



Rekomendasi Pengembangan Regional Management

Kerjasama Antar Daerah

Rekomendasi Pengembangan Regional Management

Kerjasama Antar Daerah

**Kerjasama dengan
YIPD**

DECENTRALIZATION SUPPORT FACILITY

Gedung Bursa Efek Indonesia, Gedung I, Lantai 9
Jalan Jenderal Sudirman Kav. 52-53
Jakarta 12190
Telepon: (+6221) 5299 3199
Fax: (+6221) 5299 3299
Website: www.dsfindonesia.org

Decentralization Support Facility (DSF) merupakan dana perwalian multi donor yang dipimpin oleh Pemerintah Indonesia, yang bertujuan untuk mendukung agenda desentralisasi pemerintah. DSF berupaya mencapai tujuannya dengan memenuhi tiga peranan, yaitu membantu Pemerintah Indonesia meningkatkan: (i) harmonisasi, keselarasan, dan efektivitas bantuan pembangunan; (ii) penyusunan dan pelaksanaan kebijakan; dan (iii) kapasitas pemerintah, terutama di tingkat daerah. Keanggotaan DSF terdiri dari BAPPENAS, Kementerian Keuangan, Kementerian Dalam Negeri, dan sembilan donor (ADB, AusAID, CIDA, DFID, Pemerintah Jerman, Pemerintah Belanda, UNDP, USAID, dan Bank Dunia). Dukungan keuangan untuk DSF utamanya diberikan oleh DFID, dan juga kontribusi dari AusAID serta CIDA.

Foto pada halaman sampul merupakan hak cipta *Multi Donor Fund (MDF), World Bank Indonesia*.

Rekomendasi Pengembangan *Regional Management* merupakan hasil kerja konsultan dan staf Bank Dunia. Temuan, interpretasi, dan kesimpulan dalam laporan ini tidak mencerminkan pendapat DSF maupun donor yang diwakili.

Desain sampul oleh Harityas Wiyoga.

Capacity Building for Strengthened Inter-Regional Cooperation

Pengembangan Kapasitas untuk Penguatan Kerjasama Antar Daerah

Contract No.: 7158028

REKOMENDASI PENGEMBANGAN REGIONAL MANAGEMENT

Presented to:



Decentralization Support Facility

Indonesia Stock Exchange Building

Tower 1, Suite 901

Jl. Jendral Sudirman Kav. 52-53, Jakarta 12190

www.dsfindonesia.org

Presented by:



Yayasan Inovasi Pemerintahan Daerah

Tebet Barat Dalam IIIA/2, Jakarta

Telp.: 62 21 83794518 Fax.: 62 21 83497210

Web: <http://www.yipd.or.id>

Daftar Isi

1. PENDAHULUAN	1
2. REKOMENDASI	2
Basis Pembentukan Regional Management	2
Konsepsi Kelembagaa	4
Kebijakan dan Regulasi	7
Manajemen dan Pendanaan	10

Rekomendasi Pengembangan Regional Management

1. PENDAHULUAN

Regional Management (RM) adalah salah satu bentuk Kerjasama Antar Daerah (KAD) yang menekankan komunikasi, koordinasi dan kerja sama antara pemerintah daerah yang bertujuan menciptakan sinergi yang dapat dinikmati oleh daerah yang bekerjasama. Saat ini Kementerian Pembangunan Daerah Tertinggal (KPDT) secara aktif membina 6 RM. Namun Regional Management yang diinisiasi KPDT dalam 5 tahun terakhir masih bergelut dengan tantangan kelembagaan, regulasi, motivasi kerjasama, dan manajemen organisasi. Untuk itu pada tahun 2011, atas dukungan *Decentralization Support Facility* (DSF) telah dilakukan kegiatan penguatan kapasitas untuk memperkuat KAD di bawah koordinasi Kementerian Dalam Negeri dan Bappenas/KPDT. Kementerian Dalam Negeri melalui Direktorat Jenderal Pemerintahan Umum (PUM) memfokuskan KAD sebagai salah satu *tools* untuk memberikan pelayanan umum yang lebih efisien dan efektif pada masyarakat melalui penguatan administrasi dan kelembagaan KAD. Sedangkan KPDT lebih memfokuskan KAD dalam bentuk Regional Management sebagai salah satu *tools* untuk mengembangkan perekonomian daerah tertinggal dari sisi pengembangan ekonomi lokal.

