

PENERAPAN STRATEGI PENDEKATAN COLLABORATIVE PLANNING PADA POLITEKNIK STIA LAN MAKASSAR

IMPLEMENTATION OF COLLABORATIVE PLANNING APPROACH STRATEGY AT POLITEKNIK STIA LAN MAKASSAR

Astriana¹ dan Muhammad Irfan²

¹ Politeknik STIA LAN Makassar
email: astriana@stialanmakassar.ac.id

² PT. Pelindo
email: irfan.inaport4@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk melihat sejauh mana penerapan pendekatan *collaborative planning* dalam meningkatkan kualitas dokumen Perencanaan pada Politeknik STIA LAN Makassar. Latar belakang penelitian ini didasari oleh kondisi dimana proses penyusunan dokumen perencanaan masih didominasi oleh pendekatan top-down. Artinya, perencanaan lebih banyak diarahkan oleh kebijakan tingkat atas tanpa melibatkan partisipasi yang memadai dari pemangku kepentingan di tingkat pelaksana atau penerima manfaat. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif melalui wawancara, observasi dan dokumentasi untuk mengumpulkan data primer dan sekunder. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pendekatan *collaborative planning* telah diterapkan, namun belum secara optimal karena adanya kendala dan permasalahan, seperti proses yang masih didominasi oleh pihak manajemen dan perencana formal, sementara keterlibatan dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa belum optimal, adanya keterbatasan waktu dalam penyusunan dokumen, dan jumlah formasi fungsional perencana yang masih belum terpenuhi. Penelitian ini menawarkan kebaruan dengan mengkaji penerapan pendekatan *collaborative planning* dalam konteks institusi pendidikan pemerintahan, yang selama ini relatif kurang mendapat perhatian dalam literatur perencanaan publik. Temuan penelitian ini tidak hanya memperkaya diskursus teoritis mengenai perencanaan kolaboratif di lingkungan birokrasi pendidikan, tetapi juga memberikan implikasi praktis berupa rekomendasi penguatan mekanisme partisipatif, tata kelola perencanaan, serta peran perencana sebagai fasilitator kolaborasi dalam meningkatkan kualitas dokumen perencanaan kelembagaan.

Kata Kunci : *collaborative planning*, dokumen perencanaan, waktu penyusunan, fungsional perencana.

Abstract

This study aims to see the extent to which the collaborative planning approach has been implemented in improving the quality of planning documents at the STIA LAN Makassar Polytechnic. The background of this study is based on conditions where the process of preparing planning documents is still dominated by a top-down approach. This means that planning is more directed by top-level policies without involving adequate participation from stakeholders at the implementing or beneficiary levels. This study uses a descriptive method with a qualitative approach through interviews, observations and documentation to collect primary and secondary data. The results of this study indicate that the collaborative planning approach has been implemented, but not optimally due to obstacles and problems, such as the process that is still dominated by management and formal planners, while the involvement of lecturers, education staff, and students is not optimal, there is limited time in preparing documents, and the number of

functional planner formations that are still not fulfilled. This study offers novelty by examining the application of the collaborative planning approach in the context of government educational institutions, which has received relatively little attention in the public planning literature. The findings of this study not only enrich the theoretical discourse on collaborative planning in the educational bureaucracy, but also provide practical implications in the form of recommendations for strengthening participatory mechanisms, planning governance, and the role of planners as facilitators of collaboration in improving the quality of institutional planning documents.

Keywords : collaborative planning, planning documents, preparation time, functional planner.

PENDAHULUAN

Proses penyusunan dokumen perencanaan di lembaga pemerintah saat ini merupakan salah satu tahapan paling krusial dalam siklus manajemen pembangunan. Dokumen perencanaan seperti Rencana Strategis (Renstra), Rencana Kerja (Renja), maupun Rencana Aksi merupakan pedoman utama dalam menentukan arah kebijakan, program, serta kegiatan yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah dalam kurun waktu tertentu, termasuk pada Politeknik STIA LAN Makassar. Kualitas dokumen perencanaan tersebut sangat menentukan efektivitas organisasi dalam mencapai sasaran strategis, meningkatkan kualitas pelayanan publik, serta memastikan tercapainya visi lembaga secara konsisten dan berkelanjutan.

Meskipun mekanisme penyusunan dokumen perencanaan telah diatur secara sistematis melalui berbagai peraturan perundang-undangan, seperti Undang-Undang No. 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional praktik di lapangan menunjukkan masih banyak kendala yang mempengaruhi mutu dokumen yang dihasilkan. Salah satu persoalan yang paling dominan adalah bahwa proses penyusunan perencanaan masih sangat dipengaruhi oleh pendekatan *top down*, di mana keputusan strategis lebih diarahkan oleh level pimpinan tanpa keterlibatan yang memadai dari pemangku kepentingan di tingkat pelaksana. Pendekatan ini menyebabkan dokumen perencanaan sering kurang mencerminkan kebutuhan riil, kurang adaptif terhadap dinamika lingkungan strategis, serta kurang menggambarkan tantangan aktual yang dihadapi unit pelaksana. Innes & Booher (2010) menyatakan bahwa perencanaan yang bersifat hierarkis dan prosedural sering gagal memahami kompleksitas sosial, ekonomi, dan organisasi, sehingga berpotensi menghasilkan kebijakan yang tidak relevan dengan konteks lokal.

Permasalahan lain yang juga signifikan adalah minimnya partisipasi stakeholder, baik internal maupun eksternal. Keterlibatan antar unit kerja sering kali bersifat formalitas, sehingga proses konsultasi dan koordinasi tidak berjalan sebagai ruang dialog substantif untuk

merumuskan solusi bersama. Hal ini menyebabkan dokumen perencanaan cenderung bersifat sektoral, tidak terintegrasi secara horizontal antar unit maupun secara vertikal dalam pencapaian sasaran strategis lembaga. Padahal, literatur perencanaan menekankan bahwa koordinasi lintas unit merupakan faktor penting dalam menghasilkan kebijakan yang koheren dan berkesinambungan (Bryson et al., 2014; Mariani et al., 2022; Sari, 2023).

