Melakukan pengecekan berkala terhadap aturan dan tata kelola KMP tetap sesuai/sejalan dengan perubahan-perubahan yang terjadi selama pelaksanaan KMP. Perubahan yang mungkin terjadi misalnya, koordinasi, komitmen, sistem pengambilan keputusan, kontribusi sumber daya, mekanisme pelaksanaan dan pengawasan, dan lain-lain;
- Menggunakan penilaian berbasis fakta untuk menjamin proses pengambilan keputusan yang baik.



¹⁵ Penjelasan lebih detail mengenai metode pendukung dijelaskan pada Lampiran 1

TAHAP PEMANTAUAN DAN PEMBELAJARAN

Apa saja capaian KMP?



Tahap Pemantauan dan Pembelajaran menitikberatkan pada evaluasi kinerja dan capaian.

Prinsip-prinsip yang perlu dipertimbangkan pada tahap ini adalah:

- Proses pelaksanaan yang inklusif, akuntabel, dan mengedepankan Kesetaraan Gender;
- Hasil pencapaian KMP yang terukur/terevaluasi terhadap pencapaian TPB;
- Proses pembelajaran dan adaptasi hasil evaluasi terhadap strategi KMP;
- Memastikan tersedianya data yang responsif gender.



Prinsip

Beberapa pertanyaan yang dapat membantu dalam tahap ini adalah:



Apakah program dan kegiatan telah mengedepankan prinsip inklusifitas dan mengedepankan kesetaraan serta responsif gender?



Apakah para pemangku kepentingan telah melaksanakan program dan kegiatan secara terbuka dan transparan?



Apakah kriteria dan ukuran keberhasilan KMP telah dirumuskan?



Apakah kriteria analisis dampak ekonomi-sosial-lingkungan pencapaian KMP telah dirumuskan, berorientasi hasil, dan berdasarkan fakta di lapangan?



Apakah kriteria analisis dampak dan ukuran keberhasilan KMP telah mengedepankan prinsip inklusifitas dan Kesetaraan Gender?



Apakah mekanisme pemantauan terhadap proses pelaksanaan kemitraan dan pencapaian kemitraan telah dilakukan?



Apakah perkembangan dan kemajuan yang ada telah didokumentasikan, dibahas, dan pembelajarannya diketahui oleh seluruh pemangku kepentingan?



Pertanyaan
Panduan

Langkah dan Tugas-Tahapan Pemantauan dan Pembelajaran

Langkah	Tugas Utama	
9. Pemantauan	 Memantau kemajuan dan mengukur dampak kemitraan	 Memantau proses kemitraan
10. Evaluasi dan Pembelajaran	 Pembelajaran	 Perbaikan



Metode pendukung untuk melaksanakan KMP pada Tahap Pemantauan dan Pembelajaran antara lain¹⁶:

- *Stakeholders Analysis*
- *Problem Tree*
- *SWOT Analysis*
- *Delphi*
- *Sociometry*

Saran-saran untuk mencapai keberhasilan KMP pada Tahap Pemantauan dan Pembelajaran.

Penilaian keberhasilan KMP berdasarkan capaian TPB:

- Keberhasilan/kontribusi KMP terhadap pencapaian TPB dapat dievaluasi melalui analisis tujuan dan target KMP terhadap indikator TPB dan *baseline* yang ditetapkan pada Tahap Inisiasi;
- Pembentukan panel evaluasi yang terdiri atas perwakilan seluruh pemangku kepentingan tanpa terkecuali;
- Mengalokasikan sumber daya manusia dan finansial sejak tahap inisiasi untuk mendokumentasikan seluruh informasi tentang pelaksanaan, hambatan, dan pencapaian KMP;
- Membangun budaya pembelajaran kemitraan dengan mendokumentasikan seluruh mekanisme pelaksanaan KMP, baik yang berhasil maupun yang gagal.



¹⁶ Penjelasan lebih detail mengenai metode pendukung dijelaskan pada Lampiran 1

TAHAP PENGEMBANGAN DAN PEMATANGAN

Apa yang dapat dilakukan untuk memperkuat KMP ?



Pengembangan dan Pematangan adalah tahap KMP untuk memperluas cakupan atau untuk mengatasi berbagai kendala di dalam kemitraan agar kemitraan dapat berlanjut dan semakin kuat. Pada tahap ini, ada dua hal utama yang harus dilakukan, yaitu: (a) memastikan ketersediaan hasil pengawasan dan evaluasi untuk menjadi masukan dan umpan balik; (b) melakukan tindakan perbaikan dan penguatan agar kemitraan dapat lebih efisien dan efektif, dan berdampak lebih luas.

