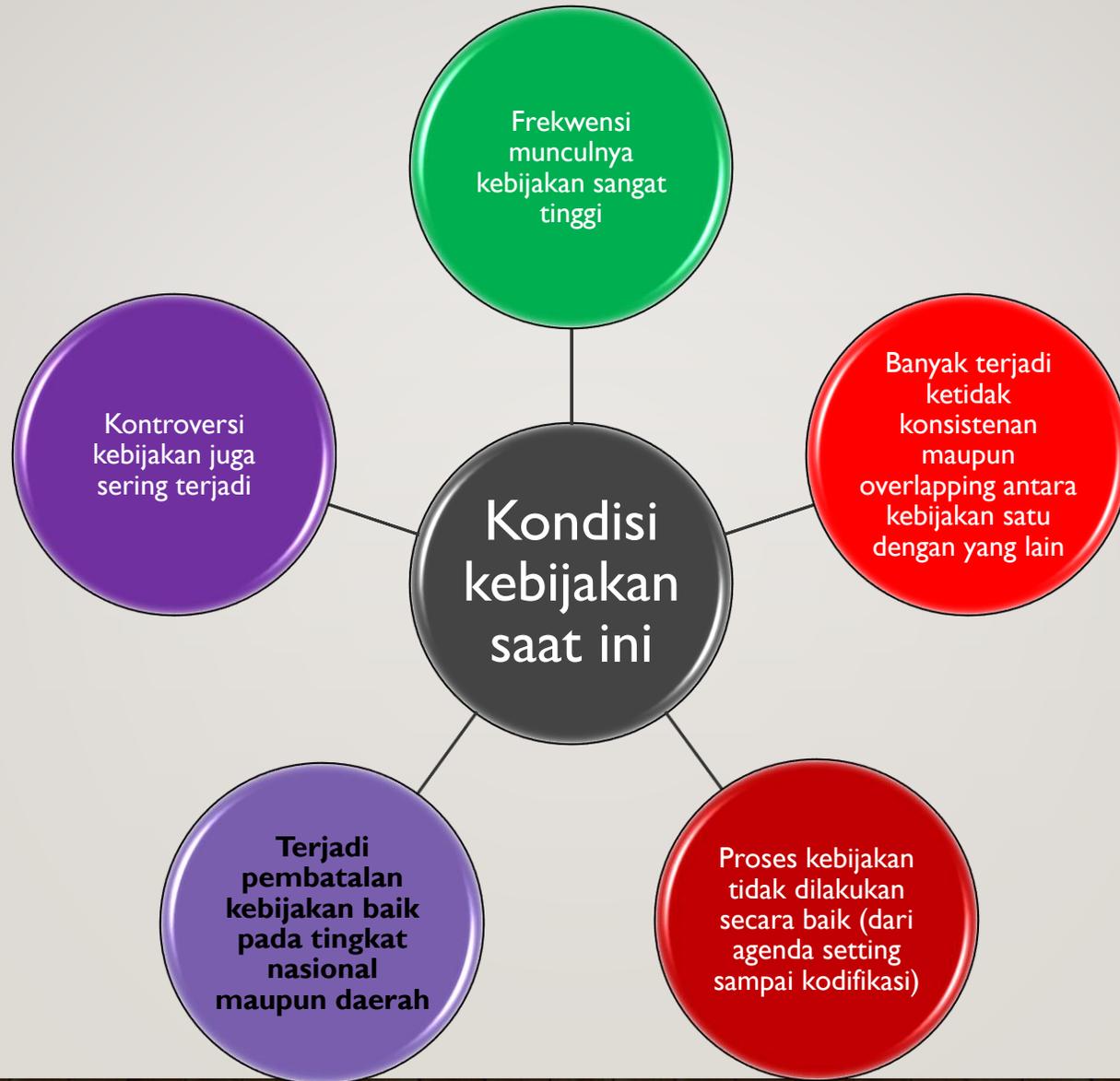


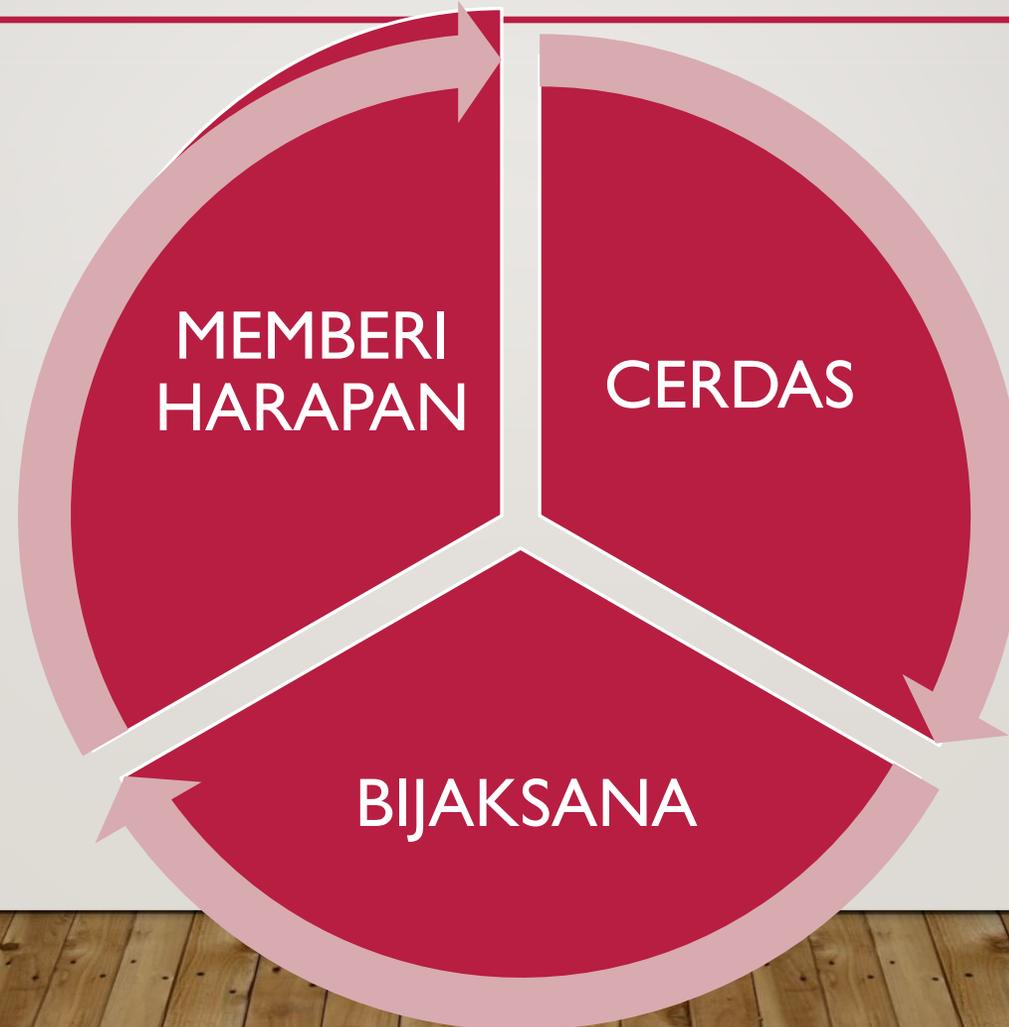


ANALISIS STAKEHOLDERS (SA)

PROF. DR. NOVITA TRESIANA



3 INTI KEBIJAKAN YANG EXCELLEN/UNGGUL



Tugas Analis kebijakan/policy analyst

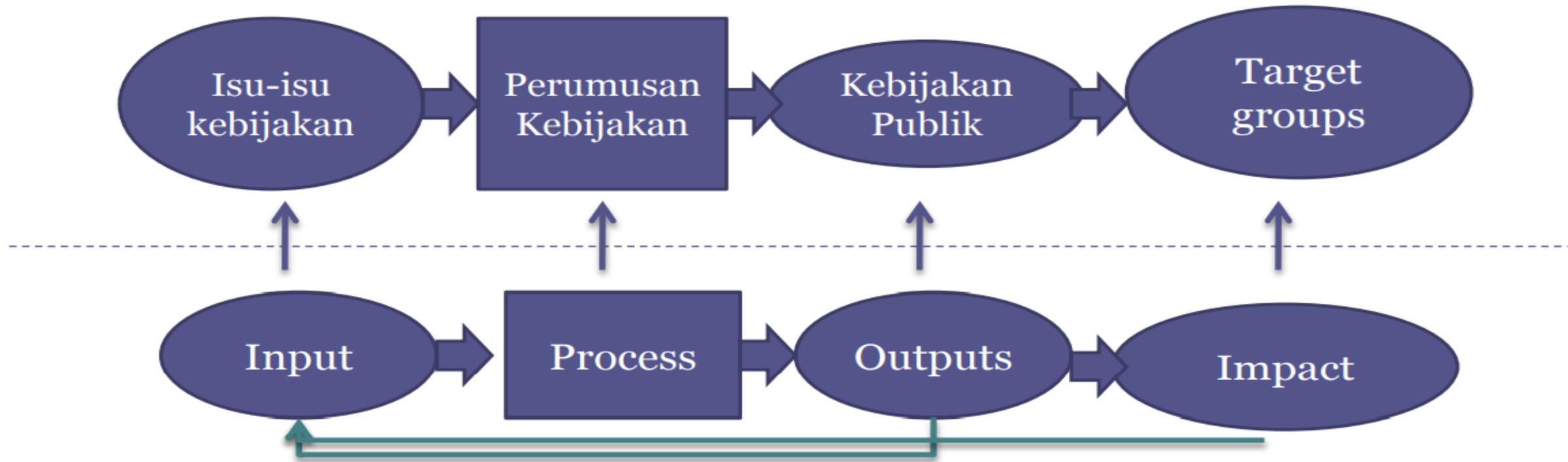
- Membantu merumuskan cara untuk mengatasi/ memecahkan masalah
- Menyediakan informasi tentang apa konsekuensi dari alternatif kebijakan
- Mengidentifikasi issue publik yang perlu menjadi agenda kebijakan pemerintah



APA YANG SEHARUSNYA
DILAKUKAN pemerintah:
PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Sistem, Proses, dan Siklus Kebijakan Publik

- Sistem Kebijakan Publik



URGENSI DAN KONSEPSI SA

Pergeseran Paradigma dan Tuntutan Pelibatan Stakeholders

Pergeseran konsep **Old Public Administration** → **New Public Management** → **New Public Service**

Paradigma berubah dari **Government** → **Governance**

Pemerintah tidak lagi menjadi satu-satunya aktor utama penentu kebijakan.

