



FORD
FOUNDATION



universitas
paramadina

**STUDI KASUS
KEMITRAAN:**

**PERSPEKTIF BISNIS
DAN SOSIAL**

UNIVERSITAS PARAMADINA

Jalan Gatot Subroto Kav. 97, Mampang
Jakarta 12790
Indonesia

ISBN 978-979-772-063-6



9 789797 720636



**STUDI KASUS
KEMITRAAN:**

**PERSPEKTIF BISNIS
DAN SOSIAL**

DAFTAR PENULIS

- 1. DAYA BTPN: MEMBERDAYAKAN UNTUK TUMBUH DAN MEMBERIKAN MAKNA LEBIH DALAM HIDUP.** **06 - 37**
Prima Naomi

- 2. BAITUL MAL WAT TAMWIL (BMT) UGT SIDOGIRI: MEMBANGUN EKONOMI KEUMMATAN MENUJU TERWUJUDNYA BALDATUN THOYYIBATUN WA ROBBUN GHAFUR MODEL PENGEMBANGAN EKONOMI SYARIAH BERBASIS UMAT.** **38 - 58**
Handi Rizsa, Prima Naomi, & Hery Aslam Wahid

- 3. STUDI KEMITRAAN PT POS LOGISTIK INDONESIA: MENUJU KEBERLANGSUNGAN USAHA SEBAGAI STRATEGIC BUSINESS UNIT.** **59 - 82**
Fatchiah E. Kertamuda, Iin Mayasari, & Ayu Dwi Nindyati

- 4. STUDI KEMITRAAN TEMPO.CO: KEBERLANGSUNGAN BISNIS DI MASA DEPAN.** **83 - 108**
Iin Mayasari, Iyus Wiadi & Handrix Chris Haryanto

- 5. STUDI KEMITRAAN INDONESIAN SERVICE DIALOG COUNCIL: MEMBANTU PEMERINTAH DAERAH DALAM MEMBERDAYAKAN UKM.** **109 - 132**
Shiskha Prabawaningtyas, Handi Rizsa, & Adrian A. Widjanarko

- 6. KEMITRAAN UNTUK PENINGKATAN KUALITAS PENDIDIKAN STUDI KASUS: PROGRAM CORPORATE CITIZENSHIP (PCC) TRAKINDO UNTUK PENDIDIKAN.** **133 - 152**
Retno Hendrowati & Hendriana Werdaningsih

- 7. EDUCATION FOR A BETTER FUTURE PROGRAM KEMITRAAN COLRUYT GROUP BELGIA DAN YAYASAN KESEJAHTERAAN ANAK INDONESIA.** **153 - 174**
Asriana Issa Sofia & Alfikalia

- 8. STUDI KEMITRAAN ANCORA FOUNDATION: PROGRAM "SAHABAT AIR".** **175 - 194**
Tia Rahmania & Gilang Cempaka

Jakarta, September 2018
Tim Editor

KATA SAMBUTAN
Studi Kasus Kemitraan: Perspektif Bisnis dan Sosial
Prof. Firmanzah, PhD

Tema tentang kemitraan (partnership) telah menjadi salah satu isu yang sangat strategis dalam beberapa tahun terakhir ini. Bahkan United Nation (UN) telah memasukannya menjadi salah satu tujuan dalam pencapaian Sustainable Development Goals (SDG) untuk periode 2015-2030. Masyarakat dunia termasuk Indonesia mulai menyadari pentingnya hubungan kemitraan antar stakeholder, Pemerintah, sektor swasta dan masyarakat sipil dalam menjalankan proses pembangunan. Kerjasama antar pemangku kepentingan tersebut, akan mendorong proses pembangunan ekonomi lebih baik, terbentuknya tatanan sosial yang kuat, serta keberlangsungan lingkungan hidup yang lebih terjamin. Pola kemitraan ini diharapkan akan bisa memberikan dampak terhadap pengurangan angka kemiskinan, pengangguran dan ketimpangan.

Kemitraan telah membuka ruang yang lebar bagi sektor swasta (bisnis) dan sektor sosial untuk berkolaborasi bersama, membuat program yang bisa berdampak terhadap perbaikan kualitas kehidupan ekonomi, sosial dan budaya masyarakat. Keberadaan sektor swasta (bisnis) akan bisa membantu untuk mengembangkan sumber daya (resources) dan keuangan bagi kegiatan kemitraan. Di sisi lain, sektor sosial dengan pengalaman yang dimilikinya akan bisa membantu sektor swasta dalam membuat program kemitraan bersama jaringan yang dimilikinya.

Buku ini merupakan dedikasi Universitas Paramadina terhadap program kemitraan, yang ditulis oleh dosen Universitas Paramadina dari berbagai latar belakang keahlian yang berasal dari lintas program studi (prodi) yang berisi informasi proses kemitraan yang dilakukan pada Perusahaan Trakindo, Tempo.co, PT Poslog, BTPN, Indonesia Service Dialogue, BMT Sidogiri, Yayasan Kesejahteraan Anak Indonesia, Ancora Foundation. Penulisan buku ini menggunakan pendekatan Studi kasus. Para penulis buku ini menuliskan pengalaman dari perusahaan terkait dengan program kemitraan dengan para stakeholdernya. Konten penulisan studi kasus ini menekankan pada beberapa hal di antaranya yaitu pemaparan profil perusahaan, komitmen perusahaan terhadap program kemitraan, bentuk/ model kegiatan kemitraan, mitra yang terlibat dalam program kemitraan, keefektifan dan manfaat program, serta perencanaan program kemitraan yang akan datang. Semoga buku ini bisa memberikan sumbang saran bagi pelaku kemitraan khususnya pada sektor bisnis dan sosial.

DAYA BTPN: MEMBERDAYAKAN UNTUK TUMBUH DAN MEMBERIKAN MAKNA LEBIH DALAM HIDUP

Prima Naomi

Abstrak

Pertama tentang tujuan bermitra, adalah untuk mewujudkan visi dan misinya. Visi BTPN adalah untuk “Menjadi bank mass market terbaik mengubah hidup berjuta rakyat Indonesia”. Misi BTPN adalah “Bersama, kita menciptakan kesempatan untuk tumbuh dan hidup yang lebih berarti”. Rumusan misi itu sendiri, yakni “Bersama, kita”, telah menggambarkan kebutuhan akan kemitraan, kebutuhan untuk melakukan sesuatu bersama yang lain, dan tidak dapat mewujudkan misi tersebut tanpa bermitra dengan yang lain. Daya adalah program pemberdayaan yang berkelanjutan dan terukur. Kehadiran daya memberikan kesempatan kepada seluruh stakeholder BTPN untuk berpartisipasi dalam memberdayakan jutaan mass market di Indonesia. Untuk itu diperlukan kemitraan.

Hal kedua adalah tentang motivasi bermitra. BTPN menyatakan bahwa dia harus bermitra karena untuk mewujudkan visi dan misinya membutuhkan sumber daya yang beragam dan luas, sementara BTPN tidak memiliki semua sumber daya (terutama keahlian) di beberapa bidang yang diperlukan di luar perbankan, misalnya kesehatan, pemberdayaan masyarakat, pendidikan dan penelitian, serta kewirausahaan. Oleh karena itu, kemitraan yang dibangun BTPN pada akhirnya harus melibatkan lintas sektor, yang dapat dikelompokkan dalam empat sektor Academic-Business-Government-Community (ABGC). Hingga saat ini, BTPN telah memiliki 73 mitra.

Hal ketiga menyangkut prinsip dalam bermitra. Tampak jelas bahwa prinsip bermitra yang terdiri atas: Equity, mutual benefit dan transparency dipegang teguh dalam kemitraan Daya BTPN. Equity ditunjukkan dengan peran dan kontribusi yang jelas dari setiap pihak yang terlibat dalam kemitraan sesuai dengan sumber daya yang dimiliki dan kesepakatan. Prinsip ini sekaligus membawa BTPN tidak tergantung pada satu mitra, namun bermitra dengan siapa saja yang memiliki kepentingan yang sama pada tujuan program. Mutual benefit tampak dari keuntungan

yang diperoleh pihak-pihak yang terlibat dalam bermitra, dan membawa dampak pada keuntungan dan kepuasan konsumen yang dilayani, dan berujung pada keuntungan jangka panjang perusahaan. Transparency didapatkan dengan kesepakatan dan pelaksanaan monitoring serta tolok ukur evaluasi yang jelas.

Hal ke empat yang menonjol dan tampak jelas dalam kemitraan ini adalah peran kepemimpinan. Peran pemimpin terlihat diawal dalam bentuk ide dan gagasan. Selanjutnya pemimpin juga memimpin langsung ketika mewujudkan ide. Dalam implementasi awal, tentu tidak mudah meyakinkan para stakeholder akan ide-ide baru tersebut, sekali lagi pimpinan berperan besar dalam hal ini. Bukan hanya memerintahkan untuk melaksanakannya, namun memberi inspirasi dan menjelaskan ide besarnya agar stakeholder paham akan ide tersebut dan yakin bahwa hal itu bisa diwujudkan. Pemimpin juga hadir dalam monitoring dan evaluasi, serta selalu memandu untuk terus melakukan continues improvement agar program-program yang dijalankan terjaga keberlanjutannya, dan tetap sejalan dengan visi dan misi yang diemban perusahaan.

Kelima, dalam membangun kemitraan BTPN jelas mengikuti disiplin yang benar dalam membangun kemitraan yang dimulai dengan mengidentifikasi kebutuhan mitra dan identifikasi mitra potensial, dilanjutkan dengan memetakan kekuatan dan potensi mitra, memilih mitra yang sesuai, serta negosiasi dengan calon mitra. Bila negosiasi berhasil dan mencapai kata sepakat, maka dilanjutkan dengan proses legalisasi dari kemitraan dalam bentuk MOU dan Perjanjian Kerjasama. BTPN telah menetapkan kriteria dasar untuk menjadi mitra, yakni: mempunyai kesamaan visi dan misi, mempunyai peran dan tanggung jawab yang jelas, memiliki reputasi yang baik baik dalam skala nasional dan internasional, dan bersifat strategis. Strategi dalam arti kemitraan dapat meningkatkan citra dan reputasi perusahaan, serta meningkatkan level yang lebih tinggi dalam kerjasama hingga pada level bisnis yang tertinggi.

Keenam, tata kelola yang diterapkan dalam bermitra sangat baik. Dimulai dari perencanaan dan anggaran secara detail. Pada tahap perencanaan juga telah ditetapkan Key Performance Indeks (KPI) untuk setiap program. Hal yang menonjol dalam tata kelola kemitraan BTPN ini adalah bahwa komite Daya BTPN yang menjadi penanggung jawab utama terhadap keseluruhan program Daya ini berada langsung dibawah Direksi. Dengan demikian, memiliki kewenangan dan kemampuan untuk berkomunikasi secara luas dengan semua komponen yang ada Di dalam perusahaan. Hal

ini sangat memudahkan pelaksanaan kegiatan kemitraan yang dilakukan. Koordinasi kegiatan dilakukan dengan menggunakan berbagai media, baik yang bersifat rutin maupun insidental, juga yang bersifat tertulis maupun verbal. Selain itu, koordinasi juga dilakukan antar mitra.

Hal ketujuh yang menonjol adalah salah satu perangkat tata kelola berupa monitoring dan evaluasi. Daya BTPN telah membangun sistem monitoring dan evaluasi berdasarkan kriteria yang jelas berupa: kualitas program dan jangkauan penerima manfaat. Key performance Indeks yang ditetapkan dari awal digunakan untuk melakukan evaluasi protram. Evaluasi juga dilakukan terhadap mitra. Aspek yang dipertimbangkan dalam evaluasi mitra daya meliputi: 1) Kualitas pelaksanaan program, 2) Cepat tanggap terhadap masukan, 3) Kemampuan memberikan saran dan rekomendasi, 4) Kemampuan kerjasama, 5) Komitmen manajemen, 6) Memiliki keahlian yang tidak dimiliki BTPN, dan 7) Memberikan manfaat bagi nasabah. Bila dalam ketujuh aspek tersebut mitra mendapatkan nilai sama atau lebih besar dari 3,5 maka mitra layak untuk dilanjutkan pada program-program ditahun berikutnya.

Kedelapan, sebagaimana tujuan semula bahwa BTPN menjalin kemitraan karena ingin melakukan aktivitas yang beyond banking, maka bagi BTPN bemitra juga membantu membangun kapasitas institusi sehingga lebih besar dari sumber daya yang dimiliki. Peran mitra dalam membangun kapasitas institusi terlihat dengan:

- 1) Perubahan budaya organisasi: BTPN dapat mempromosikan nilai-nilai organisasi dan praktik-praktik budaya organisasi yang baik, sebaliknya mereka belajar dari organisasi mitra dalam melaksanakan program yang lebih efektif dan pendekatan-pendekatan yang baru.
- 2) Pengembangan sumber daya: karena mereka merasakan bukti bahwa dengan berkolaborasi lintas sektor mereka mampu meningkatkan kinerja profesional pada tingkat individu maupun organisasi.
- 3) Meningkatkan jejaring yang dinamis: karena mampu mengembangkan relasi, ide dan area kerja baru serta membawa hal-hal penting agar dapat melakukan sesuatu lebih kreatif dan bermanfaat.
- 4) Komunikasi yang lebih baik: dengan memanfaatkan sistem komunikasi internal yang lebih baik, publisitas, serta event tertentu untuk menyebarkan manfaat dari kemitraan baik untuk kalangan internal maupun eksternal.

- 5) Kesempatan untuk melakukan sesuatu yang “out of the box”: karena kemitraan menyediakan kesempatan untuk bertemu dengan pakar-pakar, pemain kunci yang memiliki pengalaman di lapangan, serta dapat bereksperimen dengan “bertukar pekerjaan, magang, dan workshop dengan para mitra.

Kesembilan, BTPN tidak hanya berhasil dalam bermitra, namun juga telah berbagi pengalaman berharga dari kemitraan, baik kepada pihak internal maupun pihak eksternal. Pihak internal dilakukan melalui email, pertemuan rutin, saat pelatihan, TOT, buletin rutin, serta report berkala dan forum Dayakan Indonesia dan Sahabat Daya. Yang unik adalah media berbagi yang dilakukan oleh Dayakan Indonesia, yang merupakan ruang inspirasi dan kolaborasi untuk Indonesia yang lebih kuat. BTPN bersama 15 pemberdaya di Indonesia berupaya untuk memberikan dampak yang lebih besar. Berinteraksi dengan lebih dari 12.700 followers Twitter, Facebook dan Website, menyebarkan semangat pemberdayakan. Terdapat pertemuan tiga bulanan yang merupakan sarana interaksi diantara mitra pemberdayaan. Dayakan Indonesia juga telah menghasilkan 3 buku tentang pemberdayaan UMKM yang sangat inspiratif. Media berbagi lain yang cukup kreatif adalah Sahabat Daya. Sahabat Daya adalah sebuah program yang memberikan kesempatan kepada stakeholder BTPN untuk menjadi relawan dalam memberdayakan nasabah mass market. Bentuk aktivitas Sahabat Daya untuk DSS adalah memberikan inspirasi kesehatan, menjadi fasilitator kesehatan dengan memberikan kiat-kiat sehat, berbagi cerita sehat baik dari pengalaman pribadi, dengan meliput dan mengulas kegiatan. Berbagi kepada pihak eksternal tentang kemitraan dilakukan dengan cara bergabung pada jejaring kemitraan, seperti EPSP, CCPHI, IBL, Filantropi Indonesia.