Prinsip-prinsip yang perlu dipertimbangkan pada tahap ini adalah:

- Perbaikan kualitas dampak pembangunan yang sejalan dengan prinsip-prinsip pembangunan berkelanjutan dan memastikan prinsip "*leave no one behind*" terlaksana;
- Pertimbangan mengenai inklusifitas sosial, replikasi, kebijakan dan komitmen finansial, serta perubahan pola pikir dan transformasi kekuasaan.



Prinsip

Beberapa pertanyaan yang dapat membantu dalam tahap ini adalah:



Apakah terdapat faktor yang menjadi kendala KMP?



Apakah terdapat faktor yang mendukung berhasilnya KMP?



Apakah terdapat aktivitas yang ditujukan untuk mengembangkan kapasitas pemangku kepentingan?



Apakah terdapat lembaga dan institusi yang mendukung terlaksananya KMP?



Apakah terdapat metode yang mendukung pengembangan dan perluasan KMP?



Apakah KMP memberikan dampak positif terhadap kerjasama maupun persoalan yang akan diatasi? Sejauh mana dampak dan cakupan KMP berpengaruh?



Dalam hal memperluas KMP, apakah diperlukan perubahan mandat, lingkup, tata kelola, dan sumber daya?



Pertanyaan
Panduan

Langkah dan Tugas-Tahapan Pengembangan

Langkah	Tugas Utama		
11 Pengembangan	 <p>Pengembangan</p>		
12 Inovasi atau Penyelesaian	 <p>Perbaruan kemitraan</p>	 <p>Transfer kemitraan dengan tata kelola baru</p>	 <p>Penutupan/penyelesaian kemitraan</p>



Metode pendukung untuk melaksanakan KMP pada Tahap Pengembangan dan Pematangan antara lain¹⁷:

- *SWOT Analysis*
- *Scenario Planning*

Saran-saran untuk mencapai keberhasilan KMP pada Tahap Pengembangan dan Pematangan

Pengembangan KMP:

- Adanya faktor kepemimpinan yang kuat;
- Alokasi sumber daya yang merata;
- Partisipasi aktif dari seluruh mitra kerja serta target populasi KMP (masyarakat/komunitas lokal);
- Tata kelola lembaga dan pelaksanaan KMP yang mempertimbangkan/memberi ruang/mempersiapkan pengembangan dari Tahap Inisiasi.



¹⁷ Penjelasan lebih detail mengenai metode pendukung dijelaskan pada Lampiran 1

DAFTAR PUSTAKA

- Beisheim, M. and Simon, N. (2016). *Multi-stakeholder Partnerships for Implementing the 2030 Agenda Improving Accountability and Transparency*. Dapat diunduh di <https://www.un.org/ecosoc/sites/www.un.org.ecosoc/files/files/en/2016doc/partnership-forum-beisheim-simon.pdf> (diunduh 5 November 2018).
- Best, N., Brabender, B., Koop, A., Spink, P., and Teixeira, M. (2011). *Recife, Brazil: Participatory Budgeting*. Dapat diunduh di https://participedia.net/sites/default/files/case-files/1324_303_Case_Study_Recife.pdf (diunduh 5 November 2018).
- Brouwer, H., and Brouwers, J. (2017). *The MSP Tool Guide: Sixty tools to facilitate multi-stakeholder partnerships Companion to The MSP Guide*. Wageningen, the Netherlands: Wageningen Research Centre for Development Innovation. Dapat diunduh di http://www.mspguide.org/sites/default/files/case/msp_tool_guide.pdf (diunduh 5 November 2018).
- Business & Sustainable Development Commission (Blended Finance Taskforce) (2018). *Better Finance, Better World*. London, United Kingdom: Blended Finance Taskforce. Dapat diunduh di https://s3.amazonaws.com/aws-bsdc/BFT_BetterFinance_final_01192018.pdf (diunduh 5 November 2018).
- Dahiya, B., and M. Okitasari (2018). *Partnering for Sustainable Development: Guidelines for Multi-stakeholder Partnerships to Implement the 2030 Agenda in Asia and the Pacific*. UNU-IAS/UNESCAP. Dapat diunduh di <http://collections.unu.edu/view/UNU:6459> (diunduh 5 November 2018).
- International Monetary Fund (2018). *Pursuing Women's Economic Empowerment*. Dapat diunduh di <https://www.imf.org/en/Publications/Policy-Papers/Issues/2018/05/31/pp053118pursuing-womens-economic-empowerment> (diunduh 17 Februari 2019).
- OECD (2018). *Making Blended Finance Work for the Sustainable Development Goals*. Paris: OECD Publishing. Dapat diunduh di <http://dx.doi.org/10.1787/9789264288768-en> (diunduh 5 November 2018).
- Republik Indonesia (2017). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 45 Tahun 2017 tentang Partisipasi Masyarakat Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah*. Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI. Jakarta. Dapat diunduh di <https://www.hukumonline.com> (diunduh 23 Juli 2018).
- Republik Indonesia (2017). *Peraturan Presiden Republik Indonesia No. 59 Tahun 2017 tentang Pelaksanaan Pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan*. Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI. Jakarta. Dapat diunduh di <http://sdgs.bappenas.go.id/> (diunduh 23 Juli 2018).
- Republik Indonesia (2018). *Peraturan Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional/Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional No. 7 Tahun 2018 tentang Koordinasi, Perencanaan, Pemantauan, Evaluasi, dan Pelaporan Pelaksanaan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan*. Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/ Badan Perencanaan Pembangunan Nasional RI. Jakarta. Dapat diunduh di <http://birohukum.bappenas.go.id/?page=permen/> (diunduh 23 Juli 2018).