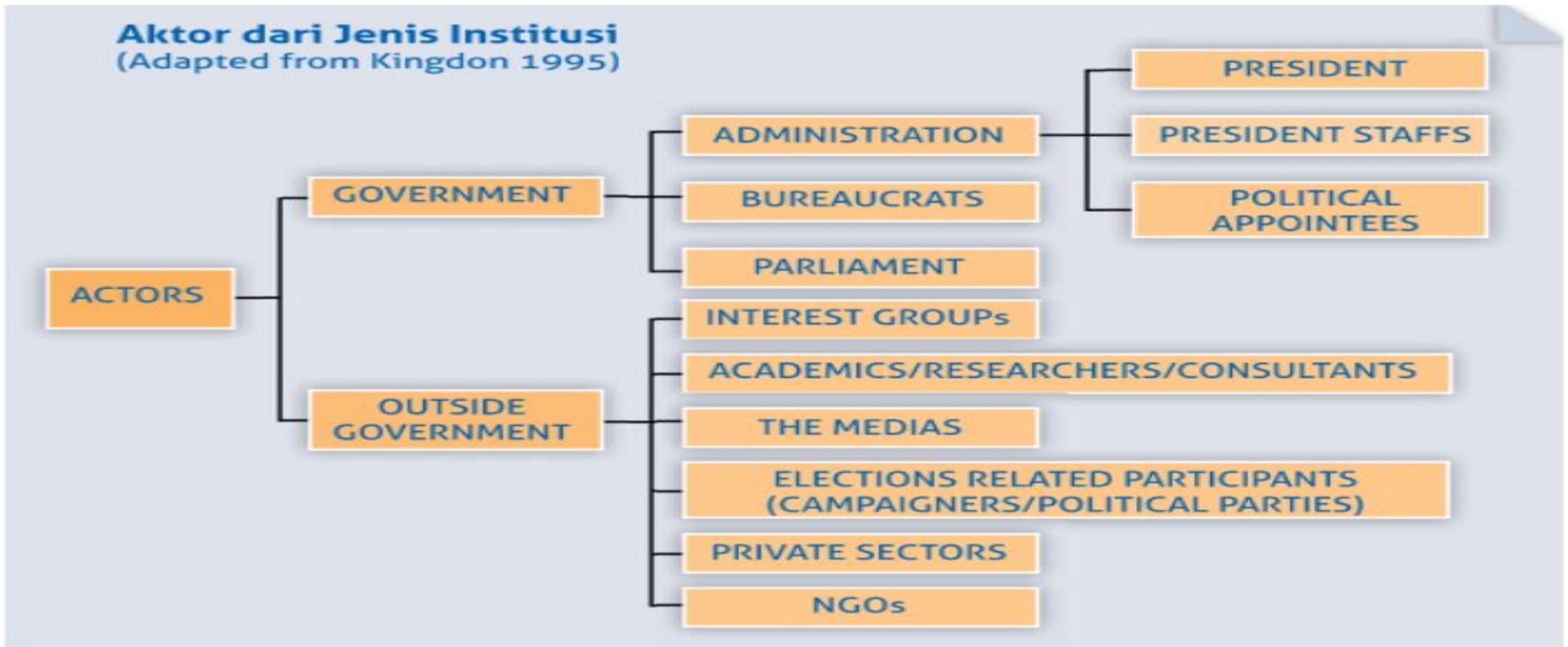
Kebijakan ditentukan dengan konsensus dari berbagai aktor mulai dari lokal, nasional maupun internasional

STAKEHOLDERS

Freeman (1984) dalam Reed (2009)

- Sebagai pihak yang terpengaruh oleh kebijakan dan pihak yang dapat mempengaruhi kebijakan;
- Dalam kebijakan dikenal : **aktor-aktor dalam Institusi**
- Kata kunci tersebut adalah **pengaruh**.
- Orang, kelompok, atau lembaga yang memiliki kepentingan dalam suatu kegiatan (proyek atau program
- Jika dikaitkan dalam **konteks kebijakan publik, maka stakeholder adalah pihak yang terpengaruh dan/ mempengaruhi sebuah kebijakan publik.**

AKTOR SEBAGAI STAKEHOLDERS: MEMPENGARUHI KEBIJAKAN



5 KATEGORI STAKEHOLDERS

1. Pemerintah (pengambil kebijakan dan Lembaga legislatif);
2. Swasta (pengusaha dan lembaga donor);
3. Tokoh masyarakat;
4. Lembaga swadaya masyarakat dan organisasi sosial lainnya;
5. Pakar dan profesional.

Selanjutnya kategori ini dibagi ke dalam empat tingkatan *stakeholder (level of continuum)*, yakni: nasional; regional;; *local off-site*, *local in-site*.

5 KATEGORI STAKEHOLDERS

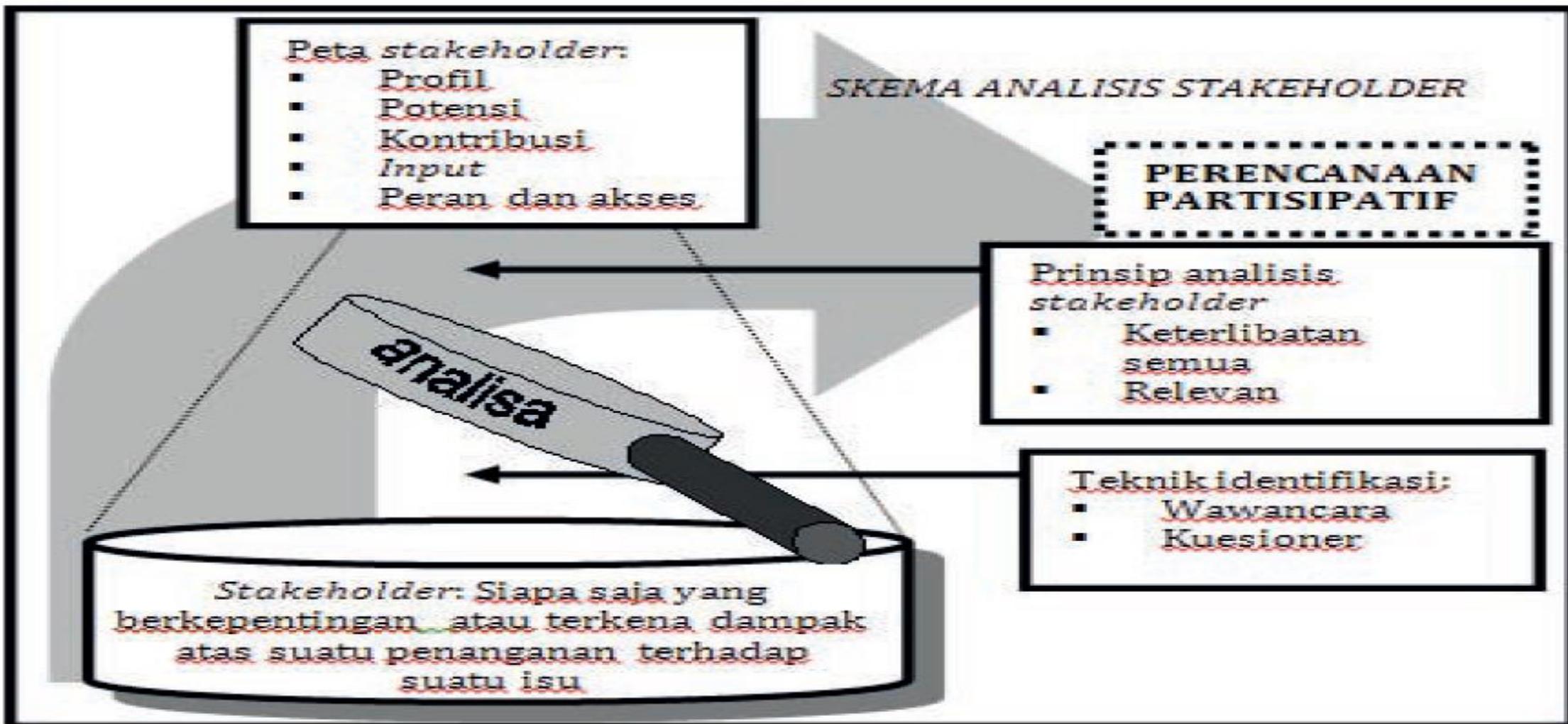
1. Pemerintah (pengambil kebijakan dan Lembaga legislatif);
2. Swasta (pengusaha dan lembaga donor);
3. Tokoh masyarakat;
4. Lembaga swadaya masyarakat dan organisasi sosial lainnya;
5. Pakar dan profesional.

Selanjutnya kategori ini dibagi ke dalam empat tingkatan *stakeholder (level of continuum)*, yakni: nasional; regional;; *local off-site*, *local in-site*.

BERDASARKAN KEKUATAN, POSISI PENTING, DAN PENGARUH *STAKEHOLDER* TERHADAP SUATU ISU, *STAKEHOLDER* DAPAT DIKATEGORIKAN KE DALAM BEBERAPA KELOMPOK

- 1) **Stakeholder utama** merupakan *stakeholder* yang memiliki kaitan kepentingan secara langsung dengan suatu kebijakan, program, dan proyek. Mereka harus ditempatkan sebagai penentu utama dalam proses pengambilan keputusan, misalnya masyarakat, tokoh masyarakat, dan manajer public;
- 2) **Stakeholder pendukung (sekunder)** adalah *stakeholder* yang tidak memiliki kaitan kepentingan secara langsung terhadap suatu kebijakan, program, dan proyek, tetapi memiliki kepedulian (*concern*) dan keprihatinan, sehingga mereka turut bersuara dan berpengaruh terhadap sikap masyarakat dan keputusan legal pemerintah. Misalnya, Lembaga pemerintah dalam suatu wilayah tetapi tidak memiliki tanggung jawab langsung; lembaga pemerintah yang terkait dengan isu tetapi tidak memiliki kewenangan secara langsung dalam pengambilan keputusan; lembaga swadaya masyarakat (LSM) setempat; perguruan tinggi; dan pengusaha (badan usaha) yang terkait;
- 3) **Stakeholder kunci** merupakan *stakeholder* yang memiliki kewenangan secara legal dalam hal pengambilan keputusan. *Stakeholder* kunci yang dimaksud adalah unsur eksekutif sesuai level, legislatif, dan instansi