PENDAHULUAN

Tahun 2008, Bank BTPN adalah bank yang kecil dalam dunia perbankan Indonesia. Djemi Suhenda (37 tahun) yang bergabung menjadi bagian dalam kepemimpinan BTPN yang baru berpikir/merenung tentang arah BTPN di masa yang akan datang. Bermula dari keinginan menyelaraskan kerinduan jiwa untuk berbuat sesuatu yang lebih besar dari kepentingan diri dengan bekerja, dia dan tim manajemen yang baru melihat kesempatan untuk membuat perbedaan. Membangun bank yang bisa melayani mass market menjadi pilihan. Manajemen baru saat itu bertugas merumuskan ulang visi dan misi ini, maka jadilah visi BTPN yang sekarang, yakni “Menjadi bank mass market terbaik mengubah hidup berjuta rakyat Indonesia”.



Gambar 4. Salah satu wujud misi BTPN untuk menciptakan kesempatan hidup yang lebih berarti melalui program Kader Kesehatan.

Untuk bisa mewujudkan visi tersebut, dirumuskan pula misi yang menggambarkan apa yang akan dilakukan oleh BTPN, yakni: “Bersama, kita menciptakan kesempatan untuk tumbuh dan hidup yang lebih berarti”. Dalam mewujudkan visi dan menjalankan misi tersebut, BTPN menterjemahkannya dalam filosofi bisnis: “Do Good Do Well”. Kalimat ini bermakna bahwa bisnis yang dijalankan adalah peluang sekaligus panggilan. Oleh karenanya, pada setiap produk, layanan, serta kegiatan sehari-hari BTPN senantiasa mengintegrasikan misi bisnis dan misi sosial. Di dalam setiap Unit Value Proporsition (UVP) dalam bank ini, selalu ada elemen sosialnya, yang diterjemahkan dalam Daya.

Daya kata dasar dari pemberdayaan, adalah program pemberdayaan yang berkelanjutan dan terukur. Kehadiran daya memberikan kesempatan kepada seluruh stakeholder BTPN untuk berpartisipasi dalam memberdayakan jutaan mass market di Indonesia. Oleh karena itu, Daya harus diterjemahkan dalam kegiatan sehari-hari, tidak hanya dilaksanakan di level korporasi, tetapi kegiatannya harus sampai cabang.

Profil BTPN

Sejak didirikan tahun 1958 di Bandung dengan nama Bapemil (Bank Pensiunan Militer), BTPN mengalami berbagai perubahan. Perubahan yang fundamental adalah pada tahun 2008, dimana TPG Nusantara S.ar melakukan akuisi saham BTPN sebesar 71,6% melalui pembelian saham di BEI dan BTPN menjadi bank dengan aset Rp 13,7 triliun. Sejak saat itu, BTPN menjadi yang memfokuskan diri untuk melayani dan memberdayakan segmen masyarakat berpendapatan rendah yang terdiri dari para pensiunan, pelaku usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM), serta komunitas prasejahtera produktif (mass market).



Perubahan mendasar tersebut, tidak hanya pada fokus segmen yang dilayani saja, namun yang lebih penting adalah mengubah cara berbisnisnya. Secara filosofi, BTPN memaknai bahwa bisnis adalah peluang sekaligus panggilan. Oleh karena itu, hadirnya Daya pada tahun 2011. Daya hadir dengan menawarkan kesempatan kepada seluruh stakeholder BTPN untuk berpartisipasi dalam misi memberdayakan jutaan mass market di Indonesia.

Bersama Daya yang menjadi bagian yang tidak terpisahkan dalam seluruh aktivitas bisnis BTPN, dalam sembilan tahun sejak perubahan mendasar tersebut BTPN selalu melakukan inovasi. Sejak tahun 2008, terdapat 7 hal baru yang kemudian menjadi bisnis dan organisasi baru yang diciptakan di perusahaan, yang tadinya hanya sekedar ide dan imajinasi, yang tadinya tidak ada, menjadi sesuatu yang bermakna luas. Bisnis tersebut meliputi:

1. BTPN Purna Bakti: Unit bisnis yang khusus melayani nasabah pensiunan.
2. BTPN Mitra Usaha Rakyat: Unit bisnis yang khusus melayani pelaku usaha mikro.

3. BTPN Mitra Bisnis: Unit bisnis yang khusus melayani pelaku usaha kecil dan menengah.
4. BTPN Sinaya: Sinar yang memberdayakan, unit bisnis pendanaan yang memberikan makna bagi kehidupan orang lain karena berkontribusi dalam memberdayakan jutaan potensi rakyat di Indonesia, karena dana yang terkumpul 100% disalurkan untuk mass market.
5. BTPN Syariah: Unit bisnis yang fokus melayani nasabah komunitas prasejahtera perempuan produktif.
6. BTPN Wow: Inisiatif BTPN dalam program layanan keuangan tanpa kantor (Laku Pandai) yang digagas OJK. Adalah layanan keuangan yang dapat diakses melalui handphone GSM dan didukung oleh agen untuk meningkatkan jangkauan bank ke seluruh pelosok masyarakat. Total agen BTPN Wow hingga saat ini mencapai lebih dari 190.300 agen dengan jumlah nasabah 3,86 juta orang
7. BTPN Jenius: Aplikasi yang dirancang dan dikembangkan untuk membantu masyarakat mengatur life finance. Aplikasi ini diperuntukkan bagi masyarakat digital savvy (melek digital) yang menginginkan praktik perbankan yang lebih mudah, cerdas, aman dan semua dapat dilakukan melalui smartphone berbasis Android maupun IOS.

Berkat inovasi-inovasi yang terus dilakukan, BTPN beberapa kali meraih penghargaan, diantaranya: penghargaan untuk Jenius sebagai inovasi untuk platform digital banking pada tanggal 29 Agustus 2017, penghargaan Bank dengan kinerja terbaik pada “22th Infobank Awards 2017” pada tanggal 10 Agustus 2017, penghargaan performa terbaik layanan pembukaan rekening melalui web/aplikasi pada Service Excellence Awards pada tanggal 8 Juni 2017; penghargaan sebagai emiten terbaik untuk kategori Bank Umum Swasta Non-Devisa dalam Bisnis Indonesia Award pada tanggal 15 Mei 2017, penghargaan sebagai Excellence in Business Model Innovation, serta kategori Excellence in Mobile banking pada ajang 8th Annual Retail Banker International (RBI) Asia Trailblazer Summit & Awards pada tanggal 16 Maret 2017.

PROGRAM KEMITRAAN

Program DAYA

Daya merupakan bagian terpenting BTPN untuk mewujudkan visi dan misinya. Bagaikan keping uang logam yang memiliki dua sisi yang tidak terpisahkan, program pemberdayaan adalah elemen terintegrasi

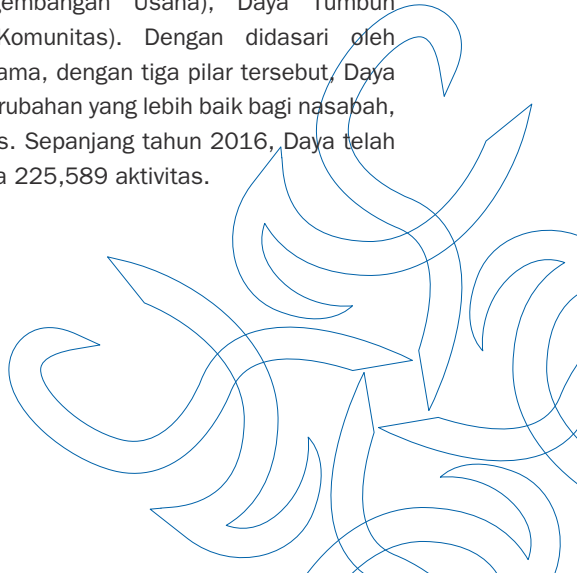
dalam model bisnis BTPN. Dalam setiap produk dan aktivitasnya, BTPN senantiasa menciptakan kesempatan untuk tumbuh dan hidup yang lebih berarti bagi seluruh nasabahnya. Pada semua bisnis harus ada unsur Daya di dalamnya.

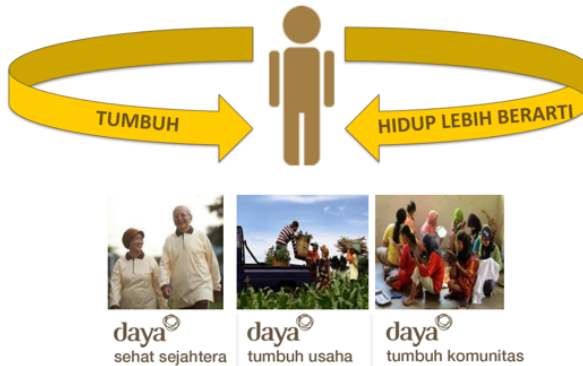


Gambar 6. Daya merupakan bagian integral dari bisnis

Daya memiliki tiga pilar utama: Daya Sehat Sejahtera-DSS (Kesehatan), Daya Tumbuh Usaha-DTU (Pengembangan Usaha), Daya Tumbuh Komunitas-DTK (Pengembangan Komunitas). Dengan didasari oleh semangat Daya untuk tumbuh bersama, dengan tiga pilar tersebut, Daya berkomitmen untuk menciptakan perubahan yang lebih baik bagi nasabah, karyawan dan masyarakat lebih luas. Sepanjang tahun 2016, Daya telah diikuti oleh 1,322,997 peserta pada 225,589 aktivitas.

Daya memiliki tiga pilar utama: Daya Sehat Sejahtera-DSS (Kesehatan), Daya Tumbuh Usaha-DTU (Pengembangan Usaha), Daya Tumbuh Komunitas-DTK (Pengembangan Komunitas). Dengan didasari oleh semangat Daya untuk tumbuh bersama, dengan tiga pilar tersebut, Daya berkomitmen untuk menciptakan perubahan yang lebih baik bagi nasabah, karyawan dan masyarakat lebih luas. Sepanjang tahun 2016, Daya telah diikuti oleh 1,322,997 peserta pada 225,589 aktivitas.





Gambar 7. Pilar dan Semangat daya

1. Daya Sehat Sejahtera (DSS)

DSS merupakan program yang mengajak mass market untuk menyadari pentingnya kesehatan agar mereka dapat menjalani hidup lebih sehat dan sejahtera. DSS awalnya ditujukan untuk kalangan purna bakti dengan melakukan kegiatan berupa:

- a. Informasi Kesehatan dengan memberikan kiat-kiat praktis hidup sehat, melalui topik-topik khusus kesehatan fisik, emosional dan mental.
- b. Dialog Interaktif dengan menghadirkan praktisi kesehatan sehingga para nasabah mempunyai kesempatan untuk berdiskusi dan berkonsultasi langsung dengan pakarnya.
- c. Konsultasi kesehatan dengan melakukan pemeriksaan kesehatan gratis oleh tenaga medis.

Kegiatan dilakukan di masing-masing cabang, biasanya pada hari ke-3 sampai dengan hari ke-5 saat para purna bakti melaksanakan pengambilan uang pensiun. Walaupun saat ini, pengambilan pensiun dapat dilakukan melalui ATM, pengambilan secara tunai pada cabang-cabang BTPN yang ada masih merupakan kegiatan yang digemari. Berdasarkan wawancara dan pengamatan di lapangan, pilihan para pensiun untuk tetap mengambil pensiunan di kantor cabang adalah karena adanya silaturahmi di antara mereka dan adanya kegiatan yang dilakukan DSS. Para pensiunan merasakan sekali manfaat pelayanan kesehatan tidak berbayar yang ada di kantor cabang saat pengambilan uang pensiun. Pelayanan ini tidak hanya untuk yang sakit, namun juga untuk yang tidak sakit yang ingin berkonsultasi kepada dokter. Selain itu, juga dilakukan edukasi-edukasi tentang kesehatan dengan materi mengenai penyakit-penyakit degeneratif,

dan tindakan-tindakan preventif yang bisa dilakukan. Edukasi tersebut dilakukan melalui dialog interaktif. Contoh topik-topik yang diangkat misalnya tentang penyakit jantung, penyakit darah tinggi, kesehatan tulang, bagaimana menjaga kesehatan lansia.



Gambar 8. Layanan Kesehatan di Cabang Tomohon

Pada beberapa cabang, acara-acara bulanan ini juga dimeriahkan oleh band tunggal, sehingga para pensiunan dapat mendengarkan bahkan ikut bernyanyi menghibur yang lain sambil antri menunggu pengambilan uang pensiun. Selain itu juga diadakan bazar-bazar, yang sebagian diikuti oleh UMKM yang menjadi nasabah dan dibina oleh BTPN melalui program DTU dan DTK. Bahkan pada beberapa cabang, para pensiunan ini mengadakan arisan dan membentuk komunitas purna bakti diantaranya Ikatan Keluarga Purna bakti Nasabah Bank BTPN (Ikapena-BTPN). Mereka mempunyai keanggotaan dan mengadakan iuran untuk kepentingan kegiatan sosial dan rekreatif di antara para anggotanya. Kegiatan sosial yang dilakukan adalah mengunjungi yang sakit, takziah bila ada yang meninggal, pergi rekreasi bersama-sama. Kegiatan rekreatif yang dilakukan misalnya mengunjungi perusahaan produk-produk yang ada kaitannya dengan kesehatan atau produk lain yang menarik yang juga merupakan mitra BTPN serta rekreasi ke tempat-tempat wisata. Pada kegiatan bulanan juga sering diadakan training kewirausahaan untuk kalangan purna bakti.

Pada program-program DSS ini, banyak mitra yang terlibat, diantaranya Ikatan Dokter Indonesia, Perhimpunan Dokter Umum Indonesia (PDUI), Fakultas Kedokteran UI, Yayasan Alzheimer Indonesia, Yayasan Jantung Indonesia, Yayasan Orang Tua Peduli, Yayasan Pelita Usila, Yayasan Pondok Kasih, Perhimpunan Gerontologi Medik Indonesia (PERGEMI), dan

beberapa perusahaan kesehatan dan farmasi. Bagi BTPN kemitraan ini jelas memberikan meningkatkan kapasitas sumber daya yang tidak tersedia Di dalam perusahaan dalam rangka mewujudkan visi dan misinya untuk memberdayakan mass market. Bagi mitra makna kemitraan ini beragam. Sebagai contoh, bagi PDUI ini merupakan bagian dari pelaksanaan profesionalisme sebagai dokter untuk memberikan pelayanan terbaik kepada seluruh lapisan masyarakat dengan sentuhan humanis. Dengan bekerjasama pada program DSS, anggota PDUI di seluruh Indonesia dapat ikut berpartisipasi dalam memberdayakan nasabah BTPN. Bagi Fakultas Kedokteran UI, keterlibatan dalam DSS merupakan pengabdian masyarakat yang merupakan bagian dari tridharma Perguruan Tinggi. Bagi perusahaan-perusahaan kesehatan dan farmasi, kemitraan dalam DSS merupakan bagian dari pemasaran ataupun kegiatan CSR. Perusahaan-perusahaan ini mendapatkan keuntungan adanya kerumunan massa nasabah BTPN yang sesuai dengan target segmen perusahaan. Demikian juga, bagi Yayasan dan NGO, mereka mendapatkan target audiens sesuai dengan kebutuhan organisasi masing-masing.