- Republik Indonesia (2018). *Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 7 Tahun 2018 tentang Pembuatan dan Pelaksanaan Kajian Lingkungan Hidup Strategis Dalam Penyusunan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah*. Kementerian Dalam Negeri RI. Jakarta. Dapat diunduh di <https://www.kemendagri.go.id/> (diunduh 23 Juli 2018).
- Republik Indonesia (2018). *Keputusan Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional/Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional KEP.64/M.PPN/HK/04/2018 tentang Pembentukan Tim Pelaksana, Kelompok Kerja, dan Tim Pakar Tujuan Pembangunan Berkelanjutan Tahun 2017-2019*. Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/Badan Perencanaan Pembangunan Nasional RI. Jakarta. Dapat diunduh di <http://birohukum.bappenas.go.id/> (diunduh 5 November 2018).
- Stibbe, D.T., Reid, S., and Gilbert, J. (2018). *Maximising the Impact of Partnerships for the SDGs: The Partnering Initiative and UN DESA*. Dapat diunduh di https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/2564Maximising_the_impact_of_partnerships_for_the_SDGs.pdf (diunduh 5 November 2018).
- Transparency and Accountability Initiative (2015). *The Open Government Guide Special Edition: Implementing the 2030 Sustainable Development Agenda*. Dapat diunduh di <http://ogp.gov.ro/wp-content/uploads/2016/02/The-Open-Government-Guide-Special-Edition.pdf> (diunduh 5 November 2018).
- Treichel, K., Hoh, A., Biermann, S., and Conze, P., HUMBOLDT-VIADRINA Governance Platform gGmbH (2017). *Multi-stakeholder partnerships in the context of Agenda 2030: A practice-based analysis of potential benefits, challenges and success factors*. Partnership 2030. Dapat diunduh di <https://www.partnerschaften2030.de/wp-content/uploads/2018/10/Multi-stakeholder-partnerships-in-the-context-of-Agenda-2030.pdf> (diunduh 5 November 2018).
- UN Secretary General's High Level Panel on Women's Economic Empowerment (2016). *Leave No One Behind: A Call to Action for Gender Equality and Women's Economic Empowerment*. Dapat diunduh di <https://www.empowerwomen.org/-/media/files/un%20women/empowerwomen/resources/hlp%20briefs/unhlp%20full%20report.pdf?la=en> (diunduh 17 Februari 2019).

LAMPIRAN

Lampiran 1. Metode Pendukung untuk Memulai Kemitraan Multipihak

Terdapat sepuluh metode pendukung yang dapat digunakan inisiator dan fasilitator untuk memulai, mengelola, dan merawat Kemitraan Multipihak. Metode pendukung ini disadur dari panduan *The MSP Tool Guide: Sixty Tools to Facilitate Multi-Stakeholder Partnerships Companion to the MSP Guide* yang diterbitkan oleh Universitas Wageningen (Brouwer and Brouwers, 2017).

1. Identifikasi Pemangku Kepentingan (*Stakeholder Identification*)

Metode ini dapat membantu memahami karakter dan mengidentifikasi pemangku kepentingan, kapan pun dan di mana pun. Metode ini memudahkan visualisasi para pemangku kepentingan dan hal lain yang relevan. Agenda dan kepentingan antar pemangku kepentingan akan dapat digali dengan mudah dengan metode ini. Jika suasana dibangun dengan baik dan keterbukaan menjadi semangat, tidak sulit untuk menemukan dan menjawab apa titik temu dan titik kesamaan para pihak dan, sebaliknya, apa saja perbedaaan antar pihak. *Social Network Analysis* (SNA) dapat digunakan untuk menyajikan data jejaring sosial yang telah dikumpulkan.