Kegiatan penguatan kapasitas yang dilakukan di bawah koordinasi Bappenas dan KPDT adalah penyusunan rencana aksi atas 3 Regional Manajemen (AKSESS, Jonjok Batur dan Janghiangbong) serta penyusunan masukan untuk Raperpres Rencana Tata Ruang Kawasan Strategis Nasional Danau Toba dan Sekitarnya yang terkait dengan 1 RM yaitu Lake Toba Regional Management. Dari kegiatan penguatan kapasitas RM di bawah koordinasi Bappenas/KPDT tersebut, ada beberapa temuan serta rekomendasi atas beberapa isu strategis pengembangan RM. Melalui *peer discussion* yang diselenggarakan oleh Yayasan Inovasi Pemerintahan Daerah bersama para pakar (*experts*) yang terlibat dalam KAD, temuan dan rekomendasi tersebut diperkaya dan dituangkan dalam bentuk kertas kerja. Kertas kerja disampaikan pada **Lokakarya Kerjasama Antar Daerah, Tantangan dan Implementasi Pengembangan Regional Management** yang diselenggarakan oleh KPDT di Jakarta pada 31 Oktober, 2011 untuk memperoleh tanggapan dan rekomendasi lebih lanjut dari peserta Lokakarya yang merupakan pelaku yang selama ini terlibat dalam kegiatan Kerjasama Antar Daerah.

Berikut adalah rekomendasi yang dihasilkan dari Lokakarya tersebut yang merupakan rangkuman dari Kertas Kerja, catatan tambahan dari peserta lokakarya dan hasil diskusi yang berlangsung selama lokakarya. Pada bagian akhir, disajikan kesimpulan notulensi dari Lokakarya. Rekomendasi ini disampaikan kepada Kementerian Pembangunan Daerah Tertinggal (Deputi V – Pengembangan Daerah Khusus) dan Kementerian Dalam Negeri (Direktorat Jenderal Pemerintahan Umum).

2. REKOMENDASI

Isu Strategis	Basis Pembentukan Regional Manajemen
<i>Pembentukan Regional Manajemen sebagian besar merupakan inisiatif Pemerintah Pusat dan kurang berdasarkan kebutuhan riil daerah.</i>	
Akar Permasalahan	• Pendekatan <i>top-down</i> lebih mewarnai dalam pembentukan RM. Sebagian besar Regional Manajemen (RM) dibentuk oleh Pemerintah Pusat melalui Kementerian Pembangunan Daerah Tertinggal (KPDT) tanpa dukungan kebutuhan kerjasama yang nyata di antara daerah yang bekerjasama. Kecenderungan <i>top-down</i> ini nyatanya tidak selalu sesuai dengan kebutuhan nyata di daerah dan cenderung mengakibatkan kekosongan dalam mengeksplorasi obyek kerjasama. • Pembentukan KAD dilatarbelakangi oleh cita-cita besar yang bersifat komprehensif, yang sulit dilaksanakan oleh daerah secara praktis dan dalam waktu dekat. Akibatnya program dan kegiatan penjabarannya sulit dilaksanakan. • Banyak RM/KAD dibentuk tanpa didasari oleh adanya kebutuhan yang <i>genuine</i> untuk bekerjasama. Selama ini banyak dibentuk RM atau Kerjasama Antar Daerah (KAD) tanpa didasari oleh kebutuhan bekerjasama antar daerah melainkan terkesan dipaksakan sebagai keinginan pemerintah pusat. Ketidadaan 'inti' kerjasama yang mampu memicu tumbuhnya 'kebutuhan bersama yang mendesak' dalam konstelasi rutinitas penyelenggaraan kegiatan pembangunan di daerah tidak dapat menghasilkan jejaring yang mengikat antar daerah. • Pembentukan RM lebih banyak mengedepankan aspek formal dan administrasi seperti penandatanganan MoU. Akibatnya, banyak RM atau KAD yang terbentuk hanya sebatas penandatanganan MoU tanpa disertai dengan substansi kerjasama yang didasarkan atas kebutuhan riil daerah. • Akibat dari basis pembentukan RM kurang tepat, komitmen Pemerintah Daerah anggota RM sangat lemah. Padahal RM tidak akan berhasil tanpa komitmen kuat dari kepala daerah. Komitmen ini terkait erat dengan kebutuhan riil daerah untuk bekerjasama. Tanpa adanya kebutuhan yang riil dan kuat untuk bekerjasama, komitmen Pemerintah Daerah akan sangat lemah. • Tidak adanya fasilitasi untuk penyusunan kajian kelayakan kerjasama. Identifikasi dan penentuan obyek kerjasama tidak dilakukan melalui suatu kajian yang memadai sehingga obyek kerjasama yang dituangkan dalam rencana aksi tidak mencerminkan keadaan serta potensi dari daerah-daerah yang akan bekerjasama.
Rekomendasi	• Pemerintah Pusat dan Provinsi membantu daerah mengidentifikasi regional development issues yang perlu dikerjasamakan.