Untuk menunjang kegiatan ini, diadakan program pelatihan Kader Kesehatan. Pelatihan ini memberikan kesempatan bagi nasabah BTPN untuk menjadi tenaga kesehatan terlatih yang kemudian hari bertugas membantu tenaga medis untuk melakukan pemeriksaan kesehatan dan memberikan petunjuk perawatan mandiri, serta konsultasi kesehatan kepada sesama nasabah yang membutuhkan. Dalam perkembangannya DSS bukan saja untuk segmen purna bakti, tetapi juga untuk seluruh nasabah BTPN dari setiap unit bisnis, termasuk diantaranya adalah komunitas yang menjadi nasabah BTPN Syariah. Nasabah yang tergabung dalam komunitas mendapatkan informasi-informasi kesehatan secara berkala melalui agen-agen BTPN. Informasi tersebut mulai dari tindakan preventif yang paling sederhana, seperti manfaat mencuci tangan dan sikat gigi, hingga informasi tentang gizi dan beberapa penyakit serta cara pencegahannya. Pencapaian Daya Sehat Sejahtera hingga tahun 2016 dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Pencapaian DSS

	Peserta	Aktivitas
Dialog interaktif	377,722	33,079
Konsultasi Kesehatan	199,079	7,141
Kader Kesehatan	24,171	3,135

Sumber: Daya Insight

2. Daya Tumbuh Usaha (DTU)

Ide utama adalah memberikan value added bagi nasabah dan memantau perkembangan masyarakat yang menjadi nasabah. Program ini dimaksudkan untuk membekali mass market yang menjadi nasabah BTPN dengan informasi usaha, keterampilan wirausaha, dan peluang usaha agar mereka dapat merintis dan mengembangkan usaha mereka. DTU dilakukan dengan cara:

- a. Pelatihan dan Pengembangan Keterampilan (PPK): Melakukan bentuk pelatihan yang dilakukan pada cabang-cabang BTPN pada tiap bulan sekali, yang berdasar pada modul-modul pelatihan dan pengembangan usaha, pelatihan bidang manajemen keuangan, pemasaran, organisasi dan sumber daya manusia, serta pelatihan pengembangan soft skill yang dilakukan oleh Area Daya Specialist. Area Daya Specialist adalah tenaga pelatih bersertifikat yang telah mendapatkan Train the Trainer dari BTPN.
- b. Pusat Informasi Usaha (PIU): Merupakan layanan informasi dan jaringan bisnis BTPN yang menyediakan sarana yang dapat digunakan nasabah untuk mendukung aktivitas promosi usahanya di media, papan informasi sampai dengan platform online.
- c. Peluang Usaha Baru (PUB): Memberikan akses tambahan pendapatan bagi nasabah diluar usaha nasabah saat ini, melalui usaha waralaba-mikro yang bekerjasama dengan mitra BTPN.

Salah satu bentuk DTU adalah program pelatihan peningkatan kapasitas nasabah melalui Pelatihan dan Pengembangan Keterampilan. Pada sebagian besar pengembangan dan pengelolaan program ini, BTPN bermitra dengan SB-IPB dan Fakultas Psikologi Universitas Atma Jaya. Kemitraan BTPN dan School of Business Institut Pertanian Bogor (SB-IPB) yang sudah dimulai sejak tahun 2009 ini dilandasi pada kesamaan visi untuk mendukung Usaha Mikro, Kecil dan Menengah di Indonesia melalui program yang berkelanjutan hingga saat ini. Dalam program ini, SB-IPB berperan dalam:

- a. Penyusunan dan pengembangan kurikulum pelatihan yang didasarkan pada survei kebutuhan nasabah. Survei kebutuhan nasabah dimaksudkan untuk memetakan profil nasabah, pemahaman atas jenis usaha yang dijalankan, tingkat pengetahuan dan keterampilan usaha dan kemampuan

dalam berkomunikasi. Berdasarkan hasil survei tersebut, dikembangkanlah kurikulum, modul pelatihan dan media edukasi yang dibutuhkan. Kurikulum yang disusun mencakup tujuan, proses, metode dan output pelatihan. Kurikulum tersebut selanjutnya dituangkan dalam bentuk Satuan Acara Pembelajaran (SAP), materi presentasi, dan alat permainan (games). Ketiga hal tersebut menjadi panduan dan pegangan pelatihan ketika melaksanakan pelatihan.

- b. Pengembangan modul-modul pelatihan. Modul pelatihan yang telah dikembangkan hingga 2016 meliputi 24 terbagi dalam 2 kategori, yakni soft skill (6 modul) dan hard skill (18 modul). Di dalam modul soft skill dibahas mengenai mimpi usaha, motivasi usaha, disiplin usaha, percaya diri dan adaptasi usaha. Pada pengembangan modul soft skill ini, BTPN menggandeng Fakultas Psikologi Universitas Atma Jaya untuk bermitra berdasarkan pertimbangan kompetensi teknis. Pada modul hard skill terbagi menjadi empat aspek manajemen yakni manajemen keuangan, pemasaran dan penjualan, operasi, serta manajemen sumber daya manusia. Modul hard skill yang dikembangkan dibagi menjadi tiga level, yakni kelas A, untuk usaha mikro; kelas B untuk usaha kecil dan kelas C untuk usaha menengah.
- c. Melaksanakan Train the Trainers (TTT). Hingga saat ini telah dilakukan dua angkatan TTT. Tujuan TTT ini untuk mendidik tenaga pelatih (Area Daya Specialist) yang akan memberikan pelatihan kepada nasabah BTPN yang tersebar diseluruh cabang. Selama pelatihan, peserta diwajibkan mengikuti uji kompetensi, dan peserta yang lulus sertifikasi berhak memberikan pelatihan. Kegiatan ini juga dilaksanakan bekerjasama dengan Fakultas Psikologi Universitas Atma Jaya.
- d. Survei dan evaluasi kegiatan yang memantau dampak program terhadap penerima manfaat dan penyedia akses terhadap jenis usaha baru. Kegiatan ini dimulai dengan penyusunan alat ukur indeks kepuasan nasabah (Customer Satisfaction Index/CSI) dan kesepakatan untuk mengembangkan kemitraan yang dilakukan SB-IPB, penyebaran dilakukan oleh tim BTPN, dan tabulasi serta analisis dilakukan oleh SB-IPB.

Kemitraan ini berkelanjutan karena ada chemistry yang sudah menjadi suatu persahabatan dan terikat dalam jalinan silaturahmi antar kedua

institusi. Manfaat kemitraan ini bagi BTPN adalah mendapatkan sumber daya yang tidak tersedia secara internal untuk memberdayakan nasabahnya. Bagi SB-IPB kemitraan ini adalah:

- a. Laboratorium lapangan yang menjadi bagian dari proses belajar bagi institusi bagaimana membumikan teori yang telah dipelajari pada praktik.
- b. Kegiatan penelitian dan publikasi dosen yang saat ini telah menghasilkan 4 publikasi baik artikel maupun buku.
- c. Pengabdian masyarakat bagi dosen yang merupakan bagian dari tridharma Perguruan Tinggi,
- d. Proses pembelajaran bagi mahasiswa yang mendapatkan pengalaman berhubungan dengan UMKM melalui aktivitas Sahabat Daya.



Gambar 9. Pelatihan wirausaha untuk nasabah mikro

Pelatihan Kewirausahaan yang diikuti nasabah dilakukan secara terjadwal pada kantor Cabang BTPN, yang rata-rata dilakukan satu bulan dua modul. Durasi penyampaian setiap modul 120 menit. Seluruh nasabah yang mengikuti pelatihan ini wajib mengikuti pelatihan soft skill, dan sebagian modul hard skill. Modul hard skill yang harus diikuti tergantung pada kelas usaha A, B atau C. Metode pelatihan yang digunakan terbagi dalam dua, yakni 1) tatap muka dan 2) bentuk poster dan flyer yang berisi informasi dan tips kewirausahaan yang dimaksudkan untuk lebih banyak menjangkau nasabah yang tersebar; 3) seminar wirausaha untuk topik-topik terkini, misalnya digital dan inovasi usaha. Untuk mengapresiasi nasabah dan meningkatkan motivasi serta loyalitas nasabah, BTPN melaksanakan Wisuda bagi nasabah yang berhasil menuntaskan setidaknya empat modul dalam setahun. Bagi nasabah yang diwisuda hal ini merupakan kebanggaan atas pencapaian aktivitas pembelajaran yang diikuti.



Gambar 10. Wisuda Peserta Pelatihan Kewirausahaan bekerja sama dengan SB IPB

Hingga tahun 2016, pencapaian DTU dapat sebagaimana tampak pada Tabel 2.

Tabel 2. Pencapaian DTU

	Peserta	Aktivitas
Pelatihan Keterampilan Kewirausahaan	12,611	595
Pelatihan dan Pengembangan Usaha	640,577	174,501
Peluang usaha baru	55	-

Sumber: Daya Insight

3. Daya Tumbuh Komunitas (DTK)

Program ini ditujukan kepada komunitas mass market keluarga yang menjadi nasabah BTPN baik untuk nasabah purna bakti maupun masyarakat pra-sejahtera untuk membangun kehidupan yang lebih baik dari segi kesehatan dan usaha. Kegiatan yang dijalankan disesuaikan dengan kebutuhan, minat dan potensi masyarakat. Riset awal dilakukan untuk melihat apa yang mereka butuhkan. Dari riset tersebut didapatkan ada dua hal yang utama:

- a. Untuk pensiunan, mereka membutuhkan kesehatan, agar uang mereka tidak habis untuk ke dokter berobat. Oleh karena itu program yang dikembangkan untuk mengajak preventif dan promotif terhadap kesehatan.
- b. Untuk masyarakat pra-sejahtera, dimaksudkan untuk memberdayakan komunitas keluarga produktif agar mereka dapat memiliki usaha yang lebih baik untuk dapat tumbuh secara berkelanjutan. Mereka membutuhkan untuk usaha mikro, mereka masih harus bertahan, oleh karena itu diajarkan untuk bertahan serta di bantu untuk tumbuh.

Program DTK saat ini masih dalam tataran piloting khususnya untuk nasabah prasejahtera di dalam komunitas BTPN Syariah. Kegiatan berupa pendampingan komunitas di kota Malang dan Cirebon yang terdiri dari 8 komunitas nasabah. Masing-komunitas beranggotakan 6-10 orang nasabah. Kegiatan ini melibatkan fasilitator lapangan yang ahli dalam bidang pembinaan komunitas agar berjalan dengan efisien dan efektif. Diawali dengan aktivitas membentuk komunitas, peningkatan kapasitas produksi, hingga membuka akses pasar yang lebih luas bagi usaha mereka.



Gambar 11. Komunitas nasabah binaan di Cirebon

Program DTK ini telah berhasil membuat komunitas-komunitas binaan menjadi lebih mandiri dan mampu untuk memproduksi produk-produk berkualitas dan menjangkau pasar yang lebih luas. Salah satu keberhasilan yang diraih komunitas binaan di Cirebon adalah mendapatkan 3 buah kios dari Pemda Kota Cirebon di kawasan batik Trusmi, karena dinilai mampu meningkatkan kualitas produk dan sistem pemasaran yang baik. Komunitas binaan juga secara rutin berpartisipasi dalam event Selendang Mayang, yaitu sebuah ajang tahunan pameran dan penjualan produk-produk nasabah yang diadakan oleh BTPN. Selain itu juga beberapa pameran produk kerajinan dan makanan berskala nasional, yang kepesertaannya difasilitasi oleh Daya sebagai bagian dari membuka akses pasar baru bagi nasabah.

Untuk DTK Pra-sejahtera, pihak Daya hingga saat ini memiliki 11-12 modul, dan beberapa media pembelajaran lain yang lebih pendek. Pembina sentra diingatkan tiap bulan lewat email tentang materi yang akan disampaikan. Materi dan media pembinaan dirancang sedemikian rupa sehingga mudah dipahami, karena nasabah rata-rata lulusan SD. Materi tersebut berisi tentang bagaimana mengelola keuangan dan kehidupan dengan benar, hingga ilmu-ilmu yang sederhana, seperti pentingnya cuci tangan pakai sabun. Materi pemberdayaan yang diberikan dimaksudkan untuk membina

4 karakter kunci, yakni berani berusaha, disiplin, kerja keras dan saling membantu.

Melalui ke 3 pilar sebagaimana dijelaskan di atas, sebenarnya Daya telah membantu mengembangkan program pemerintah dalam bidang edukasi kesehatan dan literasi keuangan (financial literacy) bagi segmen mass market.

Mengapa Bermitra?

Mass market yang ingin dilayani oleh BTPN luas, sementara BTPN adalah bank fokus yang hanya memiliki keahlian dalam perbankan. Oleh karena itu, tidak mungkin BTPN dapat menjalankan visi dan misinya sendiri. Untuk mengubah lebih dari 7 juta rakyat Indonesia yang menjadi sasaran penerima Daya, diperlukan sumber daya dan keahlian lintas sektor. BTPN menyadari tidak dapat mengadakan itu semua sendiri, sementara diluar BTPN banyak sumber daya dan keahlian yang dibutuhkan. Oleh karena itu, BTPN harus bermitra. Bermitra memberikan kesempatan untuk mengembangkan diri lebih baik dalam rangka mewujudkan visi dan misinya. Dengan bermitra, BTPN dapat meningkatkan: 1) kualitas program, baik dari segi konten maupun variasi program, dan 2) meningkatkan jangkauan program, baik dari sisi sebaran program maupun jumlah penerima manfaat.

Dalam bermitra, BTPN menganut prinsip-prinsip sebagai berikut :

- a. Posisi sejajar karena sama-sama mempunyai kepentingan pada suatu aktivitas atau program tertentu. Tidak ada yang lebih tinggi kedudukannya dibanding yang lain.
- b. Saling menguntungkan dimana masing-masing pihak merasakan manfaat dari aktivitas tersebut. Manfaat yang didapatkan tidak harus dalam satuan moneter, tetapi dapat dalam bentuk tercapainya tujuan masing-masing pihak.
- c. Sustainable (keberlanjutan). Kemitraan yang ada diharapkan tidak hanya sesaat, oleh karena itu harus didukung dengan legalitas dan dibuat ukuran –ukuran dalam menilai pelaksanaannya.
- d. Memiliki tugas dan tanggung jawab masing-masing. Tugas dan tanggung jawab masing-masing dijelaskan dalam bentuk MOU dan Perjanjian Kerjasama.