Silakan pelajari melalui tautan dan pustaka berikut:

Perangkat lunak SNAs: <https://socnetv.sourceforge.net/>

IPFRI, alat bantu pemetaan: www.ifpri.org/publication/tracing-power-and-influence-networks.

2. *Appreciative Story Telling*

Metode ini untuk mendokumentasikan aktivitas organisasi sehingga dapat berbagi hal - hal positif kepada pemangku kepentingan.

Metode ini menggali cerita-cerita yang menyajikan prestasi dengan perspektif positif, terkait kontribusi mereka terhadap pemangku kepentingan. Daftar capaian dan kemajuan dari berbagai pemangku kepentingan yang dapat membangun suasana dan rencana untuk menuju titik temu antar pihak akan lebih mungkin terjadi. Metode ini sangat cocok untuk menjalin dan mempertemukan beragam pemangku kepentingan yang sebelumnya tidak saling kenal atau bahkan saling berbeda, meski dengan persepsi masing-masing.

Silakan pelajari melalui tautan dan pustaka berikut:

Champlain College and Case Western Reserve University (2018). *Appreciative Inquiry Commons*.
<https://appreciativeinquiry.champlain.edu/>

Davies, R., and Dart, J. (2005). *The 'Most Significant Change' (MSC) Technique: A Guide to Its Use*.
<http://mande.co.uk/wp-content/uploads/2018/01/MSCGuide.pdf>

Peterson, L. (2008). *Integrating Appreciate Inquiry with Story Telling: Fostering Leadership in a Healthcare Setting*.
www.arnzengroup.com/wpcontect/uploads/2012/09/appreciative-inquiry-storrytelling1.pdf

3. Stakeholder Analysis

Metode ini dapat membantu memahami pengaruh dan kepentingan para pemangku kepentingan, terutama yang relevan dengan permasalahan.

Metode ini memudahkan dan membantu proses pemetaan para pemangku kepentingan, sehingga pengaruh dan kepentingannya akan teridentifikasi. Dengan demikian, akan dapat dipahami siapa yang sangat berpengaruh dan bagaimana pengaruhnya. Sebaliknya, siapa yang *"left behind"* (tertinggal di belakang) juga dapat diketahui. Pada intinya, metode ini membantu memahami bahwa para pemangku kepentingan memiliki sejumlah kesamaan maupun perbedaan agenda. Selain itu, dapat dikenali pula berbagai kebiasaan dan tradisi para pihak.

Silakan pelajari melalui tautan dan pustaka berikut:

Department for International Development (DFID) (2003). *Tools for Development* / Version 15 / September 2002.

http://www.managingforimpact.org/sites/default/files/resource/toolsfordevelopment1_dfid.pdf

Hunjan, R and Petit, J (2011). *Power: A Practical Guide for Facilitating Social Change*. Dunfermline, United Kingdom:

Andrew Carnegie House. http://www.participatorymethods.org/sites/participatorymethods.org/files/Power-A-Practical-Guide-for-Facilitating-Social-Change_0.pdf

4. World Cafe

Metode ini berguna untuk mengumpulkan dan menghubungkan ide-ide tentang topik yang menjadi kepentingan bersama.

Dalam khazanah budaya Indonesia, metode ini tidak lain adalah diskusi informal. Tujuannya untuk memastikan bahwa seluruh pihak dapat berbicara dan menyampaikan sudut pandangannya dengan leluasa dan rileks. Mereka tidak dibatasi oleh hierarki yang ada karena latar belakang tiap-tiap pihak. *World Cafe* dirancang sebagai metode sederhana, efektif, dan fleksibel untuk memimpin dialog kolaboratif dan berbagi pengetahuan, serta untuk membuat keputusan dalam sebuah kelompok. *World Cafe* dimodifikasi untuk memenuhi beragam kebutuhan.

Silakan pelajari melalui tautan dan pustaka berikut:

The World Cafe Toolkit: www.theworldcafe.com/pdfs/cafetogo.pdf

www.kstoolkit.org/The+World+Cafe

World Cafe in action: www.youtube.com/watch?t=74&v=6m7fpoAacBY

5. Pohon Masalah (*Problem Tree*)

Metode ini sangat berguna untuk menganalisis struktur kasus dan masalah.

Pohon Masalah berguna untuk menemukan titik temu dan merancang kerja bersama di antara para pihak. Metode ini membantu memahami aspek-aspek dan kaitan berbagai masalah. Metode ini juga mempermudah para pihak untuk menguraikan masalah bersama secara lebih rinci. Pohon Masalah memudahkan pengidentifikasian masalah yang saling terkoneksi menjadi mudah, meskipun ada pertentangan antar masalah. Ini menjadi langkah awal dalam upaya mencari *win-win solution*.