Pembentukan KAD dimulai dari menentukan masalah nyata dan menyentuh kepentingan masyarakat dari daerah-daerah yang bekerjasama. Sebaiknya daerah diberikan keleluasaan untuk dapat menentukan sendiri dengan daerah mana akan bekerjasama dan basis dari kerjasama tersebut (*regionalisasi bottom-up*). Basis kerjasama adalah kebutuhan yang *genuine* dari daerah-daerah yang bekerjasama yang terbangun oleh adanya permasalahan atau persoalan nyata dan mendesak yang harus diselesaikan bersama. Pemerintah Pusat (KPDT, Kemdagri) dalam hal ini bertindak sebagai pihak yang memfasilitasi keinginan daerah untuk membentuk RM dengan memberikan bantuan konsultasi, teknis serta menyediakan regulasi yang memadai (Kemdagri) untuk mendukung pembentukan KAD/ RM tersebut.

- Kerjasama Antar Daerah sebaiknya memang lahir dari gagasan daerah itu sendiri. Strategisnya, Pemerintah Provinsi dapat melihat kebutuhan dan potensi kerjasama yang ada yang dapat dibangun antar daerah. **Pewacanaan konsep Kerjasama Antar Daerah ini merupakan peran yang harus dilakukan Pemerintah Provinsi.** Jadi pendekatannya bukan *project driven*, tetapi *genuine needs driven*.
- **Pemerintah Pusat dan Provinsi perlu memfasilitasi penyusunan kajian kelayakan KAD.** Pembentukan RM sebaiknya didasarkan pada kajian (*feasibility study*) atau analisis atas obyek kerjasama. Kajian tersebut memuat informasi yang jelas mengenai latar belakang & kebutuhan kerjasama, format kerjasama, obyek kerjasama, dan potensi ekonomi yang mendukung kerjasama. Juga harus dikaji cost, benefit dan risiko dari rencana kerjasama ini. Pemerintah Pusat dan Provinsi dalam hal ini bisa berperan dengan melakukan studi tersebut misalnya dengan melakukan kajian baseline regional yang memuat informasi – informasi di atas serta sekaligus bisa melakukan identifikasi aktor – aktor lokal regional yang nantinya bisa menjadi penggerak dan mengawal proses pembentukan KAD/RM tersebut. Dengan demikian gambaran RM menjadi lebih jelas. Semakin terfokus bidang kerjasama tersebut, semakin baik.
- **Perlu kajian mengenai keberhasilan KAD yang bersifat *bottom-up* seperti Sekber Kartamantul.** Kajian ini diharapkan bisa mengidentifikasi faktor-faktor yang menentukan keberhasilan RM atau KAD sekaligus tantangan dan batasannya.

Isu Strategis

Konsepsi Kelembagaan

Terdapat berbagai pandangan yang berbeda mengenai konsep RM baik pada pelaku di daerah maupun pembuat kebijakan di pusat.