Siapa Mitra Daya?

Mitra Daya adalah institusi, organisasi, atau individu yang menjalin

kerjasama dengan divisi Daya dalam hal pengembangan, implementasi, monitoring dan evaluasi program dengan menganut prinsip-prinsip kemitraan. Mitra Daya terdiri atas 73 organisasi yang dapat dikelompokkan menjadi empat sektor Academic-Business-Government-Community (ABGC). Bila dikelompokkan dengan menggunakan kerangka ABGC Mitra Daya disajikan dalam Gambar 12.

Sesuai dengan bentuk kegiatan Daya BTPN selama ini, maka mitra berkontribusi sesuai dengan sumber daya dan kompetensi masing-masing. Kontribusi yang diberikan terbagi dalam dua bidang utama yakni kesehatan dan kewirausahaan. Pada bidang kesehatan, mitra berkontribusi dalam layanan kesehatan dan edukasi kesehatan yang dilakukan oleh dokter dan tenaga kesehatan yang tergabung dalam asosiasi maupun yang berasal dari korporat dan perguruan tinggi, penyediaan produk kesehatan yang disediakan oleh korporat. Kontribusi pemerintah dalam aktivitas kesehatan adalah mendukung aktivitas-aktivitas Daya, serta memberikan akses pada beberapa layanan kesehatan publik di daerah. Pada bidang kewirausahaan, kontribusi yang diberikan mitra mulai dari penyusunan program dan pembuatan modul (dilakukan oleh perguruan tinggi dan konsultan), narasumber (berasal dari perguruan tinggi, korporat, dan komunitas), penyuluhan dan pendampingan (dilakukan oleh perguruan tinggi, korporat, fasilitator lapangan), riset (dilakukan oleh perguruan tinggi dan konsultan riset).

Untuk menjadi mitra Daya, terdapat beberapa kriteria dasar yang harus dipenuhi:

- a. Mempunyai kesamaan visi dan misi. Tidak semua organisasi/individu memiliki visi dan misi yang punya konsen terhadap mass market. Melayani mass market tidak bisa instan, harus bersifat jangka panjang.
- b. Masing-masing mempunyai peran dan tanggung jawab dalam kerjasama kemitraan
- c. Mempunyai reputasi yang baik, berskala nasional maupun internasional.
- d. Bersifat strategis. Melalui kemitraan akan mengangkat citra dan reputasi BTPN, serta kemitraan dapat ditingkatkan ke level yang lebih tinggi menjadi kerjasama bisnis, atau sebaliknya dari kerjasama bisnis ke kerjasama Daya.

Daya memiliki prinsip tidak membatasi kerjasama dengan hanya satu

Sektor	Organisasi	Kontribusi
Akademis	RKU, Fpsi U, Fpsi UAV, Binus, IPB, Universitas Bravijaya, Universitas Paramadina, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Universitas Trisakti, Universitas Diponegoro	Pelayanan kesehatan, edukasi kesehatan dan kewirausahaan, pendampingan penyusunan program pembuatan materi/modul, nara sumber
Business	Kesehatan: Dava Medica, Kalbe Nutrition, PT. Bayer Indonesia, PT. Striding Produk Indonesia, PT. Tirta Investama, PT. Indfood Sukses Makmur, SCHO Kimia Farma, Medialoka, PT. Nestle Kanal, Komunikasi: Kompas, Kompas Gramedia, Kompasiana, Provetic, Market+ Riset - PT. Ghyach Ide Konsultasi, PT. Deka Citra Internasional, PT. Treehouse Konsumen Indonesia, PT. Respect Mitra Indonesia, PT. Sonia Customer Experience, Wirausaha: All, Buka Lapak, PT. Sunpride, PT. Equity Life Indonesia, PT. FED Insight Indonesia, PT. Neo Medatama, PT. XL Planet, Sumitomo Corp Tokopedia, PT. Trubus Mitra Swadaya, PT. Sapi Bagus,	Pelayanan kesehatan, Edukasi kesehatan, pengenalan produk dan jasa kesehatan, kanal, komunikasi, riset, konten riset, pelatihan wirausaha,
Government	Pronkes- Direktorat Perencanaan- Kemenkes,	Membantu memfasilitasi pada akses kesehatan publik
Community	Kesehatan: JDI, PDU, Yayasan Alzheimer Indonesia, Yayasan Jantung Indonesia, Yayasan Orang Tua Peduli, Yayasan Pelita Usia, Yayasan Pondok Kasih PERGEM, Yayasan Daya Dara Indonesia, Gerakan Selamatkan Ibu Kanal, Komunikasi: AGM, Asgar Muda, GSDI, Kelana Rasa, Kinara Indonesia, Wirausaha: ALSI, Aviko Ibrug cho, Asosiasi Franchise Indonesia, Bina Swadaya Konsultan, Gita Tenun Indonesia, Creative Mind, INIRAS, Faslap: Bqpha Noor Akbar, Yosepha Mardiyastuti, Networking CCPH.	Pelayanan kesehatan, edukasi kesehatan, kanal, komunikasi, pelatihan kewirausahaan, serta menjadi fasilitator kegiatan di lapangan

Gambar 12. Sektor, organisasi dan kontribusi Mitra Daya

mitra. Setiap mitra memiliki kompetensi yang unik, namun demikian tidak dapat dipungkiri bahwa terdapat beberapa mitra yang bergerak dan memiliki sumber daya yang hampir sama. Sebagai contoh perusahaan A dan B memproduksi produk kesehatan untuk lansia. Pada kasus-kasus seperti ini, Daya memegang teguh etik untuk tidak membenturkan kedua mitra di lapangan. Hal yang bisa dilakukan adalah dengan mengatur area, pembagian waktu, atau dilakukan pergantian. Misal bermitra dengan A untuk daerah di kawasan Timur, dan bermitra dengan B untuk kawasan Barat. Bisa juga area nya sama namun dilakukan pengaturan waktu. Atau dilakukan pergantian waktu dan area untuk masing-masing mitra.

Membangun Kemitraan

Kemitraan yang kuat adalah kemitraan yang mampu menyusun mitra-mitra yang terbaik. Oleh karena itu, proses dalam membangun kemitraan ini merupakan langkah yang cukup strategis. Bagaimana Daya membangun kemitraan? Proses membangun kemitraan yang dilakukan oleh Daya dapat dilihat pada Gambar 13.

Pertama dengan mengidentifikasi Kebutuhan Mitra (1a). Identifikasi ini didasarkan pada rencana strategis Daya, program-program apa saja yang akan dilakukan. Berdasarkan program tersebut, dilakukan diskusi internal



Gambar 13. Proses dalam membangun kemitraan.

pada DSS, DTK dan DTU untuk mengidentifikasi mitra yang dibutuhkan. Setelah mengetahui mitra yang dibutuhkan, selanjutnya dilakukan identifikasi mitra yang potensial (2). Boleh jadi, untuk satu jenis mitra yang dibutuhkan terdapat beberapa kandidat mitra yang potensial. Kandidat mitra tersebut didapat dari data-base yang ada, ataupun dari penelusuran informasi berdasar kategori mitra yang dibutuhkan. Kandidat mitra dapat juga diperoleh melalui jaringan kemitraan yang diikuti oleh Daya. Mitra yang potensial terkadang juga berdasarakan pengajuan proposal oleh pihak calon mitra (1b). Calon mitra yang telah mengetahui program-program Daya dan merasa ada kesesuaian dalam program mengajukan proposal kepada Daya.

Daftar mitra potensial yang dihasilkan berdasar diskusi internal, ataupun calon mitra yang mengajukan proposal, diidentifikasi kekuatan dan potensinya (3). Kekuatan dan potensi tersebut tentunya harus mampu saling melengkapi terhadap kekuatan dan potensi dari Daya, dan selanjutnya dapat menjadi sinergi. Berdasarkan hal ini, dilakukantah

pemilihan mitra yang sesuai (4). Dalam melakukan pemilihan mitra digunakan beberapa kriteria, misalnya reputasi organisasi atau individu mitra, berskala nasional, bersifat strategis, dan potensi keberlanjutan.

Setelah terpilih mitra yang sesuai berdasarkan kriteria yang disusun, dilakukan pendekatan dengan pihak mitra (5). Pihak mitra pasti memiliki kepentingan, ekspektasi, dan cara tersendiri dalam melakukan aktivitas atau menjalankan program-programnya. Untuk itu perlu dilakukan negosiasi hingga memperoleh kata sepakat, baik terhadap garis besar program kemitraan yang akan dituangkan dalam MoU (Memorandum of Understanding), maupun terhadap detail dari kerjasama yang dituangkan dalam PKS (Perjanjian Kerja Sama).

MoU merupakan perjanjian jangka panjang yang berdurasi 2 tahun dan PKS merupakan perjanjian jangka pendek dengan durasi 6-12 bulan. Bila kata sepakat telah dihasilkan, maka dilakukan penandatanganan MOU dan PKS oleh kedua belah pihak (6). Kesepakatan yang dituangkan meliputi bentuk kemitraan, tujuan dan tanggung jawab, penetapan rumusan kegiatan dan bagaimana cara memadukan sumber daya yang tersedia pada masing-masing mitra kerja. Tahap ini merupakan penanda bahwa kerjasama tersebut telah disahkan secara hukum. Pada tahap ini juga dilampirkan dokumen-dokumen pendukung mitra, misalnya AD/ART Perusahaan, SK Keputusan Pengesahan Perusahaan, Surat Izin Usaha Perusahaan, Tanda Daftar Perusahaan, KTP seluruh badan pengurus perusahaan, NPWP, Surat Keterangan Domisili Perusahaan, Surat Pengusaha Kena Pajak. Dengan ditandatanganinya MoU dan PKS berarti implementasi program dapat dilakukan.

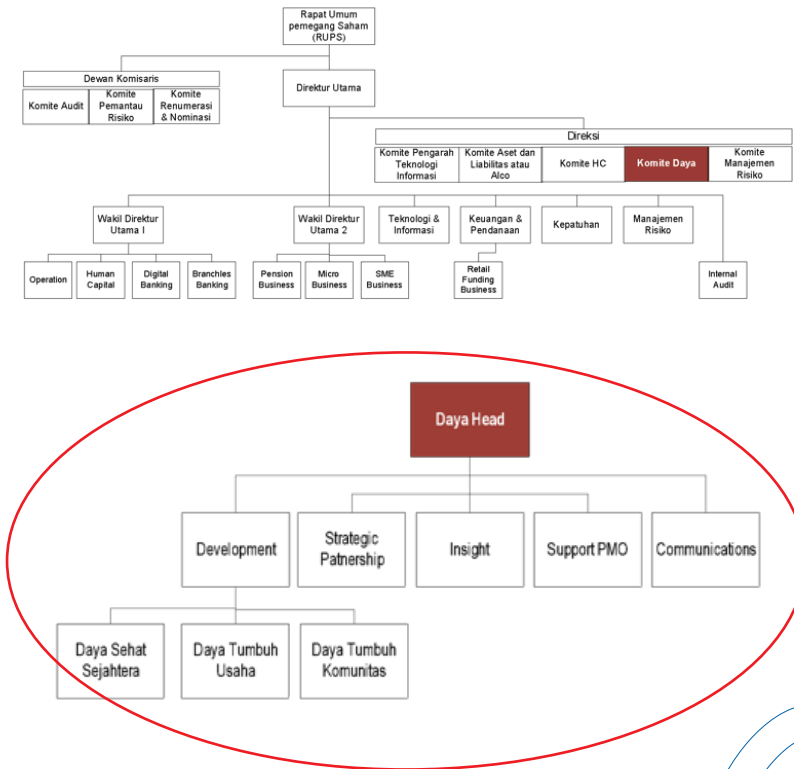
Dengan ditandatanganinya perjanjian kemitraan, maka langkah selanjutnya adalah melakukan perencanaan kegiatan dan penyusunan anggaran secara detail (7). Pada tahap ini dibicarakan detail proposal kegiatan yang akan dilakukan, jadwal, sumber daya manusia yang terlibat, serta anggaran. Anggaran meliputi struktur biaya dan pengeluaran, bentuk sponsorship dan partners' event, serta biaya operasional misalnya biaya perjalanan dan entertainment. Apabila perencanaan dan anggaran telah disetujui, selanjutnya adalah implementasi program.

Manajemen Implementasi Kemitraan

Pada tahap implementasi program (8), tata kelola (governance) dan akuntabilitas program harus jelas untuk memastikan bahwa keputusan yang dibuat dan manajemen dapat berjalan secara efisien. Berkenaan

dengan tata kelola, Program-program Daya tunduk pada tata kelola BTPN, dan BTPN sebagai sebuah bank tunduk pada aturan dan standar dari regulator dalam hal ini Otoritas Jasa Keuangan (OJK).

Posisi Daya di dalam BTPN dan struktur di dalam Daya dapat dilihat pada Gambar 14. Memberdayakan sudah merupakan DNA bagi BTPN, sehingga Daya memiliki kedudukan sangat penting, Komite Daya langsung ada dibawah Direksi. Posisi ini memungkinkan Daya untuk masuk pada semua aktivitas bisnis pada semua level.



Gambar 14. Posisi Daya dalam BTPN dan Struktur organisasi Daya.

Selanjutnya, dalam aktivitas kesehariannya, Daya dikelola oleh Daya Head. Di dalam Daya dibentuk struktur organisasi yang memungkinkan Daya untuk bekerja optimal. Struktur Daya dapat dilihat pada Gambar 14. Development Head membidangi tiga pilar utama Daya, yakni DSS, DTU dan DTK. Development Head inilah yang menggodok ide-ide dan mengembangkan program yang akan dijalankan Daya. Strategic Partnership adalah bagian dari Daya yang berfungsi untuk membangun

kemitraan strategis yang dapat memberikan kontribusi positif terhadap Daya baik secara kualitas maupun kuantitas. Pengembangan kemitraan ditujukan untuk mendapatkan mitra yang mendukung program yang sesuai dan sejalan dengan visi dan misi BTPN melalui Daya. Daya Insight bertugas melakukan riset baik untuk tahap awal seperti riset untuk memahami karakteristik customer, maupun riset saat program berjalan untuk melihat efektivitas program yang sedang dijalankan, ataupun riset di akhir dengan tujuan untuk evaluasi akhir program seperti riset tentang dampak program.