Silakan pelajari melalui tautan dan pustaka berikut:

ODI (2009). *ODI Toolkit, Successful Communication, A Toolkit for Researchers and Civil Society Organisations*. <https://www.odi.org/publications/5258-problem-tree-analysis>.

Buckles, D.J. and Chevalier, J.M. (2013), *Theory and Methods for Engaged Inquiry*. Routledge.

6. Visioning

Metode ini memudahkan para pemangku kepentingan menghasilkan tujuan bersama, menumbuhkan harapan dan motivasi disertai dengan pemikiran kreatif dan semangat.

Visioning membantu mempertemukan para pemangku kepentingan untuk mengembangkan visi bersama menuju masa depan. Metode ini memungkinkan membangun paradigma positif bersama kelompok, sehingga para pihak akan memiliki pondasi yang kuat untuk melangkah bersama kelompok kecil untuk merumuskan visi.

Silakan pelajari melalui tautan dan pustaka berikut:

Social Transformation Project. <http://stproject.org/resources/tools-for-transformation/visioning/>
Department for International Development (DFID) (2003). *Tools for Development / Version 15 / September 2002.*
http://www.managingforimpact.org/sites/default/files/resource/toolsfordevelopment1_dfid.pdf

7. SWOT Analysis

Metode ini memudahkan penetapan tujuan, sekaligus mengidentifikasi faktor - faktor internal dan eksternal yang penting sekaligus peluang dan ancaman potensial.

Analisis SWOT merupakan metode perencanaan strategis untuk menemukan potensi kelemahan dan kekuatan, baik individu, kelompok, maupun organisasi. Dengan analisis SWOT, para pihak dapat mengenali, mengatasi kelemahan, sekaligus mengenali dan membangun kekuatan. Metodenya mudah dan fleksibel sehingga memungkinkan para pihak untuk saling memberi gagasan yang menarik. SWOT dapat menjadi alat pembelajaran yang strategis dan konstruktif.

Silakan pelajari melalui tautan dan pustaka berikut:

IFAD (2002), *Managing for Impact in Rural Development: A Guide for Project M&E*, Annex D', page D 21, <https://www.ircwash.org/resources/managing-impact-rural-development-guide-project-me>
Start, D, and Hovland, I (2004), *SWOT Analysis, Tools for Policy Impact: A Handbook for Researchers*, <http://www.odi.org.uk/resources/docs/194.pdf>.

8. Delphi

Metode ini mempermudah para pemangku kepentingan untuk mengeksplorasi dan mengklarifikasi masalah sekaligus mencari penyelesaiannya. Delphi bertumpu pada pendapat para ahli mengenai berbagai kaitan masalah dan memudahkan permufakatan bersama.

Teknik Delphi yang dikembangkan oleh Dalkey dan Helmer (1963) merupakan metode sederhana untuk mencari titik temu dari pendapat para ahli tentang topik tertentu. Metode ini dirancang sangat komunikatif dan diperuntukkan bagi kelompok.

Silakan pelajari melalui tautan dan pustaka berikut:

Delphi Technique, a step by step guide, <https://www.projectsmart.co.uk/delphi-technique-a-step-by-step-guide.php>

Dalkeys, N. and Helmer, O. (1963). An Experimental Application of the Delphi Method to the User of Experts. *Management Science*, 9(3), pp. 458-467.

Hsu, C., and Sanford, B.A. (2007). The Delphi Technique: Making Sense of Concensus. *Practical Assessment, Research and Evaluation*, Vol 12(10).

9. Perencanaan Skenario (*Scenario Planning*)

Metode ini memudahkan para pemangku kepentingan untuk merencanakan masa depan sekaligus merangsang pemikiran untuk maju dan kreatif.

Scenario Planning berpijak pada cerita yang akan terjadi pada masa depan dengan beragamnya pemangku kepentingan. Namun, metode ini tidak boleh diartikan sebagai prediksi. Skenario sebaiknya menyajikan kisah yang menggugah sekaligus menawarkan hipotesis tentang kemungkinan masa depan yang baik atau buruk. Perencanaan skenario harus matang dalam jangka panjang atau jangka pendek.

Silakan pelajari melalui tautan berikut:

Thinking Futures. *Scenario Planning Resources*. <https://thinkingfutures.net/scenario-planning-resources/>

10. *Sociometry*

Metode ini memudahkan para pemangku kepentingan untuk mengukur hubungan kedekatan antar individu.