Tantangan berikutnya adalah keterbatasan waktu dan ketersediaan data yang valid, mutakhir, dan terintegrasi antarsistem. Waktu penyusunan Renstra, Renja, ataupun dokumen turunan lainnya sering kali sangat singkat, sementara data institusi belum dikelola secara terpadu sehingga sulit mendukung analisis berbasis bukti (*evidence based planning*). Keterbatasan ini diperburuk oleh lemahnya sinkronisasi kebijakan antarunit kerja, yang dapat mengakibatkan tumpang tindih program, alokasi anggaran yang tidak efektif, serta ketidaksesuaian antara prioritas kegiatan dengan sasaran strategis organisasi (OECD, 2019).

Mencermati berbagai persoalan tersebut, diperlukan pendekatan perencanaan baru yang lebih kolaboratif, inklusif, dan komunikatif. Salah satu paradigma yang berkembang pesat dalam literatur perencanaan modern adalah *Collaborative Planning*. *Collaborative Planning* tidak hanya menempatkan pemerintah sebagai aktor tunggal, tetapi mendorong partisipasi multisektor, meliputi aparatur internal, akademisi, dunia usaha, masyarakat, hingga kelompok penerima manfaat (Akbar, 2024; Pirnejad, 2017).

Dalam konteks organisasi publik dan pemerintahan, *collaborative planning* telah dibuktikan dapat meningkatkan kualitas perencanaan melalui integrasi pengetahuan, pengalaman, dan perspektif dari berbagai pihak. Ansell & Gash (2008) menjelaskan bahwa kolaborasi mampu memperkuat kepercayaan, transparansi, dan akuntabilitas, serta menciptakan shared ownership terhadap kebijakan yang dirumuskan (Bodin, 2017; Grossi & Argento, 2022). Dengan demikian, proses perencanaan tidak lagi semata-mata menjadi tanggung jawab perencana atau pimpinan lembaga, tetapi menjadi hasil konsensus kolektif seluruh stakeholder.

Penerapan konsep ini menjadi semakin penting dalam menghadapi kompleksitas tata kelola kelembagaan saat ini. Perubahan lanskap pemerintahan, digitalisasi birokrasi, tuntutan peningkatan kualitas pendidikan vokasi, dan dinamika kebutuhan pengguna layanan menuntut model perencanaan yang tidak hanya teknokratis dan birokratis, tetapi juga adaptif dan kolaboratif. Pada institusi pendidikan pemerintahan seperti Politeknik STIA LAN Makassar, tantangan internal seperti koordinasi antar program studi, integrasi kurikulum berbasis

kebutuhan pengguna, serta tuntutan eksternal seperti relevansi lulusan di pasar kerja semakin mempertegas perlunya pendekatan kolaboratif.

Collaborative Planning juga dilandasi prinsip bahwa proses perencanaan harus memperhatikan dimensi sosial, budaya, moral, serta nilai-nilai lokal. Savini (2019) dan Winkler & Duminy (2016) menegaskan bahwa perencanaan merupakan proses normatif yang memerlukan kesepahaman bersama tentang nilai yang ingin diwujudkan. Ini relevan bagi institusi pemerintah yang tidak hanya berfungsi sebagai penyedia layanan publik, tetapi juga pembentuk nilai-nilai etika pemerintahan. Duxbury & Jeannotte (2015), Lusiani et al. (2013), dan Rudolf & Grădinaru (2019) menekankan bahwa integrasi nilai sosial dan budaya lokal mampu meningkatkan legitimasi dokumen perencanaan dan memperkuat komitmen implementasi.

Namun, implementasi pendekatan kolaboratif bukan tanpa tantangan. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kolaborasi sering kali terhambat oleh dominasi aktor tertentu, ketimpangan kekuasaan, kurangnya kapasitas fasilitasi, rendahnya partisipasi stakeholders, serta budaya organisasi yang belum mendukung dialog terbuka (Ansell & Gash, 2008; Innes & Booher, 2010). Studi perencanaan kota dan ruang publik di Indonesia juga menemukan bahwa kolaborasi sering hanya bersifat formalitas karena pemerintah belum sepenuhnya mengambil peran sebagai *collaborative facilitator* (Fonataba, 2025; Iqbal et al., 2025; Sartika, 2024).

Pembelajaran dari berbagai studi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan *collaborative planning* membutuhkan kepemimpinan kolaboratif, sistem komunikasi yang terbuka, kapasitas sumber daya manusia, serta mekanisme koordinasi yang melembaga. Dalam konteks Politeknik STIA LAN Makassar, hal ini berarti pimpinan lembaga dan kepala unit harus mampu mengambil peran strategis sebagai fasilitator, mediator, dan *knowledge integrator* bagi seluruh pemangku kepentingan. Tanpa kepemimpinan yang inklusif, proses kolaborasi akan sulit tumbuh secara organik.

Literatur terbaru tentang *co-creation* dalam tata kelola publik juga menegaskan bahwa kolaborasi multisektor antara akademisi, pemerintah, masyarakat, dan dunia usaha dapat menghasilkan rencana yang lebih inovatif dan responsive (Brandsen et al., 2018; Voorberg et al., 2015). Pandangan ini sangat relevan untuk pengembangan Renstra, Renja, maupun dokumen perencanaan lainnya di Politeknik STIA LAN Makassar, mengingat institusi pendidikan vokasi memerlukan hubungan erat dengan dunia kerja, pengguna lulusan, dan

masyarakat.

Dengan demikian, penerapan *collaborative planning* bukan sekadar pilihan metodologis, tetapi merupakan kebutuhan strategis untuk meningkatkan kualitas dokumen perencanaan secara substansial. Kolaborasi memungkinkan lahirnya dokumen perencanaan yang demokratis, berbasis bukti, memiliki legitimasi tinggi, serta mampu menjawab kebutuhan nyata organisasi dan masyarakat. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk mengkaji sejauh mana pendekatan *collaborative planning* diterapkan di Politeknik STIA LAN Makassar, faktor pendukung dan penghambatnya, serta potensi pengembangannya di masa depan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi lembaga-lembaga pemerintah lainnya dalam memperkuat proses perencanaan melalui strategi kolaboratif.