Pada tahap implementasi (8), kegiatan harus dilaksanakan secara terpadu: sesuai dengan jadwal yang telah disepakati bersama, memberikan bantuan teknis di lapangan serta laporan berkala. Manajemen kemitraan yang baik, dengan menggunakan berbagai media, misalnya koordinasi di lapangan, pertemuan rutin, serta komunikasi tertulis biasanya dilakukan dengan menggunakan memo. Pada berbagai event ataupun program, Daya dapat bermitra dengan lebih dari satu mitra sekaligus. Oleh karena itu, koordinasi juga antar mitra. Pada tahap implementasi, sering kali terjadi konflik di lapangan, oleh karena itu harus dilakukan manajemen konflik yang baik.

Tahap Evaluasi (9) dilakukan baik ketika aktivitas berlangsung (monitoring) maupun pada tahap akhir. Daya telah memiliki alat-alat monitoring dan evaluasi. Kriteria yang digunakan dalam evaluasi program terbagi dalam dua hal yakni: 1) kualitas program; 2) jangkauan jumlah penerima manfaat (beneficiary) yang banyak. Pada tahap perencanaan sudah disepakati Key Performance Index (KPI) untuk setiap program, oleh karena itu pada tahap evaluasi ditinjau keberhasilan program berdasarkan pada KPI tersebut. Misalnya salah satu KPI untuk DTK dampak terhadap komunitas, apakah kesadarannya kesehatan makin baik, atau tidak, apakah kesejahteraan peserta makin baik atau tidak. Evaluasi program dilakukan oleh bagian Daya Insight.

Evaluasi Mitra Daya (10) menggunakan tujuh aspek, yakni: 1) Kualitas pelaksanaan program, 2) Cepat tanggap terhadap masukan, 3) Kemampuan memberikan saran dan rekomendasi, 4) Kemampuan kerjasama, 5) Komitmen manajemen, 6) Memiliki keahlian yang tidak dimiliki BTPN, 7) Memberikan manfaat bagi nasabah. Ketujuh kriteria tersebut diberi score dengan skala 1 sd 5. Bila score rata-rata lebih besar atau sama dengan 3,5, maka mitra dianggap layak untuk diperpanjang, namun apabila rata-

rata score lebih kecil dari 3,5 maka mitra tidak layak untuk diperpanjang. Form evaluasi mitra dilakukan oleh Daya Partnership.

Evaluasi program dan evaluasi mitra menjadi dasar untuk menentukan keberlanjutan program (11). Apabila program dinilai tidak layak dilanjutkan, maka program harus diakhiri (13). Namun apabila program dinilai baik, dan layak dilanjutkan, maka program harus dilanjutkan. Penentuan untuk melanjutkan atau memberhentikan program bukan hanya keputusan pihak Daya, namun juga bisa berasal dari pihak mitra, karena posisi kedua belah pihak bersifat sejajar.

Untuk melanjutkan program, biasanya dibuat revisi program berdasar masukan dari pelaksanaan program yang sudah berjalan. Bila mitra yang terlibat dalam program tersebut dinilai baik, maka bisa saja program dilanjutkan dengan mitra yang sama. Apabila mitra tidak merekomendasikan lagi, maka program dapat dilanjutkan dengan mitra yang berbeda. Pada tahap revisi program kembali dilakukan negosiasi dengan mitra.

Membangun Kapasitas Institusional dari Kemitraan

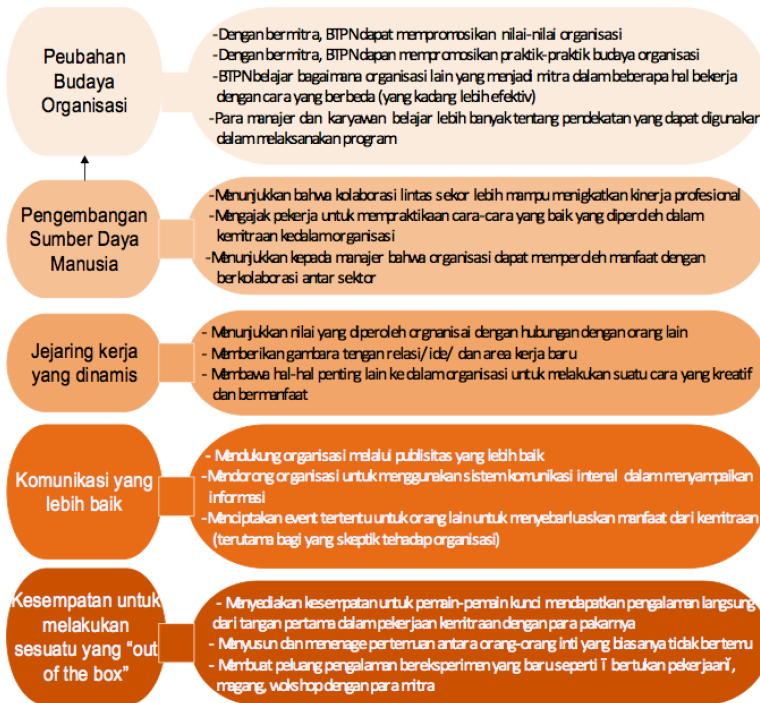
Sebagaimana diuraikan di atas bahwa BTPN bermitra karena ingin berbuat sesuatu yang lebih besar yakni memberdayakan mass market, dan hal ini adalah aktivitas beyond banking, sementara kompetensi BTPN adalah di bidang banking. Oleh karena itu, BTPN memandang mitra juga beyond banking.

Bagaimana mitra membantu membangun kapasitas organisasi? Bagaimana institusi menginternalisasi pelajaran yang didapat dari kemitraan? Ada beberapa pendekatan dimana mitra dapat membuat institusi lebih besar baik secara langsung maupun tidak langsung. Termasuk bagaimana membawa pengalaman kolaborasi lintas sektor ke dalam institusi. Gambar 15. menjelaskan bagaimana kemitraan BTPN yang selama ini terjadi membantu dalam membangun kapasitas organisasi.

Tantangan yang dihadapi di masa depan

Visi dan misi menjadi sumber inspirasi bukan sekedar kata-kata, sumber inspirasi yang tidak ada habisnya. Menjadi bank mass market terbaik mempunyai implikasi yang begitu luas. Pertanyaan derivatif dari hal ini pun banyak sekali seperti Siapa itu mass market?; Petani bagaimana?; Nelayan bagaimana?; Pekerja informal bagaimana?; Bagaimana menjadi bank mass market terbaik?; Hidup yang lebih baik itu apa?. Enabler nya pun menjadi banyak sekali: Nasabah ingin hidup lebih baik?; Apa wujud

hidup lebih baik itu? Apakah ingin pergi haji, ingin menyekolahkan anak tinggi, kehidupan lebih baik. Nasabah ingin berubah, konsekuensinya butuh uang. Uang itu bukan fokus, tetapi hidup lebih baik itu. Masih banyak hal yang harus dan ingin dilakukan untuk mewujudkan visi dan misi BTPN.



Gambar 15. Kapasitas institusi yang dapat dibangun dengan kemitraan

Tentu saja, bila hal-hal lain yang ingin di wujudkan di masa yang akan datang adalah sesuatu yang berbeda dengan yang telah dilakukan saat ini, maka BTPN membutuhkan mitra-mitra yang berbeda juga di masa yang akan datang. Misal, ketika BTPN akan memberdayakan nelayan, yang sampai sekarang belum menjadi aktivitas BTPN, BTPN harus mencari mitra yang sesuai dengan program barunya. BTPN meyakini bahwa banyak individu dan organisasi di luar BTPN yang ingin berbuat baik, namun tantangan terbesar dalam mendapatkan mitra adalah menemukan mitra yang mempunyai visi yang hampir sama, yakni yang ingin memberdayakan mass market.

Tantangan lain yang dirasakan ketika akan memasuki arena baru adalah bagaimana meyakinkan stakeholder. Selama ini untuk melakukan hal-hal baru dan meyakinkan stakeholder bahwa program yang akan dijalankan memberikan keuntungan bagi organisasi dan dapat berkelanjutan, BTPN menggunakan disiplin pengembangan produk dan inovasi sebelum di roll-out secara masif. Sebagai contoh, ketika mengembangkan DTK (mohon dikoreksi ini.. betul DTK atau produk yang lain) BTPN memulai dengan melakukan riset, tes, buat suatu produk, pada skala kecil pada 6 cabang. Bila ini sukses, dikembangkan menjadi 20 cabang. Bila ini berhasil, dikembangkan 100 cabang. Pada tahap ini berhasil, harus diputuskan lanjut atau tidak, dan ketika diputuskan program ini lanjut, sekarang mencapai 2000 cabang. Selain menerapkan disiplin ini, meyakinkan stakeholder juga berkaitan dengan kepemimpinan. Bagaimana pemimpin mampu menjelaskan tujuan serta mengajak semua komponen yang ada disekitarnya, termasuk mitra, untuk mewujudkan tujuan tersebut. Pada tiap level organisasi BTPN dibutuhkan kepemimpinan yang mampu untuk mewujudkan tantangan-tantangan organisasi di masa yang akan datang.

Hingga saat ini, Daya BTPN masih sebatas berhubungan dengan mitra lokal hingga nasional. Di masa yang akan datang, ketika nasabah BTPN berkembang, dimana mereka mulai merambah pasar ekspor, berhubungan dengan pasar global, maka mau tidak mau BTPN juga harus menjalin kemitraan dengan mitra internasional. Tentu ini akan menjadi tantangan tersendiri dalam proses kemitraan di BTPN karena harus memahami konsep dan implementasi kemitraan lintas budaya dan lintas negara.

Realita waktu Daya dilahirkan 2011 sudah berbeda dengan Daya saat ini. Perubahan BTPN dan perubahan lingkungan membuat daya juga harus bertransformasi. Hal lain yang akan menjadi tantangan Daya kedepan adalah perkembangan digital. Daya sudah menjadi ide institusi BTPN. Perkembangan Daya tidak akan ada batasnya, baik pada program maupun cara delivery. Bila saat ini, pemberdayaan masih lebih bertumpu pada metode face to face, namun di masa yang akan datang, seiring dengan perkembangan teknologi digital, harus mulai dikembangkan digitalisasi program-program Daya. Bila saat ini Daya hanya untuk satu perusahaan, bagaimana bila di masa yang akan datang digabungkan dengan berbagai komponen atau perusahaan yang lain untuk lebih memberdayakan banyak orang dan jangkauan yang lebih luas lagi. Oleh karena itu, arah ke depan dari the beauty idea of Daya adalah digital partnership.

Masih berkenaan dengan perkembangan teknologi digital adalah tentang penyebaran materi Daya yang selama ini dilakukan secara offline.

Bagaimana materi yang hanya bisa diakses secara offline ini bisa dinikmati oleh pengguna yang lebih luas, dari yang hanya dapat dinikmati oleh nasabah yang mengikuti program Daya, menjadi bisa diakses oleh masyarakat umum. Dengan demikian, jangkauan pemberdayaan juga semakin luas, dan pemberdayaan tersebut semakin bermakna. Daya Digital ialah digitalisasi dari materi-materi Daya yang offline misalnya materi training, ask the expert, artikel, kisah sukses dari nasabah, serta tips menjadi sukses.

Daya pun menyadari pentingnya menyebarkan dan mengembangkan pemberdayaan pada pihak internalnya sendiri. Hal tersebut direalisasikan melalui Daya Knowledge Management, dimana para tim internal Daya dapat mengakses dan berbagi berbagai informasi seputar tren, bisnis, dan pemberdayaan kepada satu sama lain. Tujuan utama dibangunnya Knowledge Management ini agar semangat kolaborasi dan inovasi para anggota tim dapat terstimulasi dengan maksimal, melalui database yang luas, pengetahuan yang beragam, serta platform diskusi/brainstroming yang memadai melalui media digital.

Berbagi Pengalaman Berharga dari Kemitraaan

BTPN sebagai organisasi yang memiliki keberhasilan dalam kemitraan hendaknya dapat membagi pengalaman berharganya tentang kisah-kisah kemitraannya dengan yang lain, karena ini akan menjadi pengalaman berharga bagi organisasi lain. Kepada siapa pengalaman berharga tersebut dibagi, dan apa yang telah dilakukan BTPN dalam berbagi pengalaman berharga ini?.



Gambar 16. Berbagi pengalaman berharga pada stakeholder

Kepada pihak internal, BTPN selalu berbagi pengalaman berharganya kepada: penerima manfaat, pada staf dan manajer, pada departemen-departemen lain, serta melalui Sahabat Daya. Kepada penerima manfaat, dalam hal ini nasabah, sharing dilakukan ketika pertemuan-pertemuan rutin, saat pelatihan, serta melalui buletin rutin yang diterbitkan oleh corporate communication. Kepada staf dan manajer yang terlibat dalam kemitraan, sharing juga dilakukan melalui email, meeting, saat TOT (Training of Trainer) serta buletin Citra dan melalui quarterly report. Untuk Departemen lain dalam organisasi yang tidak terlibat langsung dalam pemberdayaan, selain media tertulis seperti buletin Citra dan Quarterly Report, juga terdapat forum Dayakan Indonesia, dan Sahabat Daya.

Dayakan Indonesia merupakan ruang inspirasi dan kolaborasi untuk Indonesia yang lebih kuat. BTPN bersama 15 pemberdaya di Indonesia berupaya untuk memberikan dampak yang lebih besar. Berinteraksi dengan lebih dari 12.700 followers Twitter, Facebook dan Website, menyebarkan semangat pemberdayakan. Pada pertemuan 3 bulanan, BTPN mengundang karyawan untuk hadir. Pada pertemuan tersebut dihadirkan pembicara baik pembicara dari akademisi maupun praktisi tentang pemberdayaan untuk sharing pengetahuan dan informasi terbaru tentang pemberdayaan. Sebagai contoh, forum ini pernah mengundang gerakan Indonesia Mengajar untuk berbagi program dan aktivitas mereka, serta peluang terlibat di dalamnya; Kelas Belajar Oky (KBO) yang digagas oleh karyawan BTPN untuk pemberdayaan anak yang termarginalkan; dan seorang agen BTPN Wow yang mampu memberdayakan 1000 orang yang merupakan setengah dari jumlah penduduk di desanya.

Dayakan Indonesia juga telah menghasilkan 3 buku tentang pemberdayaan UMKM yang sangat inspiratif. Buku pertama berjudul “Kisah Inspiratif untuk Dayakan Indonesia”, ini merupakan kumpulan kisah sukses 19 pelaku Usaha Kecil Mikro dan Menengah (UMKM) dari berbagai kota di Indonesia, dengan berbagai latar belakang jenis usaha, serta dinamika yang menyertainya. Pelaku UMKM tersebut adalah nasabah BTPN. Tujuan penulisan buku ini adalah agar dapat dijadikan literatur dan bahan pembelajaran, serta sumber inspirasi usaha yang terkait dengan pengembangan UMKM. Buku Kedua adalah buku yang ditulis oleh 20 Blogger Kompasiana. Buku yang berjudul : “Hidup yang Lebih Berarti: Sosok Inspiratif untuk Dayakan Indonesia” menceritakan tentang perjalanan dalam menapaki tangga kehidupan, yang sarat dengan perjuangan, keberanian dan keteguhan yang menyambungkan antara kesempatan dan harapan dari para tokoh di dalamnya. Buku ketiga merupakan kolaborasi

Daya dengan SB-IPB Berjudul : “Sukses Itu Tanpa Melalui Proses”. Buku ini memberi pelajaran tentang critical success factor serta dinamika pemberdayaan mass market yang dijalankan BTPN.