Sociometry berguna untuk menilai dan menganalisis perilaku dalam kelompok sebagai aktivitas intervensi untuk mencapai perubahan yang positif. Saat bekerja dalam kelompok, *sociometry* dapat menjadi metode untuk mengurangi konflik dan memperbaiki komunikasi antar individu. *Sociometry* menunjukkan bagaimana tiap-tiap individu mengasosiasikan dirinya antara satu dan yang lain saat berperilaku sebagai kelompok untuk mencapai satu tujuan.

Salah satu metode yang dikembangkan berdasarkan pendekatan *Sociometry* adalah *Sociogram*. *Sociogram* menggunakan metode *chart* dalam menggambarkan hubungan antar individu dalam kelompok. *Sociometry* dan *Sociogram* dapat dilaksanakan melalui *focus group discussion*. Dalam pelaksanaan idealnya dibutuhkan fasilitator untuk mengevaluasi hubungan antar mitra kerja/pemangku kepentingan.

Silakan pelajari melalui tautan dan pustaka berikut:

Pengantar Sociometry. https://www.hoopandtree.org/cons_sociometry_introduction.pdf

Sociometry tools untuk pengembangan kepemimpinan. <http://www.ila-net.org/conferences/2015/files/Sociometry2-Pre-LongD.pdf>

Sociogram questionnaire. https://www1.cifor.org/fileadmin/subsites/pmr/ documents/4_PMRV_FGD_Venn_diagram_Sociogram_190913_English.pdf

Sociogram tools. <http://users.sussex.ac.uk/~robinb/socio2.html>

Sociogram tools. https://www.slideshare.net/kubi_layy/sociometry-10504668

Lampiran 2. Definisi dan Tipe Kemitraan Multipihak

KMP memiliki beberapa nama lain dalam berbagai kajian. Dalam bahasa Inggris, KMP dimaknai antara lain sebagai: *multi-actor platforms*, *cross-sector partnership*, *multi-stakeholder initiative*, *multi-stakeholder processes*, *global action network*.

PBB mendefinisikan KMP sebagai “hubungan antara berbagai pihak, pemerintah dan non-pemerintah, yang bersifat sukarela dan kolaboratif dimana seluruh pemangku kepentingan setuju untuk bekerja sama mencapai tujuan bersama atau menjalankan kegiatan dan berbagi resiko, tanggungjawab, sumber daya dan keuntungan bersama”¹. Menurut *The Partnership Resource Center*, KMP merupakan manifestasi dari pertemuan akan ketertarikan minat, pendekatan dan sumber daya yang saling melengkapi dan nilai-nilai bersama yang dilandasi oleh mutualitas. *Promoting Effective Partnering* mendefinisikan KMP sebagai “relasi kerja sama sukarela di antara berbagai pihak di mana seluruh peserta sepakat untuk bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama atau untuk menjalankan tugas tertentu dan membagi resiko, tanggung jawab, sumber daya dan manfaat.”

Spektrum Kemitraan Multipihak

Tipe KMP	Karakteristik KMP	Contoh KMP
Memanfaatkan/Pertukaran (<i>leverage/exchange</i>)	<ul style="list-style-type: none"> Mitra bekerja sama saling bertukar sumber daya; salah satu mitra berkontribusi pada aktivitas mitra lainnya untuk mencapai tujuan bersama Pertukaran pengetahuan dan pendanaan melalui negosiasi Berlaku saat tiap-tiap mitra memiliki sumber daya yang lebih bernilai daripada lainnya 	Coca-cola and the Global Fund
Penggabungan/Integrasi (<i>combine/integrate</i>)	<ul style="list-style-type: none"> Sedikitnya dua mitra menggabungkan sumber daya untuk mencapai tujuan yang tidak mungkin dicapai secara individual <i>Co-generation</i>, <i>mutual accountability</i>, dan pendekatan inovatif melalui <i>brainstorming</i> Berlaku saat mitra-mitra memberi kontribusi sumber daya yang saling melengkapi dan menciptakan pendekatan inovatif 	SOLShare/ Grameen Shakti
Transformasi (<i>transform</i>)	<ul style="list-style-type: none"> Mitra bekerja sama secara kolektif untuk mengatasi permasalahan kompleks melalui transformasi sistem Membutuhkan dialog antar pihak dan <i>engagement</i> untuk melaksanakan intervensi Berlaku saat permasalahan yang dihadapi sangat kompleks 	Scaling up nutrition

Sumber: *The Partnering Initiative dan UN DESA (2018)*.