Akar Permasalahan

- **Konsepsi kelembagaan RM membutuhkan kejelasan posisi, peran, dan fungsi secara tegas.** Ketidakjelasan RM secara konseptual dan ketidaksamaan persepsi tentang kelembagaan RM memberikan implikasi yang fundamental bagi eksistensi suatu lembaga. Pada saat ini RM diinterpretasikan dalam spektrum kelembagaan yang luas dengan keragaman posisi, peran, dan fungsi masing-masing. Dalam konteks kepentingan pemerintah daerah masih terbangun pandangan dikotomis tentang peran kelembagaan baru yang bersifat non struktural (ad hoc) dengan peran SKPD sebagai unit struktural yang melaksanakan tupoksi kerjasama antar daerah.
- **Pergantian kepala daerah dan pejabat daerah menjadi salah satu faktor rendahnya pemahaman mengenai RM di daerah.**
- **Sosialisasi yang dilakukan oleh KPDT selama ini masih kurang memadai dan sering terkendala oleh urusan administrasi.** Demikian juga dengan metoda sosialisasi dan media yang digunakan selama ini sering tidak tepat sasaran, di sisi lain sosialisasi sering kali diikuti oleh peserta yang sebetulnya bukan berkompetensi di bidang KAD (RM).

Rekomendasi

- **Perlu dilakukan sosialisasi yang lebih memadai dengan melibatkan pihak-pihak yang kompeten.** Strategi menuju kejelasan kelembagaan RM dapat diupayakan melalui penyelenggaraan sosialisasi tentang kejelasan posisi, peran, dan fungsi lembaga RM kepada pemerintah daerah yang termasuk kewenangan pembinaan KPDT untuk mencapai pemahaman yang tepat, menghindarkan keragaman interpretasi, dan menghindarkan penyalahgunaan lembaga RM bagi kepentingan kelompok atau pribadi. Dalam melakukan sosialisasi/internalisasi program RM, perlu dilibatkan pihak-pihak yang juga banyak terlibat dalam pengembangan KAD/RM sehingga konsep, substansi, tujuan, dan output yang diharapkan dapat lebih baik mendukung pembangunan regional.
- **Diperlukan sosialisasi khusus dan terpisah untuk Kepala Daerah dan Kepala DPRD mengenai KAD/RM.** Selain untuk mengatasi pergantian Kepala Daerah, sosialisasi khusus juga perlu karena selama ini Kepala Daerah jarang mengikuti sosialisasi yang diadakan secara bersama SKPD. Sosialisasi sebaiknya dilakukan oleh pemerintah daerah anggota atau calon anggota RM yang akan bekerjasama bersama pemerintah provinsi.
- **Kelembagaan RM dalam konstelasi kerjasama antar daerah perlu diperjelas secara lebih tepat dan berhasilguna.** Beberapa prinsip implementasi RM yang perlu diperhatikan:

- a. RM tidak melakukan fungsi lini artinya tidak masuk dalam ranah implementasi program/kegiatan, hanya berada pada fungsi advisory untuk pengambilan keputusan (pembelajaran dari Kartamantul);
 - b. Peran RM terletak sebagai lembaga keperantaraan yang mendorong (*encourage*) pemenuhan kebutuhan dan penanganan permasalahan bersama melalui mekanisme komunikasi dan membangun kesepakatan. Artinya, keberadaan RM menjadi relevan jika pemerintah daerah secara bersama membutuhkan fungsi keperantaraan untuk memperkuat kerjasama antar pihak;
 - c. RM berfungsi sebagai *clearinghouse* – pusat informasi bagi koordinasi program/kegiatan daerah-daerah anggota RM;
 - d. Dalam kerjasama ekonomi bila diperlukan dapat dibentuk sebuah badan usaha milik bersama, yang terpisah dari RM;
 - e. Mengutamakan pembiayaan RM yang berasal dari daerah anggota, tidak mengandalkan dari pihak luar.
- **Diperlukan tipologi atau *clustering* bentuk-bentuk KAD/RM untuk menentukan pendekatan yang tepat dalam pengembangan KAD/RM.** Mengingat ada berbagai bentuk KAD saat ini, KAD perlu dibedakan dalam beberapa kelompok misalnya antara KAD/RM yang fokus pada pelayanan publik dengan KAD/RM yang fokus pada pengembangan ekonomi lokal. Juga, antara KAD/RM di wilayah yang sudah lebih maju seperti Pulau Jawa dengan di luar Pulau Jawa. KAD/RM yang fokus pada pelayanan publik memerlukan pendekatan yang lebih dekat pada karakter struktural pemerintah daerah karena fungsi-fungsi pelayanan publik pada dasarnya adalah fungsi utama pemerintahan daerah. KAD/RM di sini menjadi penghalus komunikasi dan koordinasi antar daerah terkait pengadaan pelayanan publik tertentu. Sementara KAD/RM yang fokus pada pengembangan ekonomi lokal membutuhkan pendekatan yang lebih fleksibel dan dapat melampaui karakter struktural sehingga pelaksanaannya mungkin lebih banyak pada pihak swasta. Perlu juga dikaji seberapa jauh KAD/RM seperti ini harus dan dapat melibatkan fungsi struktural. Pendekatan untuk KAD/RM di daerah tertinggal juga perlu dibedakan dengan KAD/RM di daerah yang sudah lebih maju dengan pertimbangan fasilitas, kapasitas keuangan dan sumber daya daerah lainnya yang berbeda.
 - **Rekomendasi untuk Lembaga Donor:**
 - **Perlunya dukungan donor atas pelaksanaan sosialisasi program RM yang memadai.** Untuk memberikan intervensi kepada KPDT diperlukan pihak lain dalam hal ini donor yang lebih netral dan mampu mengkoordinasikan Kementerian/Lembaga terkait untuk mendisain dan mengimplementasikan konsep dan proses sosialisasi program RM yang lebih baik sehingga pemahaman terhadap konsep dan persepsi RM menjadi lebih jelas. Lembaga Donor bisa mengambil peran sebagai pihak yang menyediakan fasilitas pelatihan peningkatan kapasitas pemahaman KAD atau RM di tingkat pusat (termasuk di lingkungan KPDT dan Kemdagri) dan daerah. Hal ini berdasarkan atas keterbatasan Kementerian/Lembaga yang menurut RKA Kementerian/Lembaga tidak dibenarkan menyelenggarakan kegiatan dengan judul kegiatan

“pelatihan” melebihi 3 hari kerja, sementara pelatihan pemahaman KAD/RM membutuhkan pelatihan lebih dari 3 hari kerja.

Isu Strategis

Kebijakan dan Regulasi

Belum terbangun dukungan regulasi yang konsisten dan komplementer bagi pembentukan RM secara kelembagaan dan pendanaannya.

Akar Permasalahan

- **Ketidakjelasan serta perbedaan interpretasi atas berbagai regulasi tidak memungkinkan untuk memberikan dukungan bagi kinerja suatu RM.** Meskipun PP (PP 50/2007) cukup memberi ruang bagi RM namun petunjuk teknisnya (Permen 22/2009 dan Permen 23/2009) membuat kedudukan RM dan KAD di Indonesia secara umum dalam kerangka KAD menjadi tidak jelas. Beberapa regulasi yang dapat memayungi institusionalisasi RM pada kenyataannya belum mengatur secara sinergis dan bahkan kontradiksi, seperti PP No. 50 tahun 2007, PerMendagri No. 22 tahun 2009, dan PerMendagri No. 23 tahun 2009, PerMendagri No. 37 tahun 2010, dan PerMendagri No. 32 tahun 2011. Misalnya keragaman penafsiran hibah pada badan kerjasama antar daerah sebagaimana diatur oleh PerMendagri No. 32 tahun 2011 berpotensi menimbulkan implikasi hukum bagi pelaksanaan pemberian hibah.
- **Kerjasama dalam format RM belum sepenuhnya terakomodasi dalam peraturan-perundangan tentang pemerintahan daerah.** Oleh karenanya sebagian besar pelembagaan RM hingga kini masih terbatas dalam kerangka kewenangan KPDT.
- **Komunikasi dan koordinasi antar kementerian/lembaga Pemerintah (Pusat) terkait dengan kebijakan mengenai RM atau KAD pada umumnya masih lemah.** Selama ini KPDT adalah kementerian yang sejak awal terlibat dalam pembinaan RM. Namun pengembangan RM memerlukan dukungan dari kementerian lain baik dalam hal regulasi, pendanaan maupun perencanaan dan penguatan kapasitas.
- **Peran Pemerintah Provinsi dalam KAD masih sangat lemah.** Pemerintah Provinsi belum banyak terlibat dalam pendampingan dan pembinaan RM padahal dibanding Pemerintah Pusat, Pemerintah Provinsi lebih mengenal situasi dan kondisi daerah di wilayahnya.