Selain 3 buku yang dihasilkan oleh Dayakan Indonesia, juga diterbitkan buku katalog yang berjudul: “Karya Membanggakan Wanita-wanita dari Pelosok Nusantara” yang berisikan tentang produk-produk unggulan yang dihasilkan oleh perempuan-perempuan nasabah BTPN Syariah. Sejalan dengan program finansial inklusi, BTPN Syariah, memberikan akses dan layanan bagi masyarakat pra-sejahtera, serta melakukan pemberdayaan terhadap perempuan berdasarkan prinsip-prinsip syariah. Buku ini memberikan gambaran bagaimana dibalik kelembutan dan keindahannya, wanita menyimpan kekuatan dan kegigihan untuk pantang menyerah. Dengan tetap bersama keluarga, wanita-wanita ini mampu bangkit untuk meningkatkan kesejahteraan keluarga melalui berbagai usaha. Buku ini sekaligus mempromosikan UMKM yang dikelola para wanita tersebut dengan mencantumkan produk dan alamat mereka, sehingga para pembaca dapat langsung menghubungi bila memerlukan. Menciptakan akses pasar merupakan bagian dari pemberdayaan UMKM juga.



Gambar 17. Buku ke 1 dan ke 2 Dayakan Indonesia



Gambar 18. Kegiatan Dayakan Indonesia

Program lain untuk melibatkan stakeholder adalah Sahabat Daya. Program ini bukan ini bukan sekedar untuk mengkomunikasikan Daya, namun lebih jauh untuk mengajak berpartisipasi secara langsung, karena BTPN yakin bahwa pada dasarnya setiap orang ingin dan senang untuk berbuat baik dan berbagi kebaikan bagi sesama. BTPN yakin banyak pihak yang ingin terlibat secara langsung dengan sukarela di antara waktu dan aktivitas lain yang mereka miliki. Sahabat Daya adalah sebuah program yang memberikan kesempatan kepada stakeholder BTPN untuk menjadi relawan dalam memberdayakan nasabah mass market. Bentuk aktivitas Sahabat Daya untuk DSS adalah memberikan inspirasi kesehatan, menjadi fasilitator kesehatan dengan memberikan kiat-kiat sehat, berbagi cerita sehat baik dari pengalaman pribadi, dengan meliput dan mengulas kegiatan. Contoh: Direktur Utama BTPN pernah memberikan tips kesehatan berdasarkan pengalaman yang dialami dan masih dilakukannya sampai sekarang yaitu. Tips ini diberikan kepada nasabah purna bakti di salah satu cabang melalui kegiatan Dialog Interaktif.

Untuk DTU, aktivitas Sahabat Daya adalah dengan membagikan inspirasi sukses berwirausaha, menjadi fasilitator kegiatan kewirausahaan, serta berbagi cerita sukses melalui liputan dan mengulas kegiatan kewirausahaan. Contoh: kegiatan Daya Is Me, yaitu sekelompok karyawan BTPN yang menjadi Sahabat Daya melakukan aktivitas di komunitas

nasabah Wow di Kampung Cerewet Bekasi, dimana mereka membagikan pengetahuan tentang pengelolaan keuangan sederhana untuk para ibu, dan permainan simulasi menabung untuk anak-anaknya. Terdapat juga program Sahabat Daya Mahasiswa yang memberikan kesempatan kepada mahasiswa untuk berpartisipasi dalam memberdayakan nasabah mass market. Partisipasi tersebut dilakukan dengan melalui pendampingan usaha atau menjadi customer agent Pasar Daya yang merupakan bentuk edukasi kepada nasabah mikro untuk mengenal dan memasuki dunia online shop. Kegiatan-kegiatan tersebut adalah salah bentuk engagement, karena memberdayakan itu sudah merupakan DNA bagi BTPN.



Gambar 19. Aktivitas Sahabat Daya

Berbagi kepada eksternal juga diwujudkan dalam aktif bergabung bersama organisasi dan jejaring kemitraan, seperti EPSP, CCPHI, IBL, Filantropi Indonesia.

- a. EPSP (Executive Program for Sustainable Partnership) adalah program pendidikan eksekutif yang merupakan hasil kolaborasi antara Universitas Paramadina dengan CCPHI dan didukung oleh Ford Foundation. Merupakan suatu program inisiatif untuk menjawab tantangan terhadap globalisasi yang merujuk pada Sustainable Development Goals (SDGs), termasuk bisnis inklusif dan kemitraan antar sektor. EPSP berlandaskan asas tata kelola yang baik (good governance), shared value dan keberlanjutan (sustainability).
- b. CCPHI (Company-Community Partnerships for Health Indonesia) adalah organisasi nirlaba yang mempromosikan dan memfasilitasi kemitraan antara perusahaan, Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) dan pemerintah lokal untuk masyarakat yang sehat dan berkelanjutan.

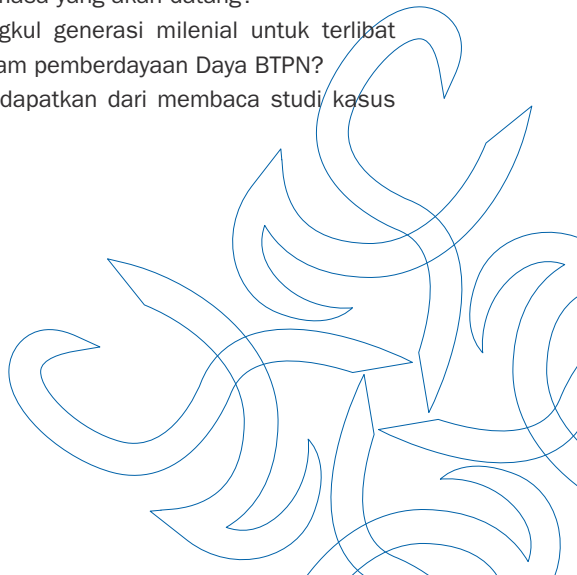
- c. IBL (Indonesia Business Links) adalah organisasi yang mempromosikan good corporate citizenship dan partnership untuk pembangunan. Organisasi ini menyediakan informasi dan pemahaman tentang CSR yang lebih baik di antara perusahaan-perusahaan dan pemangku kepentingan di Indonesia.
- d. Filantropi Indonesia adalah lembaga nirlaba yang independen dan bertujuan untuk memajukan filantropi di Indonesia, agar bisa berkontribusi dalam pencapaian keadilan sosial dan pembangunan berkelanjutan.

PENUTUP

Keterlibatan Partnership Daya pada aktivitas jejaring kemitraan dimaksudkan untuk memperluas jejaring dan update isu-isu kemitraan sembari men-sharing-kan kegiatan-kegiatan Daya. Forum Dayakan Indonesia juga di-sharing ke luar menginspirasi para mitra, mengajak kader-kader Daya untuk melakukan kegiatan bersama yang digagas oleh mereka (reciprocal), saling membantu dengan jejaring kemitraan dan CSR yang diikuti Daya. Setahun sekali, Daya juga menyelenggarakan Annual Daya Partnership Gathering. Pada acara tersebut Daya menjelaskan pada mitra apa yang telah dilakukan bersama dalam kemitraan dan apa yang akan kita lakukan pada pada tahun-tahun ke depan. Hal ini sekaligus menjadi ajang menjajaki kemungkinan kerjasama antar mitra.

PERTANYAAN UNTUK DISKUSI:

1. Bila saat ini anda diberi amanah untuk memegang kemitraan Daya BTPN, apa yang akan anda lakukan?
2. Tantangan-tantangan apa saja yang mungkin dihadapi oleh kemitraan Daya BTPN di masa yang akan datang?
3. Bagaimana dapat merangkul generasi milenial untuk terlibat lebih banyak dalam program pemberdayaan Daya BTPN?
4. Inspirasi apa yang anda dapatkan dari membaca studi kasus Daya BTPN ini?



**BAITUL MAL WAT TAMWIL (BMT) UGT SIDOGIRI:
MEMBANGUN EKONOMI KEUMMATAN MENUJU
TERWUJUDNYA
BALDATUN THOYYIBATUN WA ROBBUN GHAFUR
MODEL PENGEMBANGAN EKONOMI SYARIAH
BERBASIS UMAT**

Handi Rizsa | Prima Naomi | Hery Aslam Wahid

Abstrak

Baitul Maal wa Tamwil (BMT) Usaha Gabungan Terpadu (UGT) Sidogiri dibangun berbasis komunitas masyarakat dalam hal ini adalah komunitas Pesantren Sidogiri, baik yang terdapat dalam lingkungan Pesantren maupun di luar lingkungan Pesantren Sidogiri. Sidogiri adalah sebuah desa kecil yang terdapat di Kabupaten Bangil, Jawa Timur. Komunitas masyarakat inilah yang menjadi penopang sekaligus tulang punggung BMT UGT Sidogiri, sehingga bisa besar dan berkembang hingga saat ini. Kemampuan para pengelola BMT UGT Sidogiri dalam meyakinkan komunitas masyarakat bahwa BMT UGT akan menjadi solusi dalam mengatasi masalah ekonomi, menjadi titik awal dalam menjadikan BMT UGT Sidogiri bisa beroperasi di tengah-tengah masyarakat, dengan menggunakan konsep ekonomi yang berbasis kepada Syariah Islam.

BMT UGT Sidogiri menyusun visi organisasinya dalam rangka ingin membangun dan mengembangkan ekonomi umat dengan landasan syariah Islam. Selain itu, dalam visi tersebut juga terlihat keinginan BMT UGT Sidogiri untuk mewujudkan budaya ta'awun dalam kebaikan dan ketakwaan di bidang sosial ekonomi. Dari visi tersebut terlihat ada dua pendekatan yang ingin dibangun, pertama adalah hubungan dengan Sang Penopla (Hablul Minallah) dalam bentuk menjalankan Syariah Islam dan hubungan sesama manusia (Hablul Minannas) dalam bentuk membangun sosial ekonomi masyarakat. Dalam proses menjalankan visi tersebut, BMT UGT Sidogiri tidak mungkin bisa melakukannya sendiri, tetapi memerlukan pihak-pihak terkait yang akan membantu mewujudkan visi dan misi BMT UGT Sidogiri tersebut.

BMT UGT Sidogiri yang menjalankan usaha dalam bidang keuangan mikro (micro finance), menyadari bahwa usaha yang mereka lakukan berbasis

kepada kepercayaan (trust) dari masyarakat. Tidak semua keahlian dan kemampuan bisa dipenuhi secara mandiri oleh BMT UGT Sidogiri, tetapi mereka memerlukan mitra lain yang memiliki kompetensi dan kemampuan yang bisa mendukung proses bisnis yang sedang dilakukan. Kolaborasi dengan pihak terkait ini didasarkan dengan pertimbangan tertentu agar bisa memenuhi kebutuhan masing-masing. Dalam menentukan mitra, BMT UGT Sidogiri selalu melibatkan seluruh manajemen organisasi untuk bisa memberikan masukan terhadap mitra yang diusulkan. Pertimbangan dalam pemilihan mitra kerja juga didorong dengan adanya kesamaan visi untuk saling membangun dan bisa bekerjasama untuk kemaslahatan bersama. Kesamaan visi ini membantu manajemen BMT UGT Sidogiri dengan para mitra untuk bisa bekerjasama, diterjemahkan dalam sikap *siddiq*, *tabligh*, amanah dan *fathonah* agar mencapai hasil yang penuh dengan keberkahan dalam jangka waktu yang panjang.

Dalam menjalankan strategi kemitraan, BMT UGT Sidogiri membagi mitra strategis kedalam dua kategori; pertama, mitra internal. Mitra internal yang dimaksud di sini adalah organisasi yang berada dalam lingkungan Pondok Pesantren Sidogiri, dibentuk untuk melakukan aktivitas yang lebih spesifik dan memiliki badan hukum dan manajemen tersendiri, dimana keberadaannya masih dalam lingkungan dan jangkauan BMT UGT Sidogiri. Aktivitas mitra internal tersebut terdiri dari berbagai bentuk, mulai dari aktivitas bisnis yang menjalankan misi profit oriented, yaitu bisnis retail, air minum kemasan, hingga travel haji dan umroh. Kemitraan dari aktivitas sosial (*nirlaba*), antara lain lembaga zakat, *infaq*, *shodaqah waqaf* (*ziswaq*). Mitra eksternal, terdiri atas dua kelompok besar, yakni; mitra yang berasal dari lembaga perbankan dan mitra yang berasal dari lembaga non-bank. Bisa dipastikan mitra eksternal dari lembaga perbankan maupun non-perbankan semuanya berbasis sebagai lembaga keuangan syariah (LKS).

Perkembangan BMT UGT Sidogiri sebagai salah satu BMT terbesar di Indonesia, tidak bisa dilepaskan dari keberadaan Sumber Daya Insani (SDI) dan sistem manajemen BMT UGT Sidogiri yang diterapkan sebagai ujung tombak dalam berhubungan dengan seluruh stakeholder lembaga, mulai dari masyarakat umum hingga para mitra strategis. Selama membangun kemitraan BMT UGT Sidogiri banyak mendapatkan pembelajaran untuk meningkatkan kemampuan leadership dan manajerial dalam rangka memperkuat (kualitas) dan memperbesar kapasitas (kuantitas) institusi. Bagi BMT UGT Sidogiri, peningkatan kapasitas institusi tersebut, dapat dibagi kedalam empat kategori besar antara lain budaya organisasi (*corporate culture*), sumber daya insani (*leadership*), mitra usaha (*partnership*), dan komunikasi jaringan (*communication dan networking*).

BMT UGT Sidogiri sudah memiliki budaya organisasi yang dibangun seiring dengan pengalaman kemitraan yang dilakukan selama ini. Dalam perkembangannya BMT UGT Sidogiri memiliki standar kerja dalam bentuk budaya kerja dan semangat kerja. Budaya kerja yang dimiliki BMT UGT Sidogiri terdiri atas jujur (siddiq), terpercaya (amanah), transparan (tabligh), dan profesional (fathonah). Implementasi dari semangat kerja, diturunkan menjadi kerja keras (hard working), kerja cerdas (smart), kerja ikhlas (value). Budaya organisasi yang sudah dibangun oleh BMT UGT Sidogiri tersebut, kemudian menjadi acuan untuk dipraktikkan oleh pengelola BMT UGT Sidogiri ketika bekerja dengan mitra-mitranya. Dengan demikian terjadi proses transformasi dan internalisasi budaya kerja dari BMT UGT Sidogiri kepada mitra-mitranya. BMT UGT Sidogiri juga memperoleh umpan balik (feed back) dari pelaksanaan budaya kerja tersebut, sehingga BMT UGT Sidogiri memiliki kesempatan untuk memperbaiki, sehingga kapasitas institusi bisa terus meningkat.