SKEMA ANALISIS STAKEHOLDERS



ANALISIS STAKEHOLDERS

- ALAT PENTING dalam mengidentifikasi para pelaku pembangunan, Pelaku pembangunan ini meliputi orang dan organisasi yang terlibat ataupun terkena dampak dari suatu rencana. Pemahaman yang jelas atas peran dan kontribusi potensi dari berbagai *stakeholder* merupakan prasyarat utama bagi proses perencanaan partisipatif.;
- DIGUNAKAN untuk menentukan posisi *stakeholder* berdasarkan kepentingan (*importance*) dan pengaruh (*influence*) dalam kerangka sistem secara keseluruhan.;
- PROSES pengidentifikasian para *stakeholder* utama dari suatu kegiatan, pengkajian atas kepentingan mereka, dan bagaimana kepentingan tersebut memengaruhi risiko dan keberlangsungan dari kegiatan yang direncanakan.
- SEBAGAI suatu pendekatan dan prosedur untuk memperoleh pemahaman dari suatu sistem melalui identifikasi *stakeholder* kunci dari sistem tersebut dan melakukan asesmen terhadap interes mereka Terhadap sistem (Grimble dan Chan 1995);

TEHNIK PEMETAAN STAKEHOLDERS (STAKEHOLDERS MAPPING)

ADALAH:

- ❑ TEHNIK yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi dan menilai kepentingan dari **pihak-pihak/aktor-aktor kunci, kelompok, atau institusi** yang dapat mempengaruhi kesuksesan dari sebuah Kebijakan, program dan kegiatan
- ❑ DAPAT membantu dalam **penilaian lingkungankebijakan/kegiatan/program** dan dapat menentukan cara terbaik untuk bernegosiasi dalam diskusi tentang kegiatan

PEMAHAMAN SEDERHANA MAPPING STAKEHOLDERS

STAKEHOLDERS:

- TERPENGARUH
- MEMPENGARUHI

PEMETAAN:

- SIAPA YANG TERPENGARUH
- SIAPA YANG MEMPENGARUHI
- SIAPA YANG HARUS DILIBATKAN
- KAPASITAS SIAPA YANG HARUS DITINGKATKAN

Bagaimana cara melakukan Stakeholder Mapping

RISET SA



BAGIAN UTAMA
(Riset khusus SA)



BAGIAN
PENDUKUNG (Bagian
Dari Tujuan Riset)

RAGAM TEHNIK STAKEHOLDERS ANALYSIS (SA)

- 1. Stakeholder-Issue Interrelationship Diagram;**
- 2. Policy Implementation Mapping;**
- 3. Net Map**

BAGIAN UTAMA RISET (NET MAP)

JUDUL

Interaksi dan Pengaruh Stakeholders dalam Inovasi
Kebijakan Pemanfaatan Dana Ketahanan Pangan
Level Desa di Indonesia

(MENGGUNAKAN STAKEHOLDERS ANALYSIS-
NET MAP)

TEHNIK NET MAP

Net-Map merupakan sebuah metode pemetaan *stakeholder* yang dapat membantu pembuat kebijakan untuk mengetahui, memvisualisasikan, berdiskusi serta mengembangkan pemahaman terhadap situasi di mana ada banyak aktor kepentingan yang berbeda pengaruh dan kepentingannya terhadap organisasi mereka (Bryson, 2003).

Beberapa manfaat dari penggunaan *Net-Map* antara lain adalah (Schiffer, 2007):

1. Sebagai sarana mempersiapkan dan memonitor intervensi kebijakan;
2. Sarana meningkatkan efektifitas koordinasi *multistakeholder*;
3. Memfasilitasi proyek berbasis masyarakat inklusif;
4. Membuat sketsa serta mendiskusikan intervensi bagi keberhasilan sebuah proyek;

LANGKAH-LANGKAH MENGGUNAKAN NET MAP

❖ Perlu dipahami secara jelas masalah yang akan dipecahkan (isu-Isu);

❖ Pertanyaan yang muncul diantaranya:

1) siapa yang terlibat; 2) Bagaimana keterkaitan mereka?; 3) Bagaimana pengaruh mereka?; 4) Apa tujuan mereka?;

❖ Tentukan Jenis Hubungan :

1) Command; 2) Advise; 3) Information; 4) money

❖ Tentukan pengelompokan tujuan aktor-aktor

1) (*P=protection*) ;

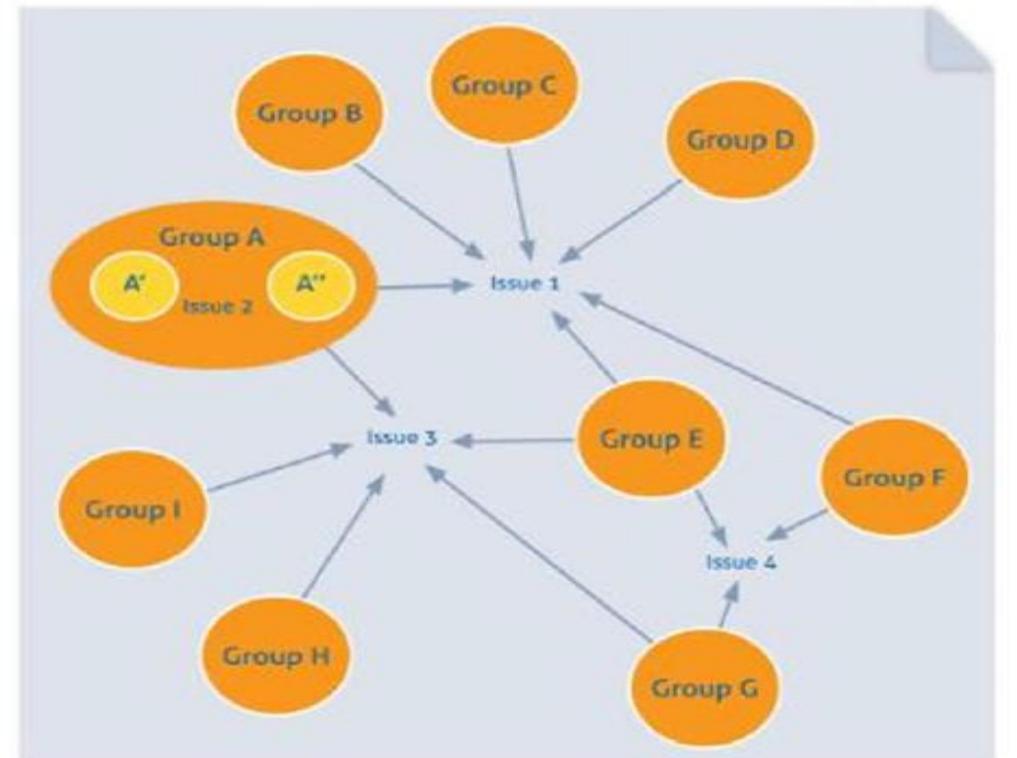
2) (*D=development*).

KEGIATAN 1. STAKEHOLDER-ISSUE INTERRELATIONSHIP DIAGRAM

1. Hubungan berbagai jenis *stakeholder* berkaitan dengan berbagai isu kebijakan dan bagaimana berbagai *stakeholder* tersebut berhubungan satu dengan yang lain.