Tipologi Kemitraan Multipihak

Tipe KMP	Contoh KMP	Bentuk Kegiatan
Kemitraan Pengetahuan	Global Water Partnership UN Sustainable Development Solutions Network	Laporan, Konferensi, Jurnal, <i>Website</i> , Pemeriksaan, Pendidikan TPB
Kemitraan Standardisasi	Extractive Industries Transparency Initiative Roundtable for Sustainable Palm Oil	Penetapan standar, Sertifikasi, Pelaporan, Penilaian atau <i>review</i> , Pemeriksaan
Kemitraan Pelaksanaan	Open Government Partnership , Global Fund for Aids, TB and Malaria Participatory Budget in City of Recife	Rencana Aksi, Dukungan dana, Partisipasi warga dalam penganggaran

Diolah dari berbagai sumber.

¹ Resolusi Sidang Umum 60/214.

Lampiran 3. Akuntabilitas Kemitraan Multipihak

Pengalaman berbagai KMP memperlihatkan tidak semua KMP berhasil mewujudkan keterbukaan dan akuntabilitas. Indikasinya antara lain: (1) tidak ada pelaporan tentang apa yang telah dicapai; (2) tidak ada berita tentang kegiatan dan kerja yang dilakukan; dan (3) tidak adanya mekanisme atau tata kelola yang mewajibkan keterbukaan dan akuntabilitas. Di Indonesia, risiko atau kemungkinan KMP menjadi pencitraan atau sekadar menjadi alat bagi satu pihak dapat terjadi. Oleh karena itu, KMP perlu menemukan metode yang dapat memperkuat keterbukaan dan akuntabilitas. Hal ini dapat dilakukan dengan laporan rutin mengenai apa yang telah dikerjakan dan hasil yang telah dicapai. Di level internasional, ECOSOC telah membuat daftar kemitraan internasional.

Di sisi lain, pengalaman dan praktik mengenai keterbukaan dan akuntabilitas dapat dilihat antara lain dari: (1) Laporan tahunan sebagai bagian dari upaya *self-reporting* tentang tata kelola, pendanaan, dan pencapaian kemajuan; (2) Forum-forum publik yang dapat membuka pintu bagi masukan dari para pihak, termasuk warga atau komunitas yang terdampak; (3) Evaluasi atau kajian yang dilakukan untuk menilai capaian dan jarak antara tujuan dan kegiatan yang dilakukan.

Berbeda dengan akuntabilitas satu lembaga atau satu proyek, KMP memerlukan berbagai jenis akuntabilitas, karena KMP merupakan gabungan dari pelaku dan kegiatan serta proyek-proyek yang dijalankannya. Karena itu KMP memerlukan jenis akuntabilitas yang plural. Setidaknya ada empat macam akuntabilitas yang dapat dan perlu menjadi perhatian KMP, yaitu akuntabilitas profesi, akuntabilitas reputasi lembaga, akuntabilitas pasar, dan akuntabilitas keuangan/fiskal².

Empat Model Akuntabilitas

Jenis Akuntabilitas	Keterangan
Professional peer accountability	Para pelaku dalam Kemitraan akan menjadi subyek pertanggunggugatan oleh NGO, kelompok bisnis dan pemerintah atau kelompok warga. Mereka, misalnya, akan ditagih sejauh mana mereka sudah mematuhi kode etik profesional profesi mereka.
Reputational accountability	Kemitraan Multipihak juga akan menerima "naming and shaming" ketika para pelaku dan aktor yang terlibat dalam kemitraan akan ditagih oleh publik atas tindakannya dan akan menanggung biaya reputasi.
Market accountability	Peserta dan anggota Kemitraan yang sekaligus pelaku pasar akan diberi imbalan atau dihukum/dikenakan sanksi oleh konsumen atau peserta lain atas tindakannya.
Financial/fiscal accountability	Kemitraan dan anggotanya wajib melaporkan dan mempertanggungjawabkan penggunaan dana kemitraan sesuai dengan standar keuangan yang diakui luas.

Diolah dari berbagai sumber.

² Witte et al. (2003) *The road from Johannesburg: what future for partnerships in global environmental governance?*

Lampiran 4. Pembelajaran dari Studi Kasus Kemitraan Multipihak

Tujuh Kemitraan Multipihak dipelajari secara mendalam untuk menyusun panduan ini. Pembelajaran yang diperoleh mencakup: (a) masalah yang hendak diatasi atau inovasi yang hendak diciptakan; (b) sistem insentif yang bekerja di antara pemangku kepentingan; (c) tata kelola lembaga; dan (d) pendanaan. Ketujuh kemitraan tersebut adalah: (1) OGP; (2) UNSDSN; (3) GWP; (4) EITI; (5) RSPO; (6) Global Fund for AIDs, TB and Malaria; dan (7) Penganggaran Partisipatif di Kota Recife, Brasil.