Berdasarkan uraian permasalahan diatas, tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis sejauh mana pendekatan *collaborative planning* diterapkan dalam proses penyusunan dokumen perencanaan di Politeknik STIA LAN Makassar, mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat implementasinya, serta merumuskan strategi penguatan perencanaan kolaboratif yang relevan bagi institusi pendidikan pemerintahan dalam rangka meningkatkan kualitas perencanaan pembangunan kelembagaan.

KAJIAN LITERATUR

Perencanaan pembangunan merupakan fungsi fundamental dalam administrasi publik yang menentukan arah perubahan suatu negara atau daerah secara sistematis, terukur, dan berkelanjutan. Dalam konteks Indonesia, landasan yuridis utama yang mengatur proses perencanaan pembangunan adalah Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (SPPN). Undang-undang ini mendefinisikan perencanaan pembangunan sebagai suatu proses untuk menentukan tindakan masa depan yang tepat, melalui urutan pilihan, dengan memperhitungkan sumber daya yang tersedia. Definisi tersebut menegaskan bahwa perencanaan bukan sekadar penyusunan dokumen, melainkan proses rasional yang memerlukan analisis mendalam terhadap kondisi, kapasitas, kebutuhan, serta prioritas pemerintah dan masyarakat.

Dalam administrasi publik modern, perencanaan pembangunan dipahami sebagai instrumen strategis untuk mencapai tujuan kolektif. Bryson & George (2024) menekankan bahwa perencanaan strategis dalam organisasi publik merupakan proses yang membantu pemerintah merumuskan visi, misi, tujuan, dan strategi untuk merespons isu-isu publik yang

terus berkembang. Perencanaan strategis tidak hanya menghasilkan kebijakan jangka panjang, tetapi juga memberikan arah yang jelas bagi pengalokasian sumber daya dan implementasi program pembangunan.

Dokumen perencanaan seperti RPJPN, RPJMN, RPJMD, Renstra, dan Renja berfungsi sebagai kerangka operasional dalam sistem perencanaan nasional. Dokumen-dokumen tersebut menjadi pedoman bagi pemerintah dalam merumuskan kebijakan dan memastikan adanya keselarasan antara tingkat pusat dan daerah. Namun, efektivitas perencanaan tidak hanya ditentukan oleh kelengkapan dokumen, tetapi oleh kualitas proses penyusunannya.

Agar perencanaan pembangunan di sektor publik berjalan dengan baik, terdapat beberapa prinsip dasar yang harus diterapkan, yaitu:

Efektivitas

Sejauh mana rencana mampu mencapai tujuan pembangunan yang telah ditetapkan. (Bryson et al. (2014) menegaskan bahwa efektivitas tidak hanya dilihat dari output, tetapi juga outcome, yakni dampak nyata terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat. Perencanaan yang efektif harus mampu menjawab isu-isu strategis serta mendorong perubahan yang berarti dalam kehidupan publik.

Efisiensi

Kemampuan memanfaatkan sumber daya secara optimal untuk mendapatkan hasil terbaik. Dalam konteks birokrasi Indonesia, efisiensi erat kaitannya dengan pengelolaan anggaran pembangunan yang sering menghadapi keterbatasan. Bappenas (2020) menekankan bahwa perencanaan harus menyinkronkan kebutuhan dan sumber daya secara realistik sehingga menghindari pemborosan melalui evaluasi program, pengurangan duplikasi kegiatan, dan integrasi lintas sektor.

Akuntabilitas

Menuntut transparansi dalam seluruh tahap perencanaan, baik dalam pengambilan keputusan, penyusunan prioritas, maupun evaluasi hasil. LAN RI (2019) menggarisbawahi bahwa akuntabilitas merupakan komponen penting *good governance* karena memastikan bahwa pemerintah dapat dipertanggungjawabkan secara moral dan administratif kepada publik. Proses perencanaan yang akuntabel memberikan ruang bagi masyarakat dan lembaga pengawas untuk menilai apakah kebijakan yang dirumuskan mencerminkan kebutuhan riil dan telah dilaksanakan dengan baik.

Partisipasi

Menekankan pelibatan berbagai pemangku kepentingan, termasuk masyarakat, dunia usaha, akademisi, komunitas lokal, serta lembaga pemerintah. (Fox & Margalit, 2025; Schatz & Rogers, 2016) menyatakan bahwa partisipasi memperkaya proses perencanaan melalui penyediaan informasi, aspirasi, dan pengetahuan lokal yang tidak selalu dapat ditangkap melalui pendekatan teknokratis. Partisipasi juga memperkuat legitimasi kebijakan dan meningkatkan rasa memiliki (*sense of ownership*) terhadap program pembangunan.

Keempat prinsip tersebut menunjukkan bahwa perencanaan pembangunan bukan hanya proses teknis yang dijalankan oleh birokrasi, melainkan proses sosial yang melibatkan berbagai pihak dalam mencapai tujuan bersama. Dengan menerapkan prinsip-prinsip tersebut, perencanaan dapat menghasilkan dokumen yang tidak hanya formal, tetapi mampu memberikan arah yang jelas, koordinasi yang kuat, dan dampak pembangunan yang berkelanjutan. Dengan berpegang pada prinsip-prinsip tersebut, perencanaan pembangunan tidak hanya menghasilkan dokumen formal seperti Rencana Strategis (Renstra) atau Rencana Kerja (Renja), tetapi juga menciptakan sinergi antar pihak, memperkuat koordinasi, serta memastikan setiap kebijakan pembangunan memiliki arah yang jelas, terukur, dan berkelanjutan.

Perencanaan pembangunan tradisional yang cenderung bersifat *top down* sering dianggap kurang adaptif dalam menghadapi kompleksitas persoalan publik. Kelemahan pendekatan teknokratis ini, seperti minimnya partisipasi masyarakat serta ketidaksesuaian antara kebijakan dan kebutuhan aktual, mendorong munculnya pendekatan alternatif, salah satunya *Collaborative Planning*.