2. Bertujuan untuk mengetahui potensi kerjasama dan konflik **antar** *stakeholder*.

Gambar 3.2. Stakeholder-Issue Interrelationship Diagram

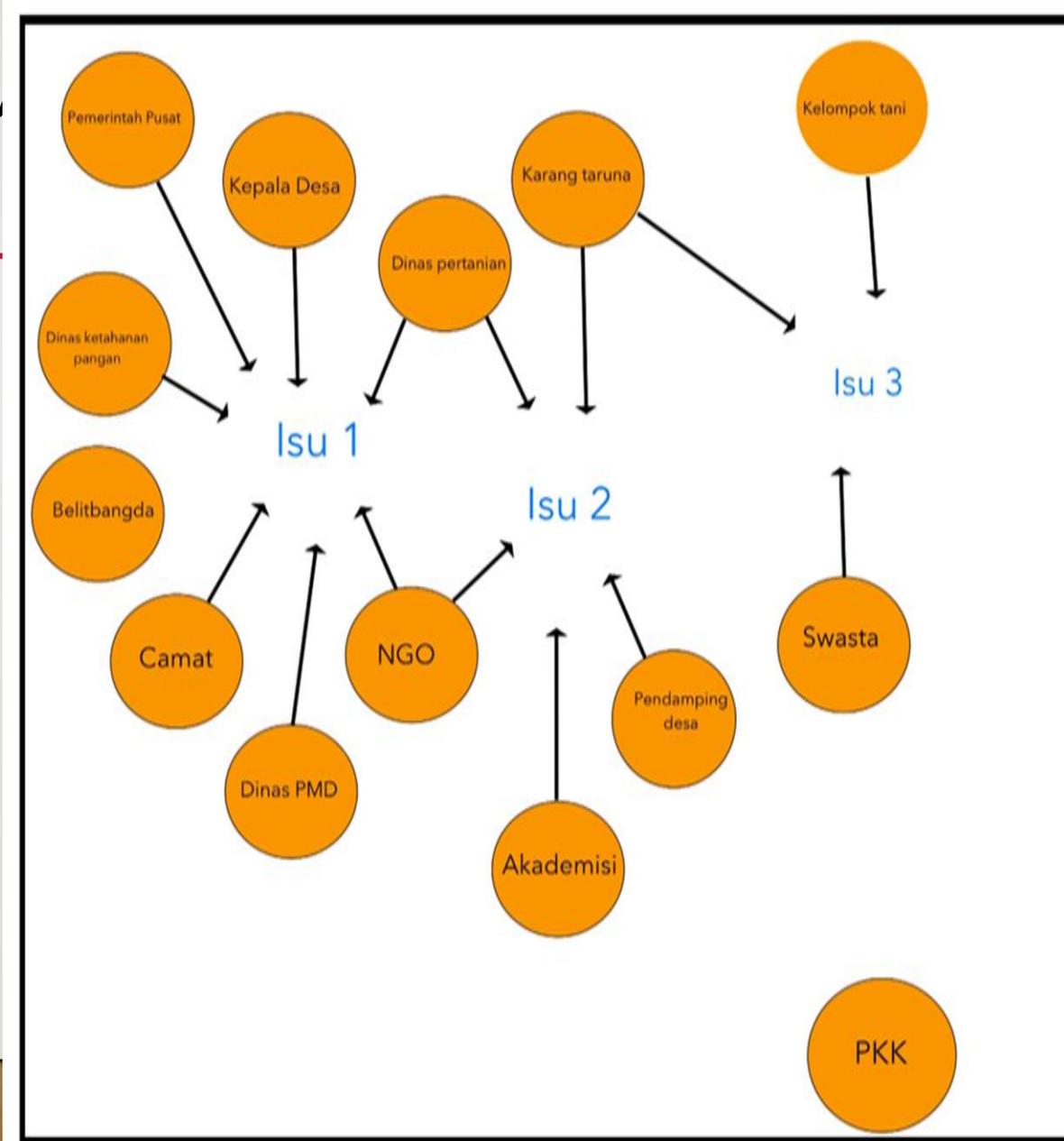


LANGKAH I: ISU YANG MENDOMINAN

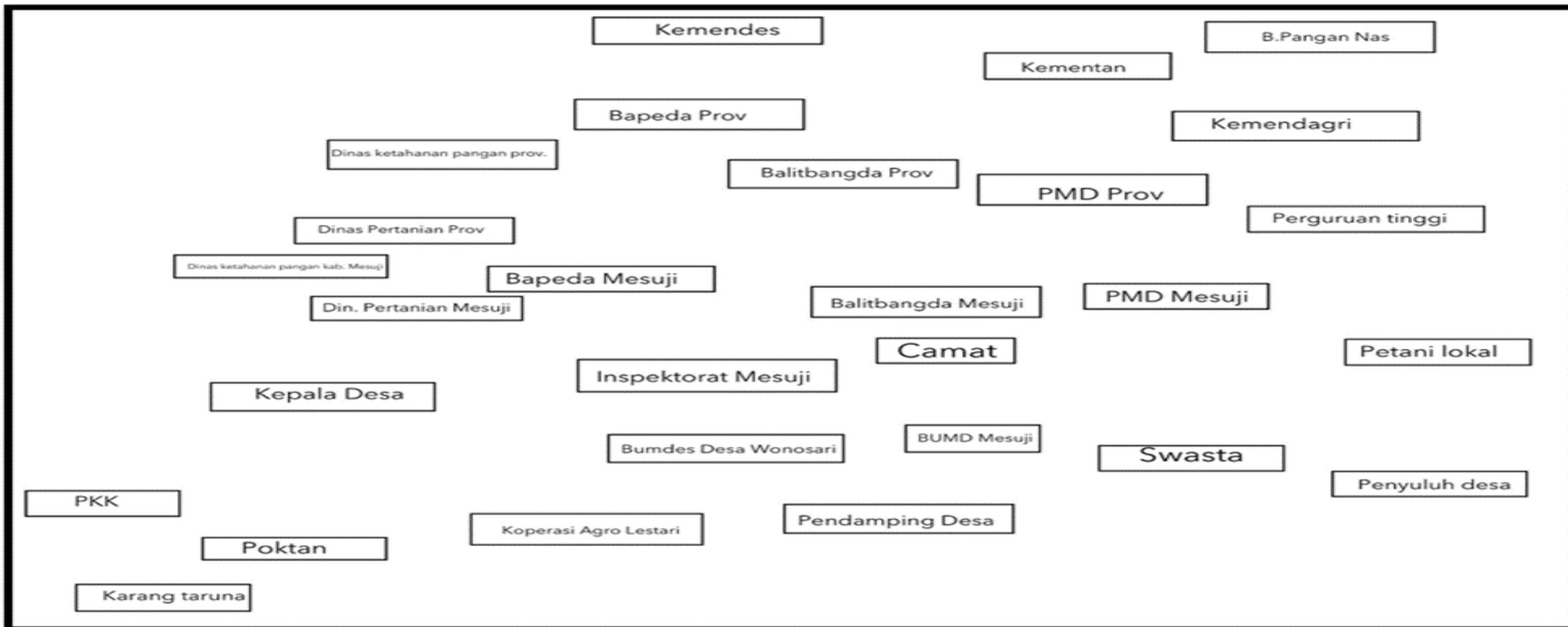
1. TENTUKAN ISU, SIAPA SAJA AKTOR YANG BERHUBUNGAN DENGAN ISU-ISU

- Pertarungan antar aktor berkaitan dengan Model pemanfaatan dana Desa untuk Ketahanan Pangan ada 3 Isu :

1. Model pengembangan dana ketahanan pangan melalui Pengembangan Kelembagaan Bisnis Baru RMP (Alur: Petani lokal -Bumdesma-RMP);
2. Model pengembangan dana ketahanan pangan melalui model bisnis ekonomi konvensional (Alur: Petani lokal-Koperasi/RMP “pilihan”-Pengepul/tengkulak (sector swasta)
3. Model Pengembangan/Implementasi model Replika Food Estate level nasional ke dalam Tingkat desa sebagai inovasi kebijakan pemanfaatan ketahanan pangan desa;

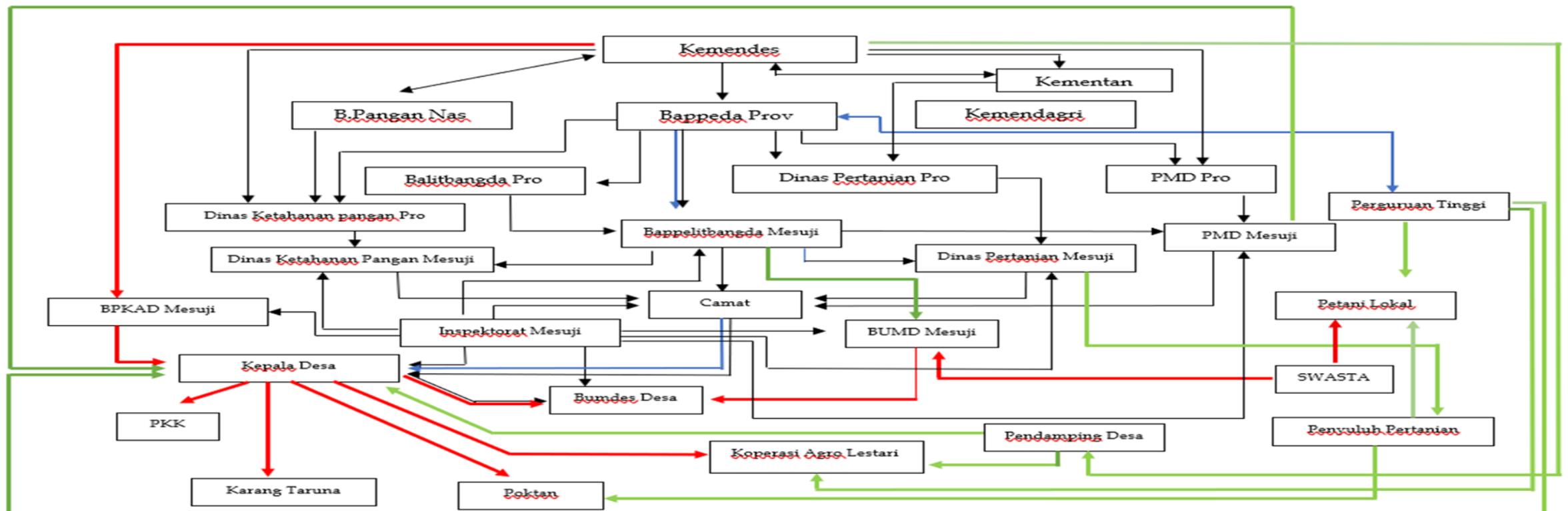


2. SIAPA YANG TERLIBAT?: DIPERLUKAN ADANYA KLASIFIKASI JENIS *STAKEHOLDER* MISALNYA INSTANSI PEMERINTAH, ORGANISASI KEMASYARAKATAN, ORGANISASI SWASTA, ORGANISASI DONOR, DSB.



3. BAGAIMANA KETERKAITAN MEREKA?; PERLU MENDIFINISIKAN DENGAN JELAS HUBUNGAN YANG DIMAKSUD, MISALYA GARIS KOMANDO ATAU PERINTAH, GARIS DANA, PEMBEBERIAN *ADVICE* SERTA

Red : **Money**; Black : **Command**. Green : **Advice**, Blue : **Information**



BERDASARKAN KEKUATAN, POSISI PENTING, DAN PENGARUH STAKEHOLDER TERHADAP SUATU ISU, STAKEHOLDER DAPAT DIKATEGORIKAN KE DALAM