Rekomendasi

- **Diperlukan *framework* yang jelas dan substansial mengenai RM di tingkat Pemerintah (Pusat).** Pemerintah Pusat (dan pemerintah Provinsi sebagai perwakilan Pemerintah Pusat) harus lebih berfungsi sebagai penyedia regulasi dan lebih meningkatkan peran dalam fungsi fasilitasi. Perlu dipikirkan aturan terhadap provinsi selaku koordinasi dalam pelaksanaan kegiatan kerjasama
- **KPDT sebaiknya ‘masuk’ melalui fungsional keteknikan seperti pelatihan atau peningkatan keahlian mengingat wewenang penyusunan peraturan mengenai pemerintahan daerah ada di PUM (Kemendagri).** Sebagai pembina RM, kebijakan KPDT dalam pembinaan RM diarahkan pada aspek teknis fungsional dalam kerangka peran keperantaraan antar pemerintah daerah melalui komunikasi dan

koordinasi, bukan administrasi pembangunan daerah. Ranah teknis yang dimaksudkan disini termasuk di dalamnya mengembangkan obyek kerjasama, mempertajam format kerjasama, peningkatan dan pengembangan kapasitas manajer dan organisasi RM, dan aspek teknis lainnya.

- **Dibutuhkan kebijakan untuk memperkuat komunikasi antar Kementerian/Lembaga yang relevan menuju sinergi pengaturan dan pembinaan pemerintahan daerah.** Hal ini diperlukan demi membangun regulasi yang lebih konsisten dan akses yang lebih luas bagi Kementerian/Lembaga lainnya untuk berperan dalam pembangunan daerah melalui kelembagaan RM. Penyusunan regulasi yang bisa menjadi payung kokoh untuk KAD secara umum di Indonesia harus berdasarkan kepada keadaan dan kondisi beberapa inisiatif KAD di Indonesia yang sudah menunjukkan keberhasilan. Strategi menuju koordinasi yang efektif diupayakan melalui:
 - a. Penyelenggaraan koordinasi dengan Kementerian Dalam Negeri yang bertanggung jawab atas administrasi pembangunan daerah untuk menjamin bahwasanya pembinaan RM oleh KPDT bersifat komplementer terhadap tanggung jawab Kementerian Dalam Negeri dan berada dalam lingkup teknis fungsional.
 - b. Penyelenggaraan koordinasi dengan Kementerian Dalam Negeri untuk mensinergikan mekanisme pembinaan RM oleh KPDT dengan sistem administrasi pembangunan dan keuangan daerah.
 - c. Penyelenggaraan koordinasi dengan Direktorat Jenderal Pemerintahan Umum (Ditjen PUM), Kementerian Dalam Negeri terkait perkuatan kelembagaan RM melalui regulasi setingkat Menteri pada Kementerian PDT untuk mengintegrasikannya dalam sistem dan urusan pemerintahan daerah, diantaranya inisiasi adanya pengaturan bersama.
 - d. Penyelenggaraan koordinasi dengan Kementerian Dalam Negeri untuk mensinkronkan pembinaan RM dengan rancangan kebijakan tentang Sekretariat Bersama KAD yang berfungsi sebagai *clearinghouse* bagi Kerjasama Antar Daerah di Indonesia.
 - e. Penyelenggaraan koordinasi dengan Bappenas dalam rangka membangun akses bagi perkuatan kelembagaan RM melalui peran serta sektoral yang membidangi urusan teknis serta sinkronisasi dengan program-program Pemerintah.
 - f. Penyelenggaraan koordinasi dengan Kementerian Keuangan dalam rangka membuka peluang bagi perkuatan kelembagaan RM melalui pendanaan pemerintah. Perlu dikembangkan suatu mekanisme pemberian dana oleh Kementerian/Lembaga yang sesuai aturan (*legitimate*).
 - g. Peningkatan koordinasi dengan Pemerintah Provinsi untuk mensinergikan upaya pembinaan RM dengan penyelenggaraan administrasi pembangunan Provinsi.
 - h. Peningkatan koordinasi dengan pemerintah daerah yang termasuk kewenangan pembinaan KPDT untuk mensinkronkan produk

komunikasi RM dalam program dan kegiatan di daerah masing-masing, termasuk memfasilitasi tugas-tugas yang dilaksanakan oleh RM.