Healey (1997) memperkenalkan pendekatan perencanaan kolaboratif sebagai proses yang menempatkan komunikasi, interaksi sosial, dan negosiasi sebagai inti pembentukan keputusan publik (Clark, 2021). Dalam perspektif ini, perencanaan tidak semata-mata hasil perhitungan teknis para ahli, tetapi merupakan hasil dialog dan deliberasi berbagai aktor yang memiliki pengalaman, nilai, dan kepentingan berbeda.

Innes dan Booher (2003) kemudian mengembangkan konsep *collaborative rationality*, yaitu gagasan bahwa keputusan yang berkualitas tinggi muncul dari proses dialog yang inklusif dan berlangsung dalam struktur interaksi yang setara. *Collaborative rationality* menekankan bahwa pengetahuan tidak hanya milik para ahli, tetapi merupakan sesuatu yang dibangun secara kolektif melalui interaksi antar pemangku kepentingan.

Dalam *collaborative planning*, keputusan dibuat melalui tahapan interaktif yang meliputi:

Pertama identifikasi aktor dan pemangku kepentingan, termasuk mereka yang terdampak maupun memiliki kapasitas untuk berkontribusi. Kedua, penyamaan persepsi, untuk membangun pemahaman bersama mengenai masalah, tujuan, dan kondisi aktual. Ketiga, negosiasi kepentingan, guna merumuskan kesepakatan bersama berdasarkan kompromi serta kepentingan kolektif. Ke empat, penyusunan agenda bersama, yang mencerminkan hasil kesepakatan dan menjadi dasar penyusunan kebijakan atau program pembangunan. Kelima Implementasi dan evaluasi kolaboratif, untuk memastikan keberlanjutan komitmen antar aktor. Melalui pendekatan ini, perencanaan menjadi lebih terbuka, integratif, dan responsif terhadap dinamika masyarakat. Kolaborasi juga mengurangi potensi konflik karena kepentingan berbagai pihak telah dibahas dan disepakati sejak awal.

Dalam *collaborative planning*, pemerintah tidak lagi dipandang sebagai aktor tunggal yang menentukan arah pembangunan, tetapi sebagai enabler yang memfasilitasi proses dialog. Artinya, pemerintah memiliki peran strategis dalam menyediakan ruang deliberatif, informasi yang transparan, serta mekanisme koordinasi yang memungkinkan aktor-aktor lain berpartisipasi secara efektif.

Peran perencana juga mengalami transformasi signifikan. Dalam model perencanaan tradisional, perencana bertindak sebagai ahli teknis yang menyusun dokumen berdasarkan analisis statistik dan perhitungan rasional. Namun, dalam model kolaboratif, perencana berperan sebagai:

Fasilitator dialog, yang menciptakan ruang komunikasi yang adil dan setara.

Mediator, yang membantu menyelesaikan konflik kepentingan.

Integrator pengetahuan, yang menggabungkan informasi teknis dengan pengetahuan lokal serta masukan dari berbagai aktor.

Agen perubahan, yang mendorong transformasi institusional menuju perencanaan yang inklusif, adaptif, dan akuntabel.

Menurut Laurian (2009), perencana memiliki peran kunci dalam memastikan bahwa deliberasi berjalan secara etis, inklusif, dan produktif. Perencana tidak hanya mengelola data atau menyusun dokumen, tetapi menjaga kualitas interaksi antar aktor sehingga keputusan yang dihasilkan benar-benar representatif.

Penerapan *collaborative planning* memberikan sejumlah manfaat nyata. Pertama,

kolaborasi meningkatkan kualitas keputusan karena melibatkan berbagai pengetahuan, pengalaman, dan perspektif dari banyak pihak. Kedua, perencanaan menjadi memiliki legitimasi lebih kuat karena disusun melalui proses partisipatif. Ketiga, implementasi kebijakan lebih efektif karena pemangku kepentingan yang terlibat sudah merasa memiliki rencana tersebut. Keempat, *collaborative planning* juga membangun kepercayaan antar institusi, memperkuat jaringan, dan mendorong koordinasi lintas sektor.

Namun demikian, pendekatan ini juga menghadapi berbagai tantangan. Salah satu tantangan utama adalah ketimpangan kekuasaan antar aktor yang berpotensi menciptakan dominasi pihak tertentu dalam proses deliberasi. Tantangan lainnya adalah perbedaan kepentingan yang terlalu tajam, terutama jika berkaitan dengan aspek politik atau ekonomi. Selain itu, proses kolaboratif membutuhkan waktu, biaya, dan kapasitas komunikasi yang tinggi. Banyak institusi pemerintah yang belum memiliki kemampuan fasilitasi, mediasi, dan manajemen konflik yang memadai.

Innes dan Booher (2018) menyatakan bahwa keberhasilan *collaborative planning* sangat bergantung pada kualitas desain proses, komitmen bersama, dan mekanisme transparansi yang kuat. Tantangan-tantangan ini dapat diminimalkan melalui penyusunan regulasi yang mendukung partisipasi publik, peningkatan kapasitas aktor, serta penguatan budaya kolaborasi dalam birokrasi.

Meskipun literatur mengenai perencanaan pembangunan dan collaborative planning telah berkembang secara signifikan, sebagian besar studi terdahulu masih berfokus pada konteks perencanaan wilayah, pembangunan perkotaan, serta tata kelola kebijakan publik secara umum, sementara kajian yang secara spesifik menelaah penerapan perencanaan kolaboratif dalam institusi pendidikan pemerintahan masih relatif terbatas. Penelitian-penelitian utama seperti Healey (1997), Innes dan Booher (2003; 2018), serta Bryson & George (2024) belum banyak mengkaji institusi pendidikan pemerintahan sebagai arena strategis perencanaan pembangunan, padahal institusi ini memiliki karakteristik unik karena beroperasi dalam struktur birokrasi yang hierarkis sekaligus mengemban fungsi akademik dan pengembangan sumber daya manusia aparatur negara. Cela riset ini menunjukkan bahwa dinamika partisipasi, relasi kekuasaan, serta peran perencana sebagai fasilitator kolaborasi dalam proses penyusunan rencana strategis pendidikan pemerintahan belum terjelaskan secara memadai. Oleh karena itu, kebaruan penelitian ini terletak pada upaya mengaplikasikan dan mengelaborasi kerangka collaborative planning dalam konteks institusi pendidikan

pemerintahan di Indonesia, guna memahami bagaimana prinsip kolaborasi, akuntabilitas, dan partisipasi dapat dioperasionalkan dalam perencanaan strategis yang berada di bawah rezim regulasi birokrasi yang kuat, sekaligus berkontribusi pada penguatan kapasitas kelembagaan dan kualitas pembangunan sumber daya manusia aparatur negara.