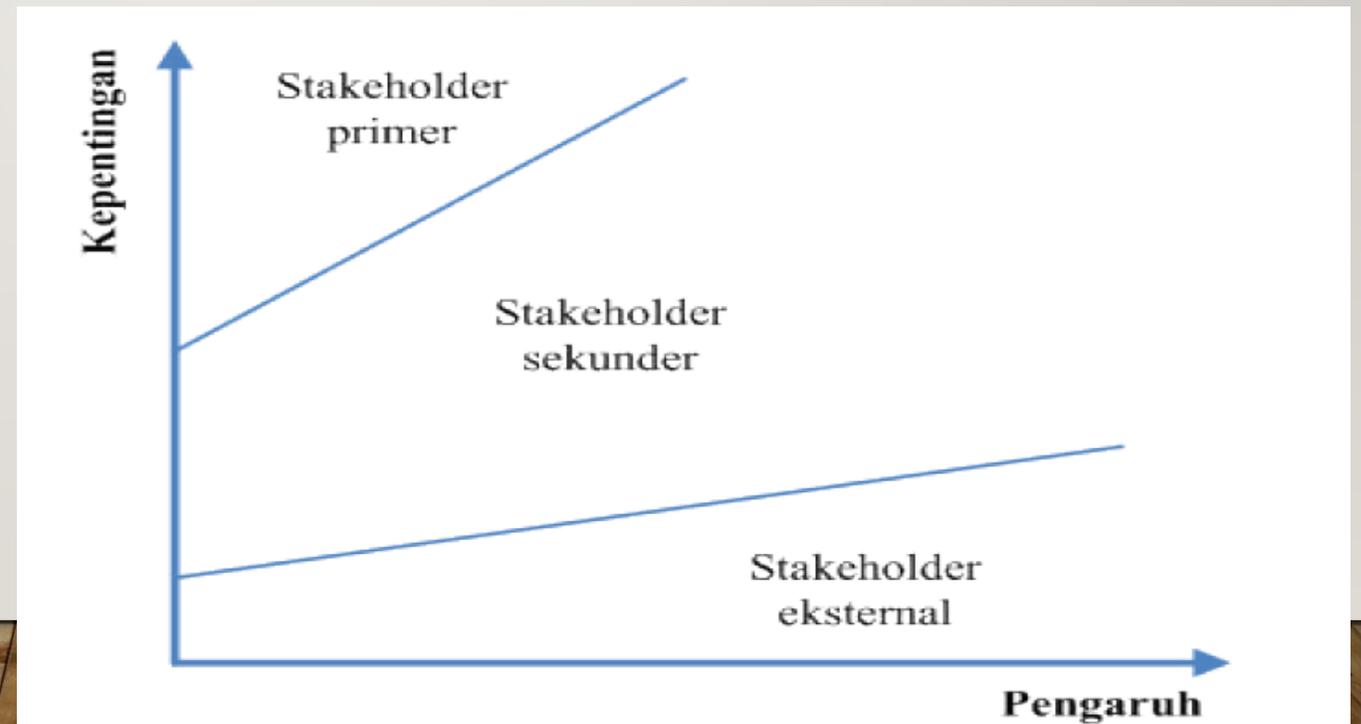
BEBERAPA KELOMPOK

- 1) **Stakeholder utama** merupakan *stakeholder* yang memiliki kaitan kepentingan secara langsung dengan suatu kebijakan, program, dan proyek. Mereka harus ditempatkan sebagai penentu utama dalam proses pengambilan keputusan, misalnya masyarakat, tokoh masyarakat, dan manajer public;
- 2) **Stakeholder pendukung (sekunder)** adalah *stakeholder* yang tidak memiliki kaitan kepentingan secara langsung terhadap suatu kebijakan, program, dan proyek, tetapi memiliki kepedulian (*concern*) dan keprihatinan, sehingga mereka turut bersuara dan berpengaruh terhadap sikap masyarakat dan keputusan legal pemerintah. Misalnya, Lembaga pemerintah dalam suatu wilayah tetapi tidak memiliki tanggung jawab langsung; lembaga pemerintah yang terkait dengan isu tetapi tidak memiliki kewenangan secara langsung dalam pengambilan keputusan; lembaga swadaya masyarakat (LSM) setempat; perguruan tinggi; dan pengusaha (badan usaha) yang terkait;
- 3) **Stakeholder kunci** merupakan *stakeholder* yang memiliki kewenangan secara legal dalam hal pengambilan keputusan. *Stakeholder* kunci yang dimaksud adalah unsur eksekutif sesuai level, legislatif, dan instansi

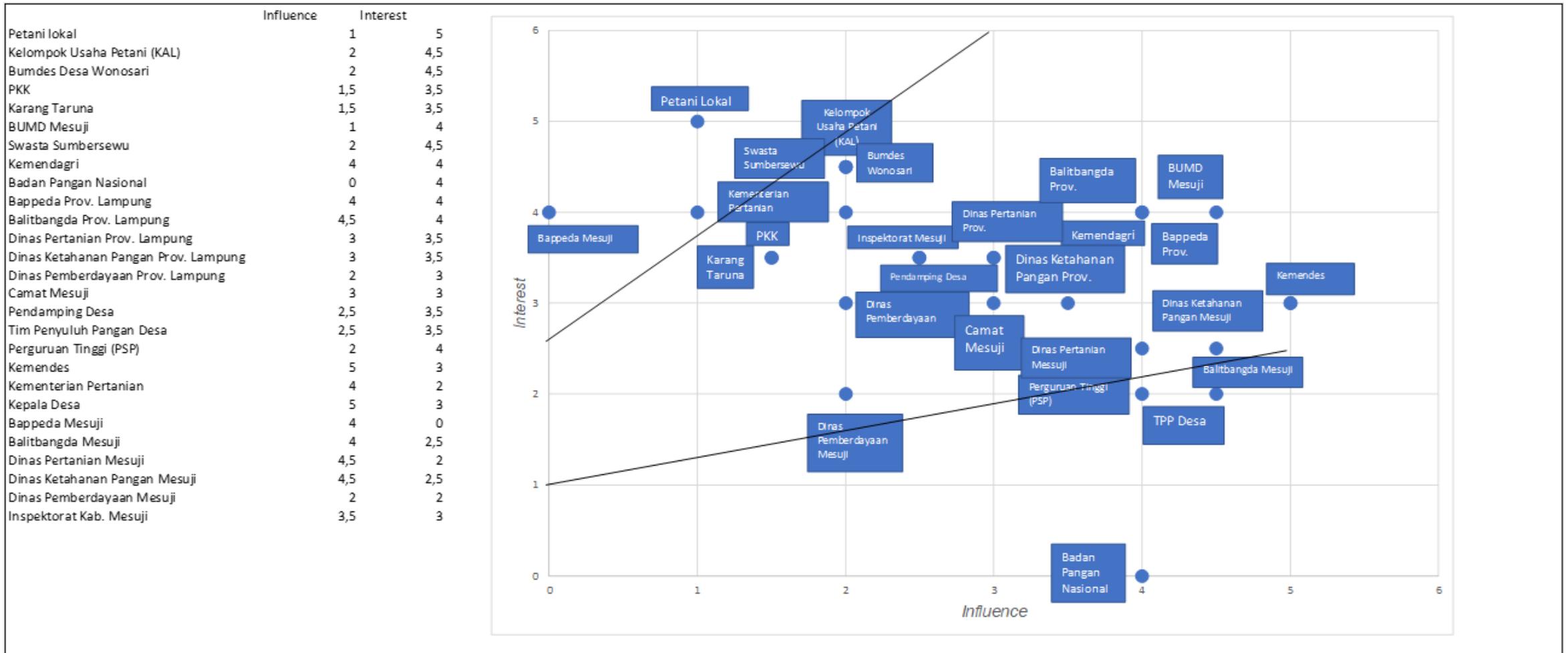
STAKEHOLDERS DALAM STUDI/RISET

- ❖ bagian yang secara langsung terkait dengan hasil kajian,
- ❖ Mereka menjadi pengguna di masa depan dari suatu hasil kajian;
- ❖ Mereka memiliki **PENGARUH** dan **KEPENTINGAN**

KATEGORI *STAKEHOLDER* BERDASARKAN TINGKAT PENGARUH DAN KEPENTINGAN SUMBER: BROWN *ET AL.* (2001)



5. KLASIFIKASI AKTOR BERDASARKAN PENGARUH DAN TINGKAT KEPENTINGANNYA



5. SILAHKAN ANALISIS.....

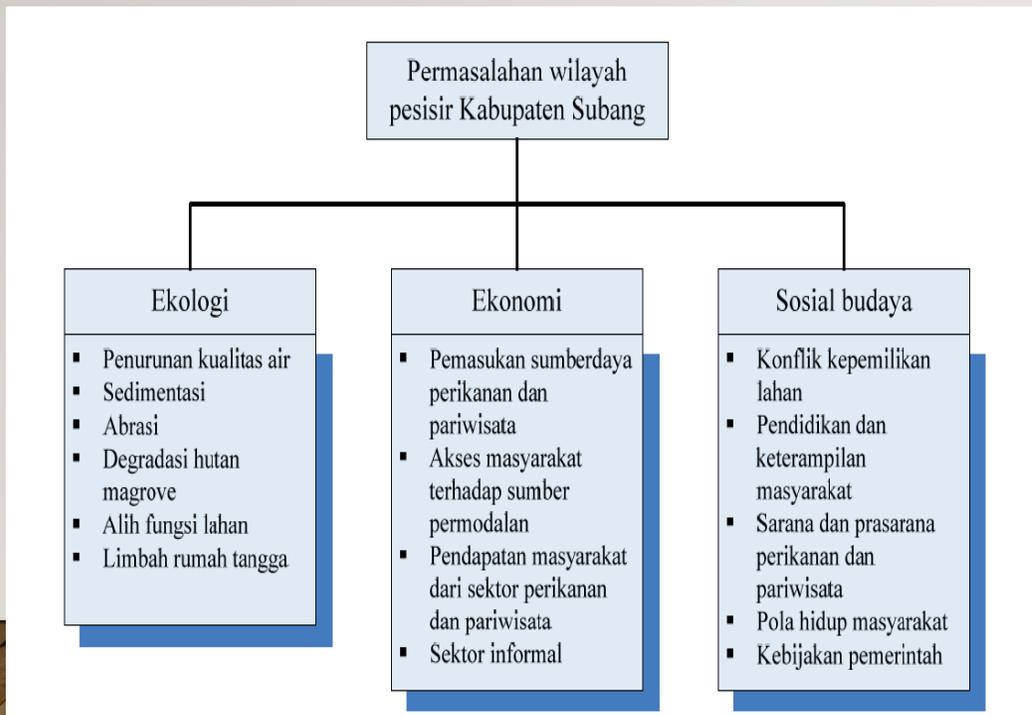
SA BAGIAN PENDUKUNG RISET

- 1) MENJADI SALAH SATU TUJUAN RISET**
- 2) DASAR PENGAMBILAN KEPUTUSAN RISET UNTUK TUJUAN PENGEMBANGAN KEBIJAKAN**

CONTOH: DESAIN KEBIJAKAN PEMBANGUNAN WILAYAH PESISIR KABUPATEN SUBANG

PERMASALAHAN

FOKUS STUDI



1. Penelitian ini difokuskan pada sistem rancang bangun kebijakan pembangunan wilayah pesisir dengan mencari jawaban terhadap dua masalah utama, yakni :
 - A) **bagaimana mekanisme pelibatan stakeholder dalam pengambilan keputusan**
 - B) **perumusan kebijakan yang partisipatif**
 - C) **bagaimana strategi implementasi kebijakan pembangunan wilayah pesisir yang berkelanjutan.**
2. **Penelitian melibatkan stakeholder secara substansial dalam proses pengambilan keputusan pembangunan wilayah pesisir**

SIAPA STAKEHOLDERS *PRIMER?*

SIAPA STAKEHOLDERS *SEKUNDER?*

SIAPA STAKEHOLDERS *KUNCI?*

1. POLICY IMPLEMENTATION MAPPING

Kategori	Kepentingan	Sumber daya	Saluran	Kemungkinan partisipasi	Tingkat pengaruh	Implikasi	Action Plan
Potensial pendukung - A - B - C							
Potensial penentang - D - E - F							

Bertujuan untuk mengidentifikasi strategi selama implementasi program/kebijakan berdasarkan **sumber kekuatan stakeholder**

PENJELASAN KOLOM

KEPENTINGAN : hal hal yang diperjuangkan atau dianggap penting oleh stakeholder.

SUMBERDAYA : sumber daya apa yang akan digunakan oleh stakeholder guna memperjuangkan kepentingan mereka.

CHANNEL : saluran melalui mana para stakeholder akan bertindak dalam memperjuangkan kepentingan mereka.

KEMUNGKINAN PARTISIPASI : besarnya kemungkinan mereka akan berpartisipasi atau bersikap terkait dengan kepentingan mereka.

TINGKAT PENGARUH: pengaruh yang akan didapat dari penguasaan sumber daya atau partisipasi stakeholder.

IMPLIKASI : implikasi pengaruh stakeholder terhadap strategi implementasi kebijakan.