Sumber Daya Insani yang dimiliki oleh BMT UGT Sidogiri terus berkembang sesuai dengan perkembangan organisasi, hal ini menjadi penting agar pengelolaan lembaga juga terus berkembang dengan baik. Manajemen BMT UGT Sidogiri menyadari sepenuhnya bahwa peningkatan kapasitas (Capacity Building) SDI merupakan hal yang paling strategis dalam pengembangan organisasi. Kemitraan yang selalu melibatkan lintas sektor, mampu memberikan stimulus bagi SDI untuk meningkatkan kinerja profesional SDI kedua belah pihak. Selama program kemitraan berlangsung, karyawan diminta untuk terus meningkatkan kapasitas dirinya, agar bisa memperoleh banyak pembelajaran selama program berlangsung. Seluruh level yang terdapat dalam struktur BMT UGT Sidogiri dituntut untuk terus menjadi pribadi pembelajar, agar kesinambungan organisasi tetap bisa terjaga dengan baik.

Pemilihan program kemitraan yang sesuai dengan visi dan kebutuhan organisasi, menjadi salah satu langkah strategis untuk membangun institusi. Selama program kemitraan berlangsung, BMT UGT Sidogiri dan mitra yang terlibat telah memperoleh manfaat yang besar dari kerjasama yang dilakukan. Dalam perkembangannya, BMT UGT Sidogiri telah membagi tiga sektor kemitraan, antara lain: mitra internal yang bersumber dari lingkungan Pesantren Sidogiri, mitra lembaga keuangan yang berasal dari lembaga perbankan syariah, dan mitra lembaga non-perbankan. Ketiga sektor tersebut telah berkolaborasi secara efektif dengan BMT UGT Sidogiri. Banyak manfaat yang sudah diperoleh BMT UGT Sidogiri selama berkolaborasi dengan ketiga mitra tersebut.

Tidak kalah pentingnya adalah bagaimana BMT UGT Sidogiri membangun komunikasi dan jaringan guna mengembangkan usahannya. Hal terpenting dalam membangun kemitraan adalah bagaimana kemampuan membangun jaringan dan komunikasi agar terbentuk pola kerjasama yang partisipatif satu dengan yang lain. Kunci keberhasilan BMT UGT Sidogiri dalam membangun kemitraan adalah dengan memanfaatkan jaringan alumni Pesantren Sidogiri yang tersebar di seluruh Indonesia. Pola komunikasi yang dibangun menggunakan pendekatan keterbukaan dan transparansi dalam pengelolaan organisasi. Rapat Anggota Tahunan (RAT), selain mengundang seluruh anggota BMT UGT Sidogiri juga mengundang seluruh mitra yang terlibat, sehingga para mitra memperoleh informasi-informasi penting untuk pengembangan organisasi ke depannya. Keberlanjutan program kemitraan ini diwujudkan dengan membentuk wadah bernama Sidogiri Network Forum (SNF) untuk mensinergikan dan membangun kolaborasi antar sektor bisnis yang dikelola.

Pendekatan yang dilakukan oleh BMT UGT Sidogiri dalam membangun kemitraan dengan seluruh stakeholder yang terlibat dalam pengembangan BMT UGT Sidogiri, telah memberikan model kemitraan tersendiri, kekuatan sumber daya insani, dan sistem manajerial yang dibangun oleh BMT UGT Sidogiri, memungkinkan bagi BMT UGT Sidogiri untuk berkolaborasi dengan seluruh mitra yang terlibat. Pola kemitraan yang diterapkan oleh BMT UGT Sidogiri selalu bersandarkan kepada nilai-nilai yang terkandung dalam Syariat Islam, sehingga menjadikan seluruh mitra yang terlibat merasa nyaman dan aman dalam melakukan hubungan muamalah dengan BMT UGT Sidogiri. Pendekatan yang berbasis kepada nilai-nilai Syariat Islam tersebut, sebagai penciri bagi BMT Sidogiri dalam menjalankan setiap kegiatannya.

PENDAHULUAN

Layaknya suasana pesantren, banyak santri yang membeli makanan (kue dan nasi) dan beberapa kebutuhan sehari-hari dari penduduk di sekitar. Kala itu (sekitar tahun 1995) dijumpai bahwa penjual-penjual tersebut modalnya berasal dari rentenir. K.H. Nawawi Thoyyib (almarhum) yang saat itu menjabat sebagai ketua pengurus Pondok Pesantren Sidogiri (PPS) sangat prihatin, menyangkut “kehalalan” makanan dari cara yang diperoleh para pedagang tersebut yang kemudian dinikmati para santri tersebut. Beliau meminta agar pengurus pondok ikut menyelesaikan persoalan masyarakat ini, karena bagaimanapun juga makananan makanan yang dijual tersebut menjadi konsumsi para santri.

Saat itu diputuskan untuk menggunakan dana sosial pesantren sekitar 2 juta rupiah. Para penjual tersebut dikumpulkan dan diberi pinjaman untuk mengembalikan uang kepada rentenir plus pinjaman untuk modal kerja usaha. Pinjaman modal kerja usaha tersebut harus dikembalikan kepada pondok dengan besaran sebagaimana mereka biasa mengembalikan kepada rentenir, namun kelebihan pengembalian tersebut oleh pondok disimpan sebagai tabungan bagi peminjam. Pada waktu Ramadhan, saat santri pulang dan para penjual tidak berjualan, mereka dikumpulkan untuk menerima tabungan yang berasal dari kelebihan pembayaran tersebut. Alangkah bahagianya para penjual tersebut, tidak menyangka mereka mendapatkan kelebihan pembayaran tersebut yang selama ini tidak mereka nikmati dan dinikmati oleh rentenir. Sementara konsen Pondok menjamin kehalalan makanan santri juga telah terselesaikan. Kejadian tersebut berlangsung hingga 2 tahun.

Hingga kemudian, di tahun 2017, Bapak Amin Azis yang merupakan salah satu pendiri Pusat Inkubasi Bisnis Usaha Kecil (Pinbuk) mengenalkan sistem Baitul Mal wat Tamwil (BMT) dan berbadan hukum koperasi. Itulah awal pendirian BMT Masalah Mursalah lil Ummah (MMU) Sidogiri tanggal 17 Juli 1997. Bersamaan dengan penerapan sistem ini dan antusiasme masyarakat yang telah merasakan manfaatnya, terjadi pula krisis moneter. Saat itu BMT kebanjiran dana, karena masyarakat menarik dananya dari bank-bank dan mengalihkan dananya ke BMT. Walau bermodal nekat dan SDM yang terbatas, serta fasilitas yang minim. Niat mulia untuk membebaskan masyarakat dari riba ini membawa keberkahan bagi BMT Masalah yang berkembang pesat.

Keberhasilan BMT Masalah ini menjadi inspirasi bagi beberapa orang yang tergabung dalam kegiatan Urusan Guru Tugas Pondok Pesantren Sidogiri untuk mendirikan BMT dengan jangkauan lebih luas dengan mendirikan BMT UGT Sidogiri dengan bentuk badan hukum koperasi. KPSP BMT UGT Sidogiri beroperasi 6 Juni 2000 di Surabaya dengan jangkauan provinsi, dan mulai 17 Februari 2015 meluaskan jangkauannya secara nasional.

BMT telah menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari sejarah panjang perjalanan lembaga keuangan mikro syariah di Indonesia. Sebelum mulai berkembang di lingkungan Pesantren, sejarah perkembangan BMT di Indonesia justru dimulai pada tahun 1984 dikembangkan oleh mahasiswa ITB yang tergabung dalam komunitas Masjid Salman, mencoba menggulirkan lembaga pembiayaan berdasarkan syari'ah bagi usaha kecil. Kemudian BMT dipopulerkan oleh Ikatan Cendekiawan Muslim Indonesia

(ICMI) sebagai sebuah gerakan yang secara operasional ditindaklanjuti oleh Yayasan Pusat Inkubasi Bisnis Usaha Kecil (YPINBUK) (Soemitra, 2010). BMT adalah lembaga keuangan mikro yang dioperasikan dengan prinsip bagi hasil (syari'ah), menumbuhkembangkan bisnis usaha mikro dan kecil dalam rangka mengangkat derajat dan martabat serta membela kepentingan kaum fakir miskin. Tujuan didirikannya BMT yaitu agar terciptanya sistem, lembaga, dan kondisi kehidupan ekonomi rakyat banyak yang dilandasi oleh nilai-nilai dasar salam (keselamatan) berintikan keadilan, kedamaian dan kesejahteraan (Ridwan, 2013).

Istilah BMT hanya dikenal di Indonesia sebagai sebuah entitas keuangan mikro yang memiliki peran dan fungsi ganda. Sebagai Baitul Maal (Bait = Rumah, Maal = Harta), yaitu menerima titipan dana zakat, infak dan shadaqah serta mengoptimalkan distribusinya sesuai dengan peraturan dan amanahnya. Kemudian di sisi lain, berperan sebagai Baitul Tamwil (Bait=Rumah, at Tamwil=Pengembangan Harta), yaitu melakukan kegiatan pengembangan usaha-usaha produktif dan investasi dalam meningkatkan kualitas ekonomi pengusaha mikro dan kecil terutama dengan mendorong kegiatan menabung dan menunjang pembiayaan kegiatan ekonominya

Profil Baitul Mal Wat Tamwil (BMT) UGT Sidogiri

Keberadaan BMT UGT Sidogiri tidak bisa dilepaskan dari berdirinya Koperasi Pondok Pesantren (Kopontren) yang didirikan oleh K. A. Sa'dullah Nawawi, sebagai salah seorang pengasuh Pondok Pesantren Sidogiri (PPS) pada tahun 1961. Lahirnya Kopontren ini sangat membantu para santri, Kopontren bisa melayani kebutuhan santri Pondok Pesantren Sidogiri terutama kebutuhan di bidang pendidikan dan pengajian. kopontren ini baru berbadan hukum koperasi pada tahun 1997 dengan nama Koperasi Pondok Pesantren Sidogiri (Kopontren Sidogiri) koperasi ini bergerak di sektor riil berbentuk mini market, kantin santri, toko alat tulis kantor, Percetakan, toko busana muslim, oleh oleh haji dan umroh dengan menggunakan nama "Toko Basmalah". Saat ini terdapat sekitar 130 Unit gerai Basmalah yang tersebar di wilayah Jawa Timur dan berkantor pusat di desa Sidogiri.

Sukses dengan pendirian dan operasional Kopontren yang sangat membantu para santri dalam memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari, para guru MMU (Madrasah Miftahul Ulum) Pondok Pesantren Sidogiri, kemudian merasa terpanggil menatap realita perilaku masyarakat yang cenderung kurang memerhatikan kaidah-kaidah syariah bidang muamalah, yaitu adanya praktik-praktik yang mengarah pada ekonomi ribawi yang

dilarang tegas oleh agama, berinisiasi untuk mendirikan sebuah lembaga keuangan yang bebas dari praktek ribawi. Tepat pada tanggal 17 Juli 1997, para guru MMU mendirikan Koperasi BMT MMU (Maslahah Mursalah Lil Ummah) yang terletak di desa Sidogiri. BMT MMU merupakan koperasi simpan pinjam syariah atau Baitul Maal wat Tamwil pertama di Sidogiri. Dalam perkembangannya BMT MMU kemudian menjadi koperasi primer Provinsi pada tahun 2009 dengan nama koperasi BMT Maslahah Sidogiri Jawa Timur.

1961

Lahirnya Koperasi Pondok Pesantren (Kopontren) yang diinisiasi oleh K. A. Sa'dullah Nawawi, pada tahun 1961. Kopontren resmi bernama Koperasi Pondok Pesantren Sidogiri setelah berbadan hukum koperasi pada tahun 1997.

1997

Para guru Maslahah Mursalah Lil Ummah (MMU) mendirikan Koperasi BMT MMU Tepat pada tanggal 17 Juli 1997. BMT MMU kemudian menjadi Koperasi Primer Provinsi dengan nama koperasi BMT Maslahah Sidogiri pada tahun 2009.

2000

Para guru Maslahah Mursalah Lil Ummah (MMU) mendirikan Koperasi BMT MMU Tepat pada tanggal 17 Juli 1997. BMT MMU kemudian menjadi Koperasi Primer Provinsi dengan nama koperasi BMT Maslahah Sidogiri pada tahun 2009.

2008

Para tokoh-tokoh koperasi dan BMT UGT dan MMU berinisiasi untuk mendirikan koperasi yang khusus bergerak di bidang pertanian pada tahun 2008. Resmi berdiri Koperasi Primer Agro Sidogiri yang bergerak di bidang pertanian pada tahun 2008.

Gambar 36. Sejarah Berdirinya Koperasi/BMT Dilingkungan Pesantren Sidogiri.

Setelah Koperasi BMT MMU berjalan selama dua tahun, ada keinginan dari masyarakat yang dimotori oleh Madrasah Diniyah yang mendapat bantuan guru dari Pondok Pesantren Sidogiri lewat Urusan Guru Tugas (UGT), para alumni Pondok Pesantren Sidogiri, mendesak dan mendorong para tokoh yang sukses mendirikan Kopontren dan BMT MMU, untuk didirikan koperasi dengan area yang lebih luas yakni Koperasi Jawa Timur. Tepat pada tanggal 05 Rabiul Awal 1421 H atau 22 Juni 2000, resmi dibuka satu unit Koperasi BMT UGT Sidogiri di Jalan Asem Mulyo 48 C Surabaya. Kemudian, tidak berselang lama BMT UGT Sidogiri mendapatkan Badan

Hukum Koperasi dari Kanwil Dinas Koperasi, PK dan M Provinsi Jawa Timur. Saat ini Koperasi BMT UGT Sidogiri sudah berumur 18 tahun dengan kemajuan yang cukup pesat.



Gambar 37. Kantor Pusat BMT UGT Sidogiri.

Rapat Anggota Tahunan (RAT) Koperasi Simpan Pinjam Syariah (KSPS) BMT UGT Sidogiri mengumumkan pihaknya membukukan aset sebesar Rp 1,8 triliun pada 2015. Artinya, aset BMT asal Pasuruan, Jawa Timur, ini meningkat 25 persen dibandingkan dengan 2014 sebesar Rp 1,5 triliun. Sementara, sisa hasil usaha (SHU) juga meningkat lima persen dari Rp 68 miliar menjadi Rp 72 miliar. Hal yang sama juga terjadi kenaikan omzet sebesar 25 persen pada 2015 mencapai Rp 16,8 triliun dibandingkan dengan 2014 sebesar Rp 16,04 triliun. Perkembangan dari BMT UGT Sidogiri tidak lepas dari partisipasi para anggota saat ini yang berjumlah 12.901 anggota. Adapun jumlah cabang, cabang pembantu dan kantor Kas sebanyak 273 outlet dengan jumlah karyawan sebanyak 1.422 orang yang tersebar di Jawa Timur, Jawa Barat, DKI Jakarta, Kalimantan Barat, Kalimantan Tengah dan Kalimantan Timur.