Berbeda dengan studi-studi terdahulu yang menempatkan collaborative planning terutama dalam konteks perencanaan wilayah dan kebijakan publik makro, penelitian ini memfokuskan analisis pada institusi pendidikan pemerintahan sebagai arena perencanaan strategis yang memiliki karakter birokratis sekaligus akademik. Dengan demikian, penelitian ini mengisi celah riset terkait bagaimana prinsip kolaborasi, partisipasi, dan akuntabilitas dioperasionalkan dalam lingkungan pendidikan aparatur negara yang hierarkis, serta bagaimana pendekatan kolaboratif dapat berkontribusi pada peningkatan kualitas dokumen perencanaan kelembagaan.

METODE

Dalam penelitian kualitatif, teknik observasi tidak hanya digunakan untuk melihat fakta empirik di lapangan, tetapi juga untuk memahami konteks sosial, pola interaksi, dan dinamika proses perencanaan yang berlangsung. Menurut Creswell & Creswell (2014), observasi memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman mendalam mengenai perilaku dan aktivitas subjek dalam lingkungan alamiah mereka, sehingga data yang diperoleh lebih autentik. Dalam konteks ini, observasi dilakukan terhadap rapat penyusunan dokumen Renstra, Renja, serta forum koordinasi antarunit di Politeknik STIA LAN Makassar untuk melihat sejauh mana prinsip kolaboratif diterapkan dalam praktik.

Wawancara mendalam (*in-depth interview*) digunakan untuk menggali pandangan, pengalaman, dan persepsi para pengelola dokumen perencanaan. Teknik ini sangat relevan dalam penelitian kualitatif karena memberikan ruang bagi informan untuk menjelaskan fenomena secara lebih luas dan mendalam (Patton, 2015). Informan terdiri dari perencana, pimpinan unit kerja, serta pihak lain yang terlibat dalam penyusunan dokumen perencanaan.

Sementara itu, dokumentasi digunakan untuk menganalisis berbagai dokumen administratif, seperti Renstra, Renja, notulen rapat, serta data pendukung lainnya. (Rudolf & Grădinaru, 2019) menegaskan bahwa dokumen merupakan sumber data yang penting dalam penelitian kualitatif karena menyediakan rekaman formal proses dan kebijakan organisasi. Melalui triangulasi teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi penelitian ini memastikan

validitas data dan memberikan gambaran yang komprehensif mengenai penerapan *Collaborative Planning* di Politeknik STIA LAN Makassar.

Untuk meningkatkan keterulangan (*replicability*) penelitian, pemilihan informan dilakukan secara purposif dengan kriteria keterlibatan langsung dalam proses penyusunan dokumen perencanaan, baik sebagai pengambil keputusan, perencana teknis, maupun pelaksana program. Analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan secara tematik, dengan fokus pada identifikasi pola kolaborasi, bentuk partisipasi, serta hambatan implementasi collaborative planning dalam perencanaan kelembagaan.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif yang bertujuan untuk mengetahui sejauh mana penerapan pendekatan *Collaborative Planning* pada Politeknik STIA LAN Makassar. Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari pengelola dokumen perencanaan Politeknik STIA LAN Makassar. Data sekunder meliputi data dan bukti dukung lampiran dokumen perencanaan Politeknik STIA LAN Makassar. Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama, yaitu observasi, wawancara dan dokumentasi. Observasi, untuk mengamati secara langsung proses penyusunan dokumen perencanaan Politeknik STIA LAN Makassar.

HASIL PENELITIAN

Hasil penelitian pada Politeknik STIA LAN Makassar menunjukkan dinamika yang cukup kompleks terkait penerapan pendekatan *Collaborative Planning* dalam proses penyusunan dokumen perencanaan. Berdasarkan temuan lapangan melalui observasi, wawancara, serta telaah dokumentasi, terdapat sejumlah hal penting yang menggambarkan kondisi aktual implementasi perencanaan kolaboratif pada lembaga tersebut.

Proses Perencanaan Program Belum Sepenuhnya Partisipatif

Meskipun secara formal mekanisme perencanaan telah mengacu pada prinsip partisipatif sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan Menteri PANRB maupun pedoman perencanaan internal LAN, praktik di lapangan menunjukkan bahwa proses penentuan prioritas program masih terpusat pada pimpinan dan perencana formal. Keterlibatan unsur dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa dinilai masih terbatas, terutama pada tahap-tahap awal perumusan masalah dan penentuan arah kebijakan.

Diskusi lintas unit memang dilakukan, namun temuan penelitian menunjukkan bahwa

forum tersebut belum terstruktur dengan baik. Tidak ada jadwal rutin maupun alur yang jelas terkait bagaimana masukan dari unit-unit kerja dihimpun, divalidasi, dan dijadikan dasar penyusunan rencana kerja. Akibatnya, mekanisme aspirasi sering kali berjalan secara informal, misalnya melalui komunikasi personal atau arahan sepihak tanpa ada prosedur yang terdokumentasi. Hal ini menyebabkan beberapa suara penting dari aktor pelaksana di tingkat bawah tidak tertampung secara optimal.

Penerapan *Collaborative Planning* Mulai Diterapkan Namun Belum Konsisten

Secara umum, Politeknik STIA LAN Makassar telah mulai menerapkan unsur-unsur *Collaborative Planning*. Dalam beberapa kesempatan, rapat koordinasi telah melibatkan berbagai pemangku kepentingan, dan proses dialog berlangsung cukup terbuka. Namun, implementasinya belum berjalan secara konsisten. Salah satu penyebabnya adalah ketiadaan pedoman baku atau *Standard Operating Procedure* (SOP) yang secara eksplisit mengatur langkah-langkah proses kolaboratif.