ACTION : tindakan yang perlu kita lakukan untuk mensikapi atau mengantisipasi stakeholder dengan pengaruh yang mereka miliki.



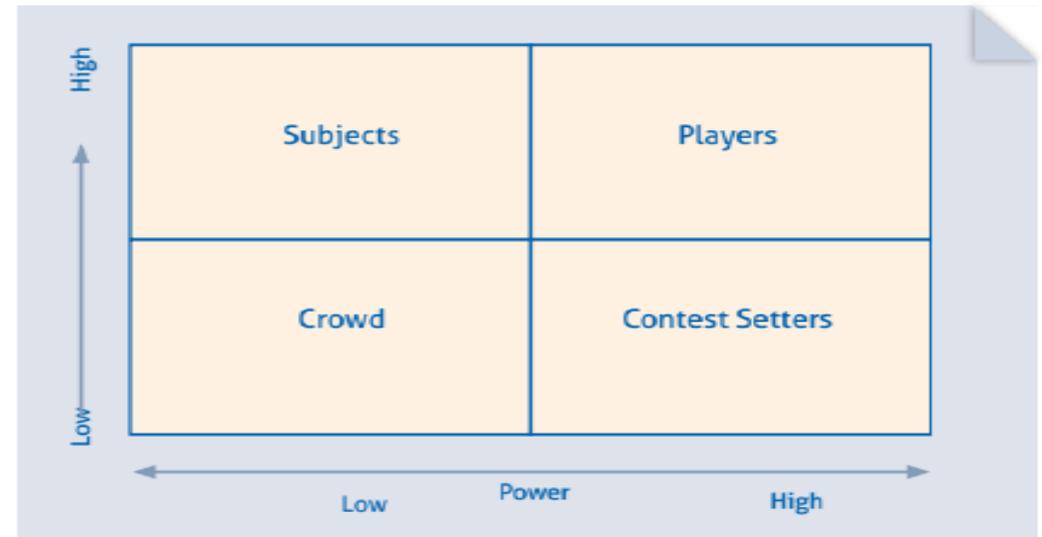
TEHNIK BERTUJUAN

1. Keberhasilan implementasi sebuah kebijakan ditentukan dari pemahaman atas stakeholder yang mendukung dan yang menentang.;
2. Teknik ini dapat digunakan untuk menjelaskan dengan cepat tentang siapa dan apa yang dinilai secara etika atau dianggap etis;
3. Penggunaan teknik ini dapat membantu memenuhi aspek *deontological (duty based)* dan *teleological (results-oriented obligations)*.
4. Hasil dari penggunaan teknik ini dapat menunjukkan proposal dan pilihan yang harus dieliminasi berdasarkan pertimbangan etis.

2. POWER VERSUS INTEREST GRID

Bertujuan untuk menyusun strategi tindak lanjutnya

Gambar 3.4. Kuadran Power vs Interest Grid



Sumber: Eden and Ackermann (1998, 122)

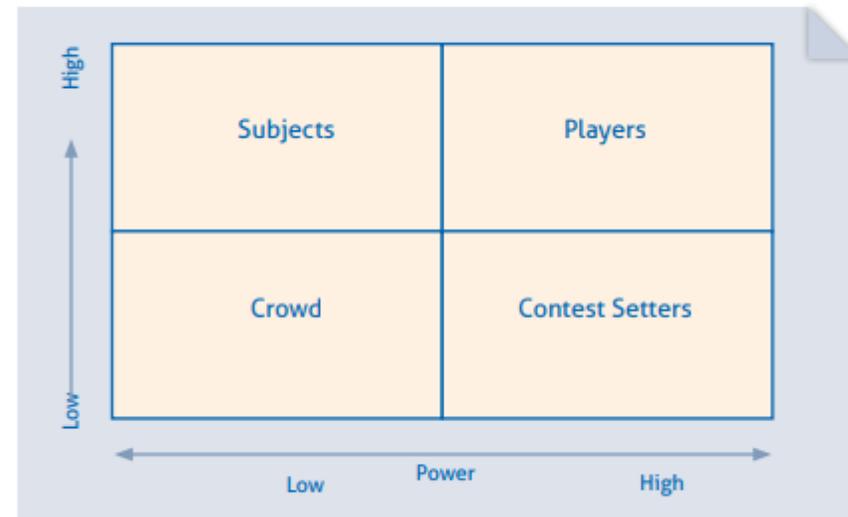
LANGKAH-LANGKAH

I. MENYUSUN MODEL GRID : Power serta **interest** menjadi fokus utama dalam teknik analisis model grid

Power bisa berasal dari potensi *stakeholder* untuk mempengaruhi kebijakan atau organisasi yang berasal dari kekuasaan berbasis kedudukan atau sumber daya mereka dalam organisasi, atau mungkin pengaruh mereka yang berasal dari kredibilitas mereka sebagai pemimpin atau ahli.

Interest seorang *stakeholder* terhadap sebuah kebijakan atau proyek tertentu akan diukur melalui tingkat keaktifannya

Gambar 3.4. Kuadran *Power vs Interest Grid*



Sumber: Eden and Ackermann (1998, 122)

TABEL POWER VERSUS INTEREST GRID

NO	STAKEHOLDERS (AKTOR)	POWER	INTEREST	KETERANGAN
1				
2				
3				
4				
5				

LANGKAH-LANGKAH

menentukan intervensi serta langkah-langkah yang perlu dilakukan

Keterangan:

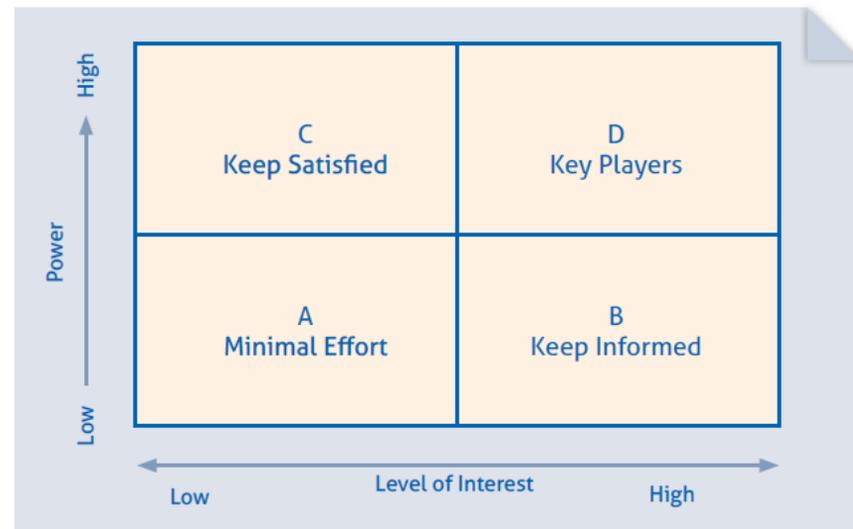
A. crowd (lemah dalam *power* serta *interest*).

B. context setters (memiliki *power* akan tetapi hanya memiliki *direct interest* yang kecil).

C. subjek yaitu *stakeholder* yang memiliki *interest* tapi dengan *power* yang kecil.

D. player yaitu *stakeholder* yang memiliki *power*

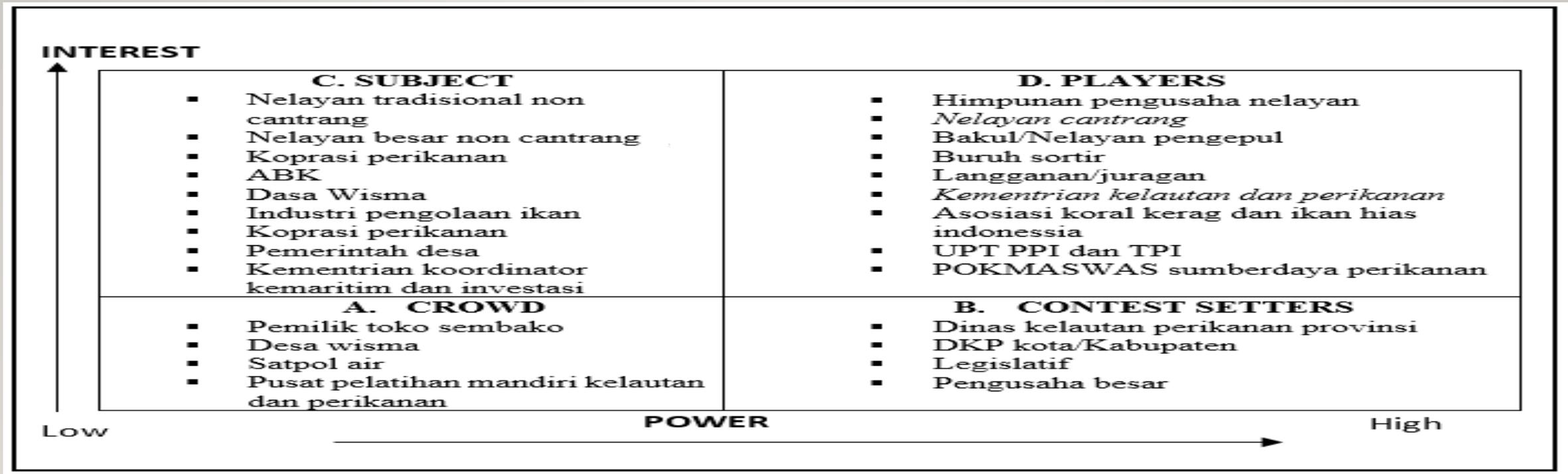
Gambar 3.5. Jenis aktor dalam setiap kuadran



Sumber: Mintzberg, 1999

DATA I. ANALISIS POWER VS INTEREST GRID

I. MATRIK ANALISIS PERAN STAKEHOLDER DALAM KEBIJAKAN PELARANGAN CANTRANG



DATA 2. MEMBERIKAN REKOMENDASI/STRATEGI 4 SEKTOR

STAKEHOLDERS SEKTOR A:

tidak memiliki interest yang tinggi dalam keputusan organisasi juga yang rendah untuk mempengaruhi dan memberikan dampak yang t

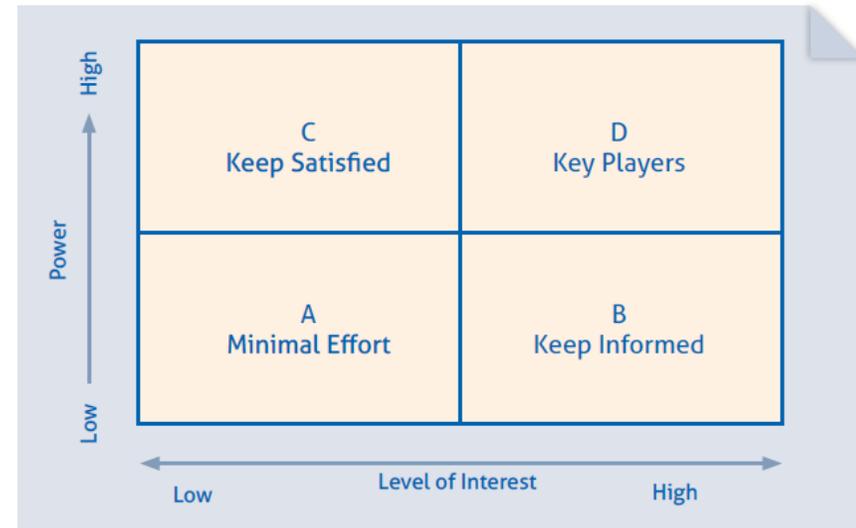
REKOMENDASI , organisasi tetap harus menjaga kelompok ini mendapatkan informasi dalam batas yang diperlukan, tetapi tidak harus berinvestasi terlalu banyak ke mereka.