Beberapa pokok pembelajaran yang bisa disimpulkan dari studi kasus tersebut di atas, antara lain:

1. Para pendiri dan inisiator memainkan peran penting, termasuk mengajak berbagai pemangku kepentingan lain dan atau negara lain untuk ikut serta. Inisiator juga berperan meyakinkan bahwa model kemitraan merupakan cara kerja yang tepat untuk mencapai skala yang memadai. Para inisiator bisa berasal dari pemerintah/kepala negara, tokoh bisnis, lembaga-lembaga filantropi, tokoh NGO dan akademisi terkemuka.
2. Masalah yang hendak dipecahkan bersifat sistemik, kompleks, atau lintas wilayah dan lintas negara. Intinya, permasalahan yang dihadapi tidak akan mampu diselesaikan sendiri oleh satu pihak tanpa kerja sama dan kemitraan. Jika ditemukan metode dan atau solusi di satu negara, perkembangan dan kemajuan dapat menjadi contoh atau inspirasi bagi negara-negara lain. KMP yang dibentuk memungkinkan adanya “perlombaan kebaikan” antar negara sebagaimana terlihat dalam GF, EITI, OGP, dan GF.
3. Kunci penting agar KMP dapat berjalan adalah menemukan dan menyediakan insentif bagi para pihak. Insentif tidak selalu berupa dana. Dalam berbagai KMP, insentif berhasil diletakkan dalam beberapa macam bentuk, yaitu: (a) dukungan dana (GF); (b) reputasi sebagai pihak/negara yang melakukan reformasi dengan sungguh-sungguh (GP, EITI); dan (c) pandangan sebagai pihak yang ikut serta membantu menyediakan barang publik atau memecahkan masalah yang menahun; (d) peranan dalam memberikan dukungan dan sumbangan untuk percepatan pemecahan masalah; (e) model bisnis yang lebih etis. Artinya, bisnis dijalankan tidak hanya demi mencari laba, tetapi juga melindungi keberlanjutan alam dan kesejahteraan bersama.
4. Ada perbedaan cara kerja KMP yang dianggap lebih efektif dan efisien dibandingkan dengan cara kerja biasa. Hal ini karena KMP memiliki metode kerja yang lebih fleksibel, lebih sesuai dengan konteks sosial politik setempat dan lebih menjamin rasa ikut memiliki dari para pemangku kepentingan. KMP sama sekali tidak menggantikan peran pemerintah. Sebaliknya, KMP memperkuat dan melengkapi peran dan dampak program, kebijakan dan pelayanan pemerintah.
5. Tingkat legitimasi (dukungan kepada) KMP akan meningkat jika KMP tersebut semakin lama semakin berhasil mencetak hasil kerja yang baik sembari melakukan komunikasi intensif mengenai hasil kerja dan dampak kerja. Dengan demikian, hal ini akan melahirkan tambahan dukungan dan tambahan sumber daya bagi KMP tersebut.
6. Kelembagaan KMP yang terbuka, akuntabel, dan inklusif akan semakin memperoleh penilaian baik dan bahkan tambahan dukungan dari berbagai pihak termasuk dukungan dana dan para ahli. Cara kerja yang terbuka semacam ini telah dipraktikkan oleh GF ketika menerima proposal, menolak proposal, dan menilai proposal kerjasama. Pola keterbukaan semacam ini memungkinkan pihak lain untuk dapat mempelajari kekurangannya.



TUJUAN PEMBANGUNAN BERKELANJUTAN

1 TANPA KEMISKINAN 	2 TANPA KELAPARAN 	3 KEHIDUPAN SEHAT DAN SEJAHTERA 	4 PENDIDIKAN BERKUALITAS 	5 KESETARAAN GENDER 	6 AIR BERSIH DAN SANITASI LAYAK
7 ENERGI BERSIH DAN TERJANGKAU 	8 PEKERJAAN LAYAK DAN PERTUMBUHAN EKONOMI 	9 INDUSTRI, INOVASI DAN INFRASTRUKTUR 	10 BERKURANGNYA KESEJAJARAN 	11 KOTA DAN PEMUKIMAN YANG BERKELANJUTAN 	12 KONSUMSI DAN PRODUKSI YANG BERTANGGUNG JAWAB
13 PENANGANAN PERUBAHAN IKLIM 	14 EKOSISTEM LAUT 	15 EKOSISTEM DARATAN 	16 PERDAMAIAN, KEADILAN DAN KELEMBAGAAN YANG TANGGUH 	17 KEMITRAAN UNTUK MENCAPAI TUJUAN 	 TUJUAN PEMBANGUNAN BERKELANJUTAN