Forum kolaboratif sering kali bergantung pada inisiatif pimpinan atau unit tertentu, sehingga keberlangsungannya tidak stabil dari tahun ke tahun. Penelitian juga menemukan bahwa praktik kolaborasi lebih banyak muncul pada tahap evaluasi dan penyempurnaan dokumen, dibanding pada tahap perencanaan awal. Padahal, literatur Healey (1997) menekankan bahwa kolaborasi paling efektif dilakukan sejak tahap identifikasi masalah agar rencana yang disusun benar-benar mencerminkan kebutuhan Bersama (Leino & Puumala, 2021)

Meningkatnya Kualitas Usulan Program Setelah Kolaborasi Diperkuat

Meskipun belum optimal, ketika forum kolaboratif seperti *Focus Group Discussion* (FGD), musrenbang internal, atau workshop lintas unit dilaksanakan dengan baik, terjadi peningkatan nyata pada kualitas usulan program. Informan penelitian menyebut bahwa usulan program menjadi lebih tajam, lebih relevan, dan lebih terukur. Hal ini disebabkan adanya integrasi perspektif: dosen memberikan masukan berbasis kebutuhan akademik dan pengembangan kurikulum; tenaga kependidikan menyampaikan informasi terkait kebutuhan operasional; sedangkan mahasiswa memberi pandangan dari sisi layanan pendidikan.

Temuan ini menunjukkan bahwa semakin banyak aktor dilibatkan, semakin kaya informasi dan semakin akurat analisis kebutuhan yang digunakan dalam penyusunan rencana. Selain itu, indikator kinerja yang dirumuskan menjadi lebih realistik karena telah mempertimbangkan kapasitas sumber daya yang tersedia.

Hambatan Utama dalam Implementasi *Collaborative Planning*

Penelitian menemukan empat kendala utama yang menghambat penerapan *Collaborative Planning*. Pertama, koordinasi antar unit belum berjalan secara sinergis. Beberapa unit masih bekerja secara sektoral sehingga informasi yang diperlukan dalam perencanaan tidak mengalir dengan baik. Kedua, keterbatasan waktu dan tingginya beban kerja menyebabkan tidak semua pihak dapat terlibat secara penuh. Ketiga, belum tersedianya sistem teknologi informasi perencanaan berbasis digital menyebabkan proses kolaborasi masih manual dan kurang efisien. Keempat, budaya organisasi yang masih cenderung hierarkis membuat sebagian staf enggan menyampaikan pendapat secara terbuka.

Hambatan-hambatan ini sejalan dengan berbagai penelitian sebelumnya yang menyebut bahwa struktur birokrasi, pola komunikasi, dan kesiapan teknologi merupakan faktor penting dalam keberhasilan implementasi kolaborasi (Bryson et al., 2014).

Dampak Pendekatan Kolaboratif terhadap Efektivitas Perencanaan

Meski implementasinya belum merata, pendekatan kolaboratif terbukti memberikan dampak positif terhadap efektivitas perencanaan. Peningkatan rasa memiliki (*sense of ownership*) menjadi salah satu hasil paling signifikan yang ditemukan dalam penelitian ini. Ketika para pemangku kepentingan merasa dilibatkan, mereka lebih berkomitmen dalam melaksanakan program dan mencapai target yang telah disepakati.

Selain itu, program yang disusun secara kolaboratif lebih responsif terhadap kebutuhan aktual institusi dan memiliki tingkat implementasi yang lebih tinggi. Namun, dampak positif tersebut baru terlihat pada program-program tertentu yang memang melibatkan forum kolaborasi secara intensif. Hal ini menunjukkan bahwa penguatan implementasi *Collaborative Planning* memiliki potensi besar untuk meningkatkan mutu dokumen perencanaan secara keseluruhan, sepanjang dilakukan secara konsisten, sistematis, dan terstruktur.

Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil studi Ansell & Gash (2008) dan Innes & Booher (2010) yang menegaskan bahwa kolaborasi dalam organisasi publik sering kali terhambat oleh struktur hierarkis dan ketimpangan peran aktor. Namun, penelitian ini juga memperluas temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa dalam konteks institusi pendidikan pemerintahan, hambatan kolaborasi tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga dipengaruhi oleh keterbatasan kapasitas perencana, sistem informasi yang belum terintegrasi, serta budaya organisasi yang belum sepenuhnya mendukung dialog terbuka.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat tiga isu utama yang menjadi tantangan dalam penerapan *Collaborative Planning* di Politeknik STIA LAN Makassar. Pertama, belum adanya pedoman atau acuan resmi yang mengatur proses perencanaan kolaboratif menyebabkan kegiatan kolaborasi berjalan tanpa standar yang seragam. Kondisi ini membuat praktik kolaborasi sangat bergantung pada inisiatif personal atau unit tertentu, sehingga konsistensinya tidak terjamin. Oleh karena itu, dibutuhkan dokumen pedoman yang komprehensif untuk mengatur struktur peran, alur kerja, mekanisme pelibatan aktor, serta prosedur komunikasi di setiap tahapan perencanaan. Pedoman tersebut penting untuk memastikan bahwa setiap unit memahami tugas masing-masing dan dapat berkolaborasi secara sistematis, bukan sekadar informal atau situasional.

Kedua, partisipasi para pemangku kepentingan internal dan eksternal belum berjalan optimal. Temuan menunjukkan bahwa kontribusi dosen, tenaga kependidikan, mahasiswa, dan mitra belum terwadahi secara penuh dalam proses penyusunan program. Partisipasi yang bersifat parsial ini membuat perencanaan kurang menangkap kebutuhan nyata di lapangan dan kurang mencerminkan perspektif multidimensi. Padahal, perencanaan kolaboratif menuntut keterlibatan seluruh aktor secara setara agar rencana yang dihasilkan mampu menggambarkan kepentingan kolektif. Penguatan mekanisme partisipatif diperlukan melalui forum formal yang terstruktur seperti *focus group discussion*, forum konsultasi publik internal, hingga pelibatan stakeholder eksternal dalam tahap identifikasi masalah dan perumusan tujuan.