STAKEHOLDERS SEKTOR B:

memiliki interest yang tinggi dalam merespon semua keputusan organisasi, meskipun sebenarnya mereka tidak memiliki power yang besar untuk mempengaruhi.

REKOMENDASI : Stakeholder ini bisa dijadikan sebagai sekutu dalam mendukung kebijakan tertentu. Oleh karenanya penting untuk menginformasikan isu-isu yang mereka minati.

Gambar 3.5. Jenis aktor dalam setiap kuadran



Sumber: Mintzberg, 1999

LANJUTAN ...

STAKEHOLDERS SEKTOR C:

biasanya adalah investor atau legislatif. Mereka berperilaku pasif dan menunjukkan rendahnya interest dalam urusan perusahaan.

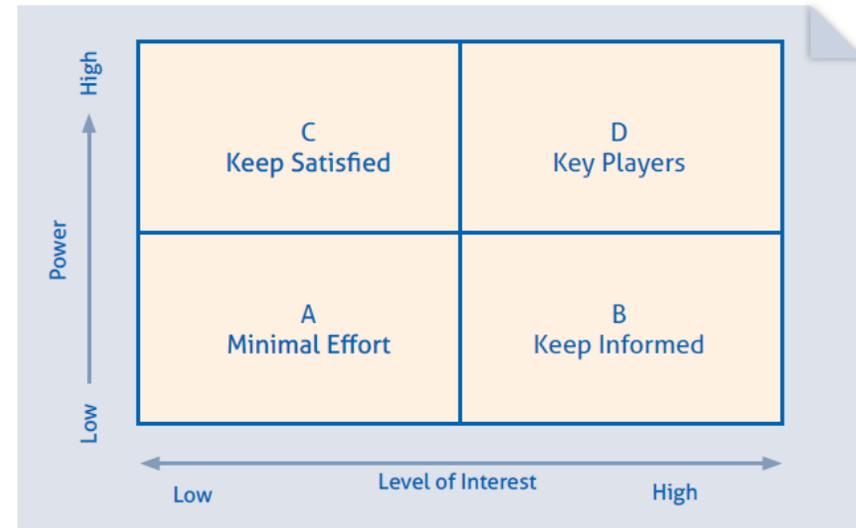
REKOMENDASI Menghadapi tipe stakeholder seperti ini perlu menganalisis potensi minat dan reaksi kelompok-kelompok ini dalam semua perkembangan penting dalam organisasi, dan melibatkan mereka sesuai dengan kepentingan mereka.

STAKEHOLDERS SEKTOR D:

memiliki interest yang tinggi dalam merespon semua keputusan organisasi, memiliki power yang besar untuk mempengaruhi. Stakeholder yang terpenting dan berada pada sektor D sebagai key player

REKOMENDASI : harus dilibatkan dalam semua perkembangan organisasi

Gambar 3.5. Jenis aktor dalam setiap kuadran



Sumber: Mintzberg, 1999

ANALISIS STAKEHOLDERS: PEMETAAN STAKEHOLDERS

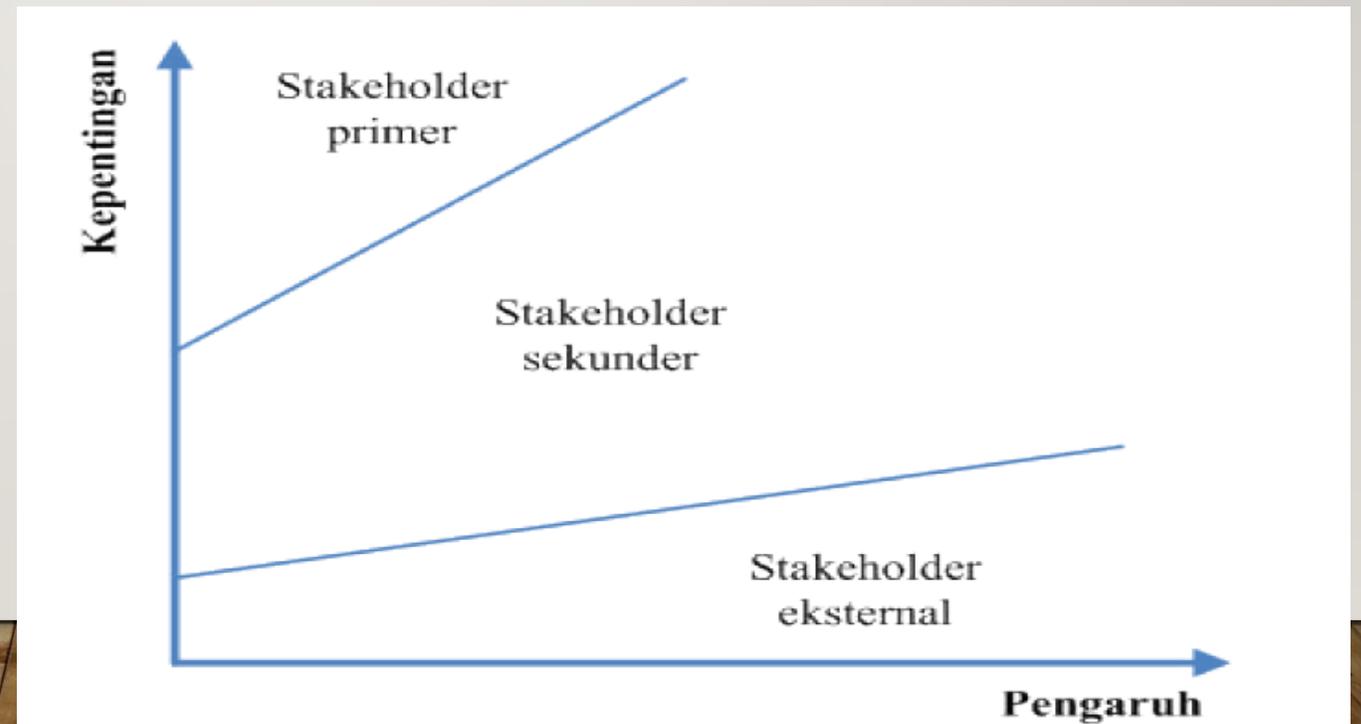
Tingkat	Stakeholder	Interest
Nasional	Departemen Kelautan dan Perikanan	Pengembangan manajemen kelautan dan perikanan dan wilayah pesisir
	Kementerian Lingkungan Hidup	Koordinasi nasional manajemen lingkungan dan konservasi
	LPP Mangrove	Kelestarian lingkungan dan kepedulian masyarakat
	IPB	Konservasi dan pendidikan publik
Regional	Bappeda Provinsi	Koordinasi pembangunan antarwilayah
	Perum Perhutani Subang	Kelestarian hutan mangrove
	Dinas Perikanan dan Kelautan Subang	Pengembangan manajemen sumber daya perikanan dan wilayah pesisir
	BPLHD Subang	Konservasi sumber daya alam, pengendalian kawasan, kelestarian ekosistem
	Dinas Tata Ruang Subang	Koordinasi pemanfaatan lahan, penataan ruang
	Dinas Perkebunan dan Kehutanan Subang	Pengembangan manajemen kehutanan, kelestarian sumber daya hutan
	Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Subang	Pengembangan manajemen pariwisata, kelestarian objek wisata
Bappeda Subang	Kesejahteraan, keberlanjutan, integrasi pembangunan	
Lokal	DPRD Subang	Stabilitas dan penegakan hukum
	Camat	PAD, kesejahteraan masyarakat, dan ketenteraman
	Koperasi dan lembaga ekonomi mikro	Kesejahteraan anggota dan keberlanjutan usaha
	Pengusaha	Pendapatan dan keberlanjutan usaha
	Pedagang sektor informal	Pendapatan

Tingkat	Stakeholder	Interest
	Nelayan	Pendapatan dan kelestarian
	Masyarakat lokal	Kelestarian sumber daya dan kesejahteraan
	Wisatawan	Keindahan alam dan keamanan
	LSM lokal	Pemberdayaan masyarakat
	Organisasi sosial	Partisipasi dan ketenteraman

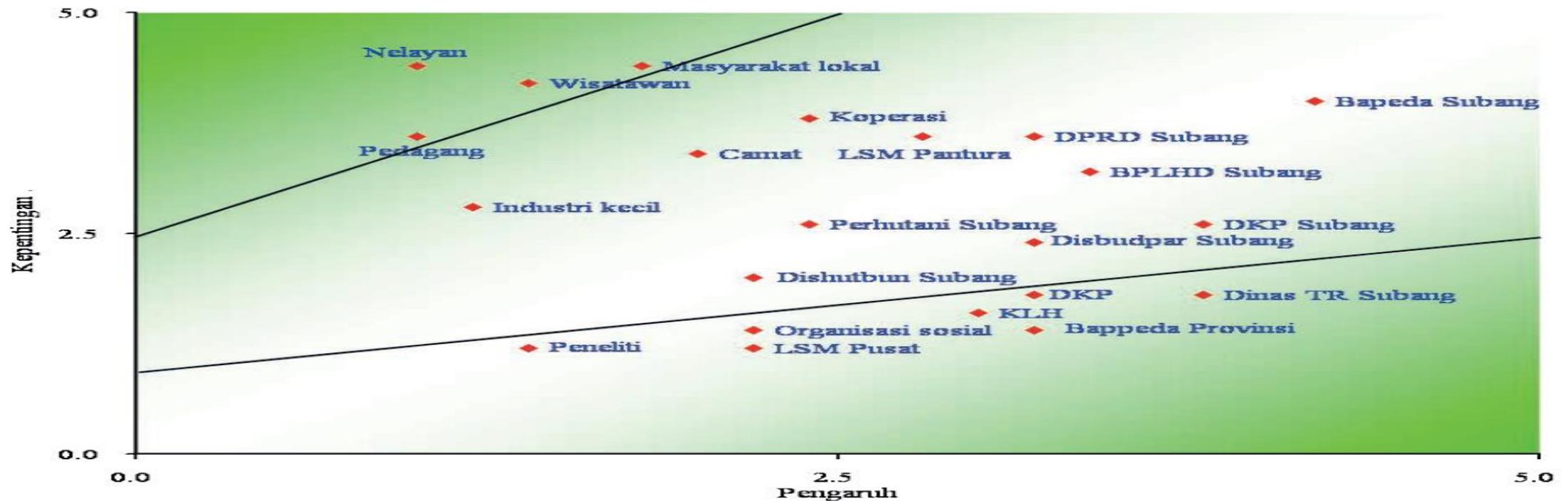
STAKEHOLDERS DALAM STUDI/RISET

- ❖ bagian yang secara langsung terkait dengan hasil kajian,
- ❖ Mereka menjadi pengguna di masa depan dari suatu hasil kajian;
- ❖ Mereka memiliki **PENGARUH** dan **KEPENTINGAN**