- Perlu dikaji ulang *grand strategy* KAD dari sisi kelembagaan. Mengingat isu ini sangat lintas sektoral, maka **lembaga yang menjadi koordinator hendaknya juga memiliki otoritas koordinasi antar lembaga yang luas.**
- **Diperlukan perumusan model KAD/RM yang didasarkan atas kajian dari berbagai bentuk KAD/RM di luar negeri.** Meskipun konteks politik dan sosial ekonomi berbeda, Indonesia dapat belajar dari negara-negara lain mengenai prinsip pembentukan dan pengelolaan KAD/RM.
- **Program dalam Rencana Aksi RM sebaiknya merujuk pada RPJMN – RPJMProv – RPJMD untuk memperoleh dukungan dana dan implementasi.**

RM belum memiliki sistem manajemen dan kemampuan manajerial yang memadai serta tidak didukung oleh pendanaan yang berkelanjutan.

Akar Permasalahan

- Secara umum kapasitas kelembagaan dan kompetensi sumber daya manusia dari RM saat ini masih lemah. Baik itu terkait dengan penyelenggaraan tugas-tugas keperantaraan yang umumnya membutuhkan kemampuan untuk mengakses sumber-sumber perencanaan dan pelaksanaan pembangunan pada pemerintah daerah maupun untuk menjalin hubungan kerjasama dan komunikasi dengan pemerintah daerah serta
- RM tidak didukung oleh kemampuan manajerial maupun sistem manajemen yang memadai. Kemampuan manajerial yang sangat lemah serta absennya sistem manajemen menjadi salah satu faktor utama penyebab tidak berjalannya kegiatan RM sebagaimana mestinya baik dalam hal perencanaan, implementasi, monitoring dan pelaporan.
- Pendanaan RM saat ini masih sangat bergantung pada Pemerintah Pusat. Komitmen RM yang dinyatakan dalam bentuk kontribusi dana dalam MoU banyak yang tidak terwujud. RM masih lebih banyak berharap pada Pemerintah Pusat untuk pendanaan.
- Dana pembinaan kelembagaan RM diberikan secara merata oleh KPDT terlepas dari kinerja masing-masing RM. Pemberian dana pembinaan yang merata tidak mendorong motivasi RM untuk berusaha mengimplementasikan rencana aksi atau kegiatannya.
- Mekanisme pendanaan RM/KAD belum diatur secara komprehensif. Peraturan yang ada belum secara jelas mengatur mengenai mekanisme pendanaan RM/KAD.

Rekomendasi

- Perlu dikembangkan modul pelatihan untuk meningkatkan kapasitas manajer RM. Modul pelatihan ini harus disesuaikan dengan kualifikasi yang dibutuhkan RM terutama untuk melaksanakan implementasi rencana aksi.
- Perlu dilakukan peningkatan kapasitas manajer dan staf RM melalui pelatihan secara berkala.
- RM membutuhkan kualifikasi manajer yang mencakup pengetahuan administrasi pemerintahan daerah, kemampuan komunikasi dan kewirausahaan. Masukan bagi KPDT atau RM yang akan melakukan rekrutmen manajer terkait dengan kualifikasi manajer adalah sebagai berikut:
 - Memiliki pengetahuan manajemen organisasi
 - Memiliki pengetahuan dan memahami administrasi pembangunan daerah
 - Mampu memahami dan beradaptasi dengan birokrasi daerah
 - Memahami konsep pembangunan regional
 - Memiliki kemampuan komunikatif dan koordinasi yang baik
 - Memiliki pengetahuan potensi ekonomi lokal setempat