Ketiga, penelitian menekankan bahwa keberhasilan kolaborasi sangat ditentukan oleh kesiapan teknologi dan kualitas koordinasi antarunit. Sistem informasi perencanaan yang belum terintegrasi menyebabkan arus data antarunit berjalan lambat, tidak sinkron, dan sering kali masih dilakukan secara manual. Kondisi ini menghambat proses analisis, penetapan prioritas, maupun penyusunan indikator kinerja. Selain itu, koordinasi antarunit masih perlu diperkuat agar setiap proses berjalan harmonis dan tidak terjadi duplikasi tugas maupun kesenjangan informasi. Optimalisasi teknologi dan pola koordinasi yang lebih efektif akan menciptakan alur kerja yang konsisten, adaptif, dan mampu mendukung kolaborasi lintas unit secara berkelanjutan.

Secara umum, penelitian ini menegaskan bahwa pendekatan *Collaborative Planning* sangat potensial untuk meningkatkan kualitas perencanaan di Politeknik STIA LAN Makassar. Pendekatan ini dapat mendorong transparansi, memperkuat partisipasi, serta menciptakan

proses penyusunan rencana yang lebih inklusif dan akuntabel. Namun, efektivitasnya hanya dapat dicapai apabila institusi mampu memperbaiki empat aspek inti: regulasi, partisipasi, teknologi, dan koordinasi. Perbaikan pada aspek regulatif melalui penyusunan pedoman yang jelas akan memberikan landasan operasional yang kuat. Penguatan partisipasi akan memperkaya substansi program dan meningkatkan legitimasi rencana. Sementara itu, pemanfaatan teknologi serta peningkatan koordinasi akan memastikan bahwa proses perencanaan berlangsung efisien, terpadu, dan responsif terhadap kebutuhan organisasi.

Lebih jauh lagi, temuan penelitian mengungkap bahwa efektivitas *Collaborative Planning* tidak hanya berkaitan dengan instrumen formal, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi. Budaya kerja yang masih cenderung hierarkis menyebabkan beberapa unit belum terbiasa mengemukakan pendapat atau menawarkan alternatif solusi dalam proses perencanaan. Hal ini menegaskan pentingnya transformasi budaya menuju pola kerja yang lebih terbuka, dialogis, dan kolaboratif. Transformasi tersebut dapat diwujudkan melalui pengembangan kapasitas SDM, pelatihan kolaborasi, serta pembiasaan forum perencanaan lintas unit yang berlangsung secara reguler.

Selain itu, keberadaan sarana pendukung seperti platform digital perencanaan juga menjadi faktor penting dalam memperkuat integrasi data dan efektivitas pengambilan keputusan. Sistem informasi terintegrasi yang mengaitkan data akademik, data keuangan, dan indikator kinerja akan sangat membantu proses penyusunan program yang berbasis bukti (*evidence-based planning*). Dengan demikian, teknologi bukan lagi sekadar alat administratif, melainkan fondasi strategis dalam perencanaan modern yang kolaboratif.

Penelitian ini juga menyoroti pentingnya komitmen pimpinan sebagai kunci keberhasilan implementasi kolaborasi. Kebijakan yang mendukung, penyediaan sumber daya, serta dorongan untuk meningkatkan partisipasi sangat diperlukan untuk menciptakan ekosistem perencanaan yang inklusif dan adaptif. Ketika pimpinan aktif memfasilitasi proses kolaboratif, praktik perencanaan lebih mudah bergerak dari pola *top-down* menuju pendekatan partisipatif yang menyeluruh. Sebaliknya, tanpa komitmen tersebut, kolaborasi berpotensi terhambat atau bahkan kembali ke pola lama yang kurang responsif terhadap kebutuhan institusi.

Secara praktis, penelitian ini merekomendasikan penyusunan pedoman perencanaan kolaboratif yang baku di tingkat institusi, penguatan forum partisipatif lintas unit yang terjadwal secara reguler, serta pengembangan sistem informasi perencanaan terintegrasi untuk mendukung pengambilan keputusan berbasis data. Selain itu, peningkatan kapasitas perencana-

melalui pelatihan fasilitasi, mediasi, dan manajemen konflik menjadi langkah strategis untuk memastikan keberlanjutan implementasi *collaborative planning*.

Dengan memperhatikan keseluruhan temuan tersebut, penelitian ini menegaskan bahwa penguatan tiga aspek utama penyusunan pedoman perencanaan kolaboratif yang baku, perluasan mekanisme partisipatif, serta optimalisasi teknologi dan koordinasi lintas unit merupakan langkah strategis dalam membangun sistem perencanaan yang efektif, transparan, dan berkelanjutan. Ketiga aspek ini sekaligus menjadi dasar bagi peningkatan mutu tata kelola kelembagaan dan implementasi program yang lebih tepat sasaran di Politeknik STIA LAN Makassar.

Sebagai agenda penelitian lanjutan, studi selanjutnya disarankan untuk menggunakan pendekatan komparatif antar institusi pendidikan pemerintahan atau mengombinasikan metode kualitatif dan kuantitatif guna mengukur dampak *collaborative planning* terhadap kinerja organisasi secara lebih objektif. Penelitian longitudinal juga diperlukan untuk menilai konsistensi dan keberlanjutan praktik perencanaan kolaboratif dalam jangka panjang.

REFERENSI

- Akbar, I. (2024). E-government, participatory planning, and policy development: An efforts to construct multi-sector collaboration. *AIP Conference Proceedings*, 2952(1). <https://doi.org/10.1063/5.0213071/3304254>
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/JOPART/MUM032>
- Bodin, Ö. (2017). Collaborative environmental governance: Achieving collective action in social-ecological systems. *Science*, 357(6352). <https://doi.org/10.1126/SCIENCE.AAN1114>
- BrandSEN, T., Steen, T., & Verschuere, B. (2018). Co-creation and co-production in public services: Urgent issues in practice and research. *Co-Production and Co-Creation: Engaging Citizens in Public Services*, 3–8. <https://doi.org/10.4324/9781315204956/CO-PRODUCTION-CO-CREATION-TACO-BRANDSEN-BRAM-VERSCHUERE-TRUI-STEELEN-RIGHTS-AND-PERMISSIONS>
- Bryson, J. M. ., & George, Bert. (2024). *Strategic planning for public and nonprofit organizations : a guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (6th ed.). John Wiley & Sons, Inc. https://www.researchgate.net/publication/382254675_Strategic_Planning_for_Public_and_Nonprofit_Organizations_A_Guide_to_Strengthening_and_Sustaining_Organizational