KATEGORI *STAKEHOLDER* BERDASARKAN TINGKAT PENGARUH DAN KEPENTINGAN SUMBER: BROWN *ET AL.* (2001)



PENGELOMPOKAN STAKEHOLDERS (DIAGRAM PENGARUH VS KEPENTINGAN)



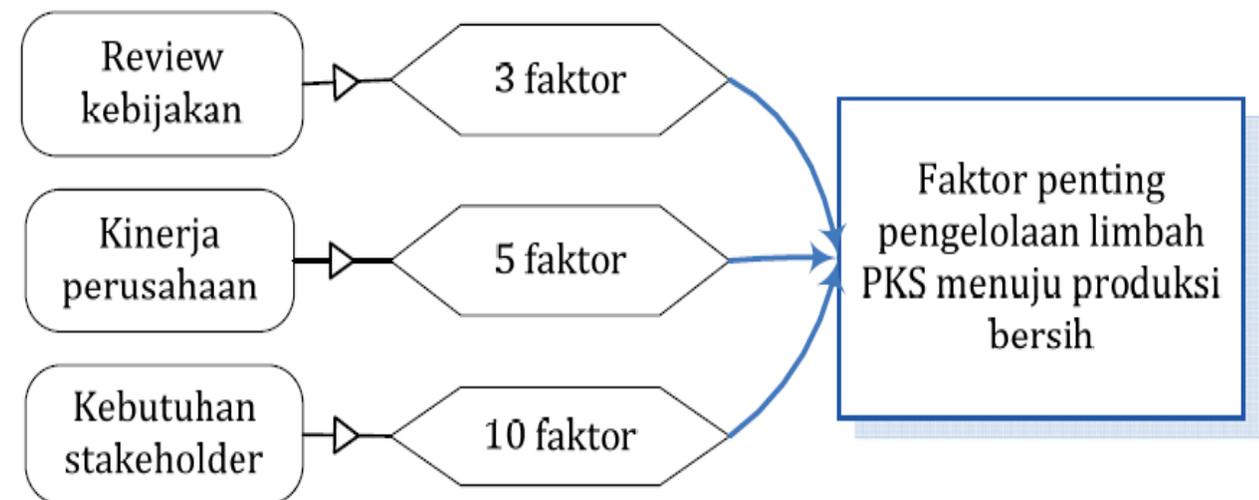
CONTOH: KEBIJAKAN PENGELOLAAN LIMBAH PABRIK KELAPA SAWIT DI SUMATERA UTARA

FOKUS STUDI

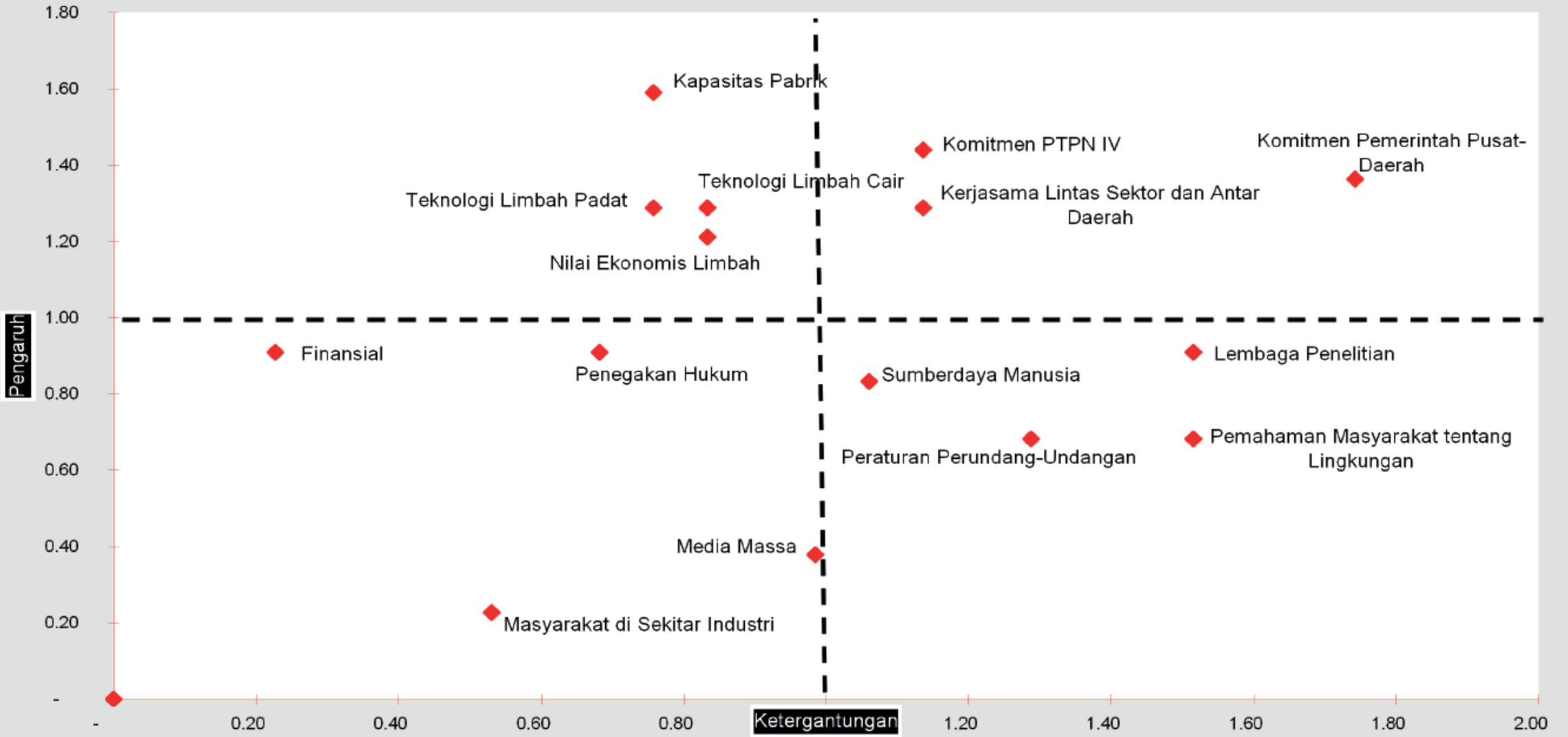
- Penentuan kebijakan pengelolaan limbah PKS di masa mendatang perlu memerhatikan kebutuhan *stakeholder* yang terkait dengan pengelolaan limbah
- PKS di PTPN IV Sumatera Utara di masa yang akan datang.
- Kebutuhan *stakeholder* diperoleh dari analisis kebutuhan semua pihak yang berkepentingan terhadap sistem yang dikaji melalui diskusi para pakar dan bantuan kuesioner.

HASIL IDENTIFIKASI KEBUTUHAN

Berdasarkan hasil identifikasi faktor dari responden, terdapat 10 faktor yang merupakan kebutuhan *stakeholder* dalam pengelolaan limbah PKS di PTPN IV.



Gambaran Tingkat Kepentingan Faktor-Faktor yang Berpengaruh pada Sistem yang Diteliti



REFERENSI

- Aligica, Paul Dragos. 2006. Institutional and Stakeholder Mapping: Frameworks for Policy Analysis and Institutional Change. *Public Organiz Rev* (2006) 6: 79–90.
- Anderson, James E. (1975). *Public Policy Making: Basic Concept in Political Sciences*. New York: Praeger University Series.
- Bronwen, Golder, *Cross-Cutting Tool-Stakeholder Analysis*, October 2005
- Bryson, John M. 2003. *What To Do When Stakeholders Matter: A Guide to Stakeholder Identification and Analysis Techniques*. University of Minnesota.
- Bryson, John, M. 2002. *What To Do When Stakeholders Matter: Stakeholder Identification and Analysis Techniques*. Minneapolis: University of Minnesota.
- Dendhardt, Robert B & Denhardt, Janet Vinzant. 2000. *The new Public Service: Serving Rather Than Steering*. *Public Administration review* November/desember 2000, Vol 60, No. 6
- FrameWork Institute. 2002. *Framing Public Issues*. Washington DC: FrameWorks Institute
- Julius Court, Enrique Mendizabal, dan David Osborne. 2007. *Policy Engamenet: How Can CSO Advocacy Can Be More E ective*. Overseas Development Institute (ODI)-Research and Policy Development (RAPID).
- Mathur, Vivek N dkk. 2007. *De ning, identifying and mapping stakeholders in the assessment of urban sustainability*.
- Nicole Kennon, Peter Howden and Meredith Hartley (2009), *Who Really Matters? A stakeholder analysis tool*, *Extension Farming Systems Journal*, Vol 5 No 2.
- O'Flynn, Janine. 2007. *From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications*. *The Australian Journal of Public Administration*, vol. 66, no. 3, pp. 353–366
- P'ner, James P. 2004. *Traditional Public Administration Versus The New Public Management: Accountability Versus Efficiency*
- West, Jonathan, P, and Bowman, James, S. 2004. *Stakeholder Analysis of Civil Service Reform in Florida: A Descriptive, Instrumental, Normative: Human Resource Management Perspective*. Sage Publications. *State&Local Government Review*, Vol. 36, No 1.
- World Health Organization. *Health Service Planning and Policy Making: A toolking for Nursen and Midwives*. (Module 2 Stakeholder Analysis and Networks).