- Memiliki jejaring yang luas
- Memiliki pola pikir tidak seperti birokrat tapi berorientasi pada hasil
- **Perlu dipikirkan pemberian insentif berupa pendanaan yang diberikan kepada RM secara kompetitif baik oleh KPDT maupun Kemendagri atau Kementerian/Lembaga lainnya.** Ini diperlukan agar RM dapat termotivasi untuk sungguh-sungguh mengimplementasikan rencana aksi yang sudah disusun.
- **Perlu dibentuk struktur organisasi yang dinamis** didukung komitmen dan pembagian kerja yang jelas. Selama ini dengan struktur sama/selevel, hambatan bekerjasama muncul karena ego kementerian dan sektoral.
- **Perlu dibangun sistem pendanaan RM yang berkelanjutan, sehingga tidak tergantung hanya pada dana stimulan dari pusat atau provinsi.** Bantuan dana di awal pembentukan RM sebaiknya hanya merupakan stimulan bukan pendanaan reguler.
- **Perlu dikembangkan suatu mekanisme pemberian dana oleh Kementerian/Lembaga yang sesuai aturan (*legitimate*).** Dan juga perlu dieksplorasi kemungkinan penggunaan APBD untuk RM yang sesuai aturan.
- **Perlu dikembangkan mekanisme penetapan standar pencapaian KAD/RM.** Ini dibutuhkan untuk menilai apakah suatu KAD/RM bisa dikategorikan berhasil atau belum berhasil, agar memudahkan di dalam menjalankan fungsi monitoring dan evaluasi serta menjadi ukuran bagi pemerintah pusat di dalam memberikan insentif/stimulus bagi KAD/RM.
- Selanjutnya, **strategi pembinaan** RM oleh KPDT dapat diupayakan melalui :
 - a. Penyusunan Rencana Induk lembaga RM sebagai rujukan utama perencanaan, pembinaan, dan pengawasan RM secara terstruktur.
 - b. Peningkatan kapasitas (*capacity building*) pada aras lembaga/organisasi RM untuk memperkuat kemampuan komunikasi dan koordinasi dengan pemerintah daerah; meningkatkan kapasitas untuk membantu pemerintah daerah yang bekerjasama memperjelas format kerjasama yang ‘paling’ memungkinkan; serta meningkatkan kapasitas untuk membantu pemerintah daerah yang bekerjasama mengidentifikasi kebutuhan dan permasalahan daerah-daerah yang bekerjasama yang bersifat ‘mendesak’ serta peluang untuk mengembangkan inovasi.
 - c. Peningkatan pengetahuan SDM pada level pimpinan pelaksana RM tentang sistem administrasi pembangunan daerah dan peluang untuk mengintegrasikan obyek kerjasama ke dalam perencanaan dan pelaksanaan program dan kegiatan pada masing-masing pemerintah daerah.
 - d. Peningkatan manajerial pimpinan dan pelaksana RM untuk melaksanakan rencana kegiatan dan meningkatkan serta menjaga

keberlanjutan lembaga/organisasi RM.

- **Rekomendasi untuk Lembaga Donor:**
 - **Upaya pembinaan RM yang sudah ada dan RM yang akan dibentuk memerlukan dukungan pada peningkatan keahlian (kemampuan teknis) dan manajemen yang baik dan berkualitas.** KPDT membutuhkan dukungan untuk menyusun substansi dari peningkatan dan pengembangan kapasitas ini seperti pengembangan kapasitas bagi manajer yang diarahkan pada penajaman pemahaman tentang semangat RM, pembangunan regional, administrasi pembangunan daerah, koordinasi dan komunikasi pembangunan, melakukan studi kelayakan, dan lain sebagainya.
 - **Dukungan donor diperlukan untuk melatih fasilitator terutama yang difokuskan pada substansi atau pelaksanaan RM/KAD.** Diperlukan penyusunan modul pelatihan untuk membentuk fasilitator-fasilitator yang dapat membantu pembentukan maupun peningkatan kapasitas RM/KAD. Fasilitator yang ada saat ini terutama untuk keperluan substansi pelaksanaan atau implementasi RM/KAD masih sangat terbatas.