1_Achievement_6th_Edition

- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. *Public Administration Review*, 74(4), 445–456. <https://doi.org/10.1111/PUAR.12238>
- Clark, J. K. (2021). Public Values and Public Participation: A Case of Collaborative Governance of a Planning Process. *American Review of Public Administration*, 51(3), 199–212.
<https://doi.org/10.1177/0275074020956397>; REQUESTEDJOURNAL:JOURNAL:ARP B
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2014). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approach*. Sage Publications. <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/research-design/book270550>
- Duxbury, N., & Jeannotte, M. S. (2015). Making It Real: Measures of Culture in Local Sustainability Planning and Implementation. *Making Culture Count*, 145–161. https://doi.org/10.1007/978-1-137-46458-3_10
- Fonataba, J. (2025). Kolaborasi Pemerintah, Swasta, dan Masyarakat dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Dasar di Merauke. *Jejak Digital: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 1(4), 1376–1395. <https://doi.org/10.63822/VMTHGF73>
- Fox, J., & Margalit, T. (2025). Beyond the professional-local knowledge dichotomy: Toward a new epistemology in urban planning. *Urban Studies*. <https://doi.org/10.1177/00420980251375771>; REQUESTEDJOURNAL:JOURNAL:USJ A;WGROU:STRING:PUBLICATION
- Grossi, G., & Argento, D. (2022). The fate of accounting for public governance development. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 35(9), 272–303. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-11-2020-5001>
- Healey, P. (1997). Collaborative Planning. *Collaborative Planning*. <https://doi.org/10.1007/978-1-349-25538-2>
- Innes, J. E., & Booher, D. E. (2010). Planning with complexity: An introduction to collaborative rationality for public policy. *Planning with Complexity: An Introduction to Collaborative Rationality for Public Policy*, 1–237. <https://doi.org/10.4324/9780203864302/PLANNING-COMPLEXITY-JUDITH-INNES-DAVID-BOOHER/RIGHTS-AND-PERMISSIONS>
- Iqbal, M., Nursida, & Zaskia. (2025). Public Understanding, The Role of Local Actors, and Innovation in Collaboration to Alleviate Poverty in Tolitoli City. *Perkembangan Kajian Sosial*, 2(2), 61–71. <https://doi.org/10.69616/PERKASA.V2I2.323>
- Laurian, L. (2009). Trust in planning: Theoretical and practical considerations for participatory and deliberative planning. *Planning Theory and Practice*, 10(3), 369–391. <https://doi.org/10.1080/14649350903229810>; ISSUE:ISSUE:DOI

- Leino, H., & Puumala, E. (2021). What can co-creation do for the citizens? Applying co-creation for the promotion of participation in cities. *Environment and Planning C: Politics and Space*, 39(4), 781–799. <https://doi.org/10.1177/2399654420957337>; REQUESTEDJOURNAL:JOURNAL:EPCB;WEBSITE:WEBSITE:SAGE;WGROUSTRING:PUBLICATI
- Lusiani, M., Baarveld, M., Smit, M., & Dewulf, G. (2013). Planning and commitment in cultural heritage projects. *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*, 3(2), 163–174. <https://doi.org/10.1108/JCHMSD-10-2012-0052>
- Mariani, L., Trivellato, B., Martini, M., & Marafioti, E. (2022). Achieving Sustainable Development Goals Through Collaborative Innovation: Evidence from Four European Initiatives. *Journal of Business Ethics* 2022 180:4, 180(4), 1075–1095. <https://doi.org/10.1007/S10551-022-05193-Z>
- OECD. (2019). *Government at a Glance 2019* (Government at a Glance). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/8CCF5C38-EN>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice - Michael Quinn Patton - Google Buku* (4th ed.). SAGE Publications.
- Pirnejad, P. (2017). *ELEMENTS OF A SUCCESSFUL MULTI-SECTORAL COLLABORATIVE FROM A LOCAL GOVERNMENT PERSPECTIVE A FRAMEWORK FOR COLLABORATIVE GOVERNANCE-DIMENSIONS SHARED BY AWARD WINNING MULTI-SECTORAL PARTNERSHIPS*. University of Southern California.
- Rudolf, S. C., & Grădinaru, S. R. (2019). The quality and implementation of local plans: An integrated evaluation. *Environment and Planning B: Urban Analytics and City Science*, 46(5), 880–896. <https://doi.org/10.1177/2399808317737070>; ISSUE:ISSUE:DOI
- Sari, A. R. (2023). The Impact of Good Governance on the Quality of Public Management Decision Making. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 1(2), 39–46. <https://doi.org/10.61100/ADMAN.V1I2.21>
- Sartika, I. (2024). Collaborative Governance Dalam Perencanaan Pembangunan di Kabupaten Bekasi Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah*, 16(2), 209–233. <https://doi.org/10.33701/JIAPD.V16I2.4864>
- Savini, F. (2019). Responsibility, polity, value: The (un)changing norms of planning practices. *Planning Theory*, 18(1), 58–81. <https://doi.org/10.1177/1473095218770474>
- Schatz, L., & Rogers, D. (2016). Participatory, technocratic and neoliberal planning: an untenable planning governance ménage à trois. *Australian Planner*, 53(1), 37–45. <https://doi.org/10.1080/07293682.2015.1135816>; REQUESTEDJOURNAL:JOURNAL:RAPL20;WGROUSTRING:PUBLICATI
- Voorberg, W. H., Bekkers, V. J. J. M., & Tummers, L. G. (2015). A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review*, 17(9), 1333–1357.

<https://doi.org/10.1080/14719037.2014.930505>; PAGE:STRING:ARTICLE/CHAPTER

Winkler, T., & Duminy, J. (2016). Planning to change the world? Questioning the normative ethics of planning theories1. *Planning Theory*, 15(2), 111–129.
<https://doi.org/10.1177/1473095214551113>