Guna melengkapi keberadaan lembaga keuangan atau BMT dan Pesantren yang sudah lebih dulu hadir, maka para tokoh-tokoh koperasi dan BMT UGT dan MMU berinisiasi untuk mendirikan koperasi yang khusus bergerak di bidang pertanian. Kelahiran lembaga ini tidak bisa dilepaskan dari keberadaan lembaga Kopontren, BMT MMU dan BMT UGT Sidogiri. Tepat pada tahun 2008, didirikanlah Koperasi Agro Sidogiri yang bergerak di bidang pertanian. Koperasi ini berbadan hukum koperasi primer, Provinsi Jawa Timur berkantor pusat di desa Sidogiri Kecamatan Kraton Kabupaten Pasuruan Jawa Timur. Saat ini bergerak dalam penggilingan padi (Selep) produksinya dikonsumsi oleh anggota juga dijual di Kopontren Sidogiri.

PROGRAM KEMITRAAN

Tujuan dan manfaat dibentuknya kemitraan adalah untuk mencapai hasil yang lebih baik, dengan saling memberikan manfaat antar pihak yang bermitra, Hafsa (2000:54- 62) mengemukakan mengenai manfaat yang dapat diperoleh dalam kemitraan, beberapa diantaranya yaitu:

1. Kemitraan dapat meningkatkan produktivitas organisasi.
2. Kemitraan dapat membantu organisasi mencapai tujuan dengan lebih efisien.
3. Kemitraan mengurangi beban risiko yang ditanggung oleh organisasi dengan membaginya.
4. Kemitraan memberikan dampak sosial yang besar.

Mitra BMT Sidogiri

Mitra BMT Sidogiri dibagi dalam dua kategori, mitra Internal dan mitra eksternal. Mitra Internal yang dimaksud disini adalah organisasi yang dibentuk oleh BMT Sidogiri untuk melakukan aktivitas yang spesifik dan memiliki badan hukum dan manajemen tersendiri sendiri namun masih dalam lingkungan dan jangkauan BMT. Aktivitas tersebut terdiri atas aktivitas bisnis yang profit oriented maupun aktivitas sosial yang nirlaba, dan dapat juga semi sosial. Mitra eksternal dibagi dalam dua kelompok besar, yakni mitra bank dan mitra non-bank. Mitra Bank terdiri dari Bank-Bank Syariah, sedangkan mitra non-bank terdiri atas asuransi syariah dan lembaga keuangan lainnya.

1. Mitra Internal

BMT UGT Sidogiri memiliki mitra internal yang terdiri dari lembaga-lembaga yang ada disekitar Sidogiri, didirikan oleh para tokoh yang juga terlibat dalam pengelolaan BMT UGT Sidogiri. Keberadaan mitra internal tersebut menjadi pendukung utama dari kegiatan-kegiatan BMT UGT Sidogiri, terutama kegiatan sosial, pengembangan SDM, pengelolaan ZISWAF, alumni pesantren Sidogiri.

Pondok Pesantren Sidogiri sebagai lembaga pendidikan santri telah menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari aktivitas BMT UGT Sidogiri selama ini. BMT UGT Sidogiri memiliki tiga mitra koperasi besar yang bergerak di bidang, sektor riil, simpan-pinjam dan pertanian. Koperasi Pondok Pesantren (Kopontren) Sidogiri bergerak di sektor riil, menyediakan semua kebutuhan sehari-hari masyarakat. BMT Masalah bergerak di bidang simpan pinjam berbasis syariah. Adapun PT. BPR Syariah UMMU yang

juga menjadi mitra BMT UGT Sidogiri bergerak di bidang jasa keuangan syariah. Tidak hanya di bidang keuangan, BMT UGT Sidogiri juga memiliki mitra di sektor pertanian, yaitu Koperasi Agro yang menyediakan alat-alat pertanian, penggilingan dan produksi beras.



Gambar 38. Mitra Internal BMT UGT Sidogiri.

BMT UGT Sidogiri juga memiliki mitra lembaga pengembangan SDM. LDP SBC Sidogiri merupakan Lembaga Diklat Profesi Jasa Keuangan Syariah yang bergerak di bidang pelatihan untuk menyediakan Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai entrepreneur atau wirausahawan. BMT UGT Sidogiri juga memiliki mitra Ziswaf yaitu LAZ (Lembaga Amil Zakat) Sidogiri yang bergerak untuk menyalurkan zakat, infak, sedekah baik yang bersifat konsumtif maupun produktif. Lembaga Wakaf (L-KAF) Sidogiri sebagai nadir wakaf baik wakaf benda tidak bergerak ataupun wakaf tunai.

Potensi alumni Pesantren Sidogiri yang tersebar di seluruh Indonesia sangat besar. BMT UGT Sidogiri memiliki mitra Ikatan Alumni Santri Sidogiri (IASS) yang siap untuk melaksanakan tugas pengabdian kepada pesantren dan masyarakat dalam bidang pendidikan, dakwah, bisnis, sosial keagamaan, bahkan hampir seluruh pengelola BMT UGT Sidogiri berasal dari alumni Pesantren UGT Sidogiri. Selain itu, BMT UGT Sidogiri juga memiliki mitra dalam pengembangan masyarakat disekitar Desa Sidogiri. Qoryah Thoyyibah merupakan desa binaan untuk mendorong terwujudnya desa berdaya dari sisi sosial, ekonomi dan budaya. Dalam bidang memberikan edukasi publik, BMT UGT Sidogiri juga bermitra dengan Buletin Sidogiri yang terbit setiap bulan sebagai wadah dakwah

sekaligus media informasi dan komunikasi. Pustaka Sidogiri sebagai lembaga penerbit yang mendukung aktivitas dakwah, pendidikan, bisnis, sosial dengan menerbitkan buku dan kitab.

2. Mitra Perbankan BMT UGT Sidogiri

BMT UGT Sidogiri juga memiliki mitra dengan lembaga perbankan syariah. Sebagai lembaga yang berada di bawah Kementerian Koperasi, BMT UGT Sidogiri tentu memiliki keterbatasan dalam melayani masyarakat, sehingga memerlukan mitra yang berasal dari lembaga perbankan. Banyak instrumen perbankan yang tidak dimiliki oleh BMT dalam melayani masyarakat. Oleh sebab itu, pola kemitraan yang dibangun adalah lembaga perbankan menyediakan jasa keuangan yang tidak dimiliki oleh BMT



Gambar 39. Mitra Lembaga Perbankan UGT Sidogiri

Kemitraan yang dibangun bersama lembaga perbankan lebih banyak ditujukan dalam menyediakan jasa atau layanan yang tidak dimiliki oleh BMT. Kemitraan ini menghasilkan penggunaan bersama (resources sharing) fasilitas perbankan oleh nasabah BMT UGT Sidogiri. Beberapa bentuk penggunaan fasilitas bersama antara lain, BMT bisa Host To Host Co-Branding ATM Card, dengan fasilitas ini nasabah BMT UGT Sidogiri dapat menggunakan kartu ATM Co-Branding Bank Syariah untuk menarik uang dari rekening di BMT UGT Sidogiri melalui mesin ATM Bank Syariah, Jaringan ATM Bersama dan ATM Prima secara real-time online.

Virtual Account Online yang memberikan akses kepada rekening BMT UGT Sidogiri untuk dapat menerima transaksi kiriman dana dari seluruh bank secara real-time online. Remittance Online, pengiriman uang secara real-time online dari pengirim uang di dalam dan luar negeri untuk disampaikan kepada rekening tujuan kiriman uang di BMT UGT Sidogiri.

Kerjasama pemberdayaan ekonomi umat dan pengembangan masyarakat di lingkungan BMT UGT Sidogiri melalui program dana sosial Bank Syariah dan pihak ketiga lainnya. Sosialisasi sistem ekonomi syariah di lingkungan BMT UGT Sidogiri pada khususnya dan masyarakat luas pada umumnya. E-Money sebagai uang komunitas bagi para santri dan anggota BMT UGT Sidogiri. Dengan menggunakan e-money, anggota BMT UGT Sidogiri tidak perlu membawa uang banyak dalam dompet yang dimilikinya. Selain itu manfaat dari uang elektronik tersebut sangat besar, yakni untuk pembayaran tol, transportasi bus rapid transit, transportasi kereta, transaksi di supermarket, restoran, dan bahkan untuk pembayaran uang sekolah. Linkage program pembiayaan nasabah atau anggota BMT UGT Sidogiri

3. Mitra Non-Perbankan BMT UGT Sidogiri

Sebagai lembaga bisnis yang bergerak di bidang jasa keuangan syariah, BMT UGT Sidogiri memandang penting perlunya upaya untuk membangun kemitraan di luar perbankan, yaitu lembaga-lembaga non perbankan khususnya di sektor riil yang menunjang kinerja dan profesionalisme lembaga.



Gambar 40. Mitra Non-Perbankan BMT UGT Sidogiri.

Secara umum, kemitraan BMT UGT Sidogiri dapat terbagi menjadi 3 sektor. Untuk sektor non-perbankan, BMT UGT Sidogiri melakukan kerjasama dan kemitraan dengan lembaga-lembaga keuangan seperti, Lembaga Pengelola Dana Bergulir (LPDB) KUMKM, Induk Koperasi Syariah (Inkopsyah), Asosiasi BMT Seluruh Indonesia (ABSINDO), PT. AKSES (PPOB), PT. Permodal BMT Ventura, dan Asuransi Takaful Keluarga.

Di sektor riil, BMT UGT Sidogiri menjalin kemitraan dengan beberapa lembaga, antara lain yaitu dengan PT. Soyu Giri Primedika yang bergerak dalam bidang rumah sakit (jasa kesehatan), PT. Sinergi Barokah yang bergerak di bidang properti dan perumahan, PT. Nurani Travel yang bergerak di bidang jasa Tour Travel Haji dan Umroh, dan PT. Sinwa Barokah Abadi yang bergerak di bidang developer.

Di sektor pengembangan IT, BMT UGT Sidogiri menjalin kemitraan kerjasama dengan U-SAT yang bergerak di bidang jasa persewaan satelit, PT. Negakom Indonesia yang merupakan suatu perusahaan yang bergerak di bidang layanan aplikasi berbasis android untuk transaksi setoran, tarikan dan pembayaran yang dilakukan oleh para Account Officer (AO) dan dapat dilakukan secara real time terproses langsung di database lembaga keuangan. Kerjasama dengan PT. Value Stream Internasional yang merupakan pionir di bidang e-wallet di Indonesia, yaitu jasa pembayaran rekening dan pembelian pulsa secara mandiri.

Peran dan Kontribusi Kemitraan Bagi BMT UGT Sidogiri

Dari kemitraan yang sudah dibangun oleh BMT UGT Sidogiri selama ini, dapat dikategorikan dalam berbagai bidang, antara lain: akademis atau pendidikan, dunia usaha atau bisnis, pemerintah dan komunitas masyarakat. Masing-masing pihak berkontribusi dalam pengembangan BMT-UGT Sidogiri.



Gambar 41. Mitra dan Kontribusi Kemitraan.

Keberadaan BMT UGT Sidogiri tidak bisa dilepaskan dari pemangku kepentingan (stake holder) yang ada di masyarakat, antara lain: kalangan perguruan tinggi, dunia usaha, Pemerintah dan masyarakat. Keempat stakeholder utama tersebut telah memberikan kontribusi yang besar terhadap kemajuan BMT UGT Sidogiri selama ini. Pola kemitraan yang dibangun oleh BMT UGT Sidogiri bisa menjadi role model untuk dikembangkan di lembaga pendidikan yang berbasis kepada masyarakat.

Kalangan akademisi dan perguruan tinggi telah menjadi mitra yang substantif bagi BMT UGT Sidogiri. Sebagian besar produk-produk BMT UGT sidogiri terutama produk-produk keuangan syariah dan manajemen pengembangan SDM, sebagian besar dikembangkan dan diteliti di lembaga pendidikan. Dari informasi yang diperoleh dari pengelola BMT UGT Sidogiri, banyak kesepakatan kerjasama (MoU) antara BMT UGT Sidogiri dengan kalangan perguruan tinggi, terutama di bidang pengembangan produk BMT, manajemen keuangan, SDM dan kepemimpinan.

Dunia usaha menjadi salah satu instrumen penting bagi pengembangan BMT UGT Sidogiri. Sebagai koperasi simpan pinjam, BMT UGT Sidogiri memerlukan mitra-mitra yang berasal dari dunia usaha guna mengembangkan usaha BMT. Ruang lingkup mitra usaha yang dimiliki oleh BMT UGT Sidogiri bisa dikelompokkan menjadi beberapa bidang, antara lain di sektor keuangan non-perbankan seperti asuransi. Di sektor riil, BMT UGT Sidogiri menjalin kemitraan dengan beberapa lembaga, antara lain yaitu yang bergerak dalam bidang rumah sakit (jasa kesehatan), properti dan perumahan yang bergerak di bidang jasa Tour Travel Haji dan Umroh, dan yang bergerak di bidang developer. Di sektor pengembangan IT, yang bergerak di bidang jasa persewaan satelit, bergerak di bidang layanan aplikasi berbasis android untuk transaksi setoran, tarikan dan pembayaran yang dilakukan oleh para Account Officer (AO).

Keberadaan Pemerintah sebagai regulator sangat penting dalam pengembangan BMT UGT Sidogiri. Setelah lahirnya OJK sebagai otoritas lembaga keuangan, Pemerintah masih memberikan ruang bagi BMT untuk berada di bawah Kementerian Koperasi, sangat membantu bagi BMT untuk terus tumbuh dan berkembang. Karakteristik BMT yang mengelola pendanaan dan harta baik dari sisi komersial maupun sosial sangat tepat jika tetap berada di bawah Kementerian Koperasi.

Komunitas masyarakat juga menjadi salah satu elemen penting bagi pengembangan BMT UGT Sidogiri. Pada tahap awal berdirinya, BMT UGT Sidogiri didukung oleh komunitas pesantren Sidogiri antara lain, komunitas

guru madrasah, alumni pesantren Sidogiri dan kalangan santri sendiri. Masyarakatlah yang menjadi salah satu tulang-punggung pengembangan BMT UGT Sidogiri

Proses Membangun Kemitraan

Keberhasilan BMT UGT Sidogiri dalam membangun program kemitraan dengan berbagai pihak yang sudah dijelaskan sebelumnya, tidak bisa dilepaskan dari proses yang dilakukan oleh pengelola BMT UGT Sidogiri secara bertahap dan berkesinambungan. Sehingga program kemitraan yang dilaksanakan bisa saling menguntungkan bagi para pihak.



Gambar 42. Proses Membangun Kemitraan.

Proses pertama yang dilakukan dalam membangun program kemitraan adalah mengidentifikasi kebutuhan terhadap kemitraan. Dimulai dengan mengidentifikasi terhadap kebutuhan mitra, kemudian dilanjutkan dengan identifikasi mitra potensial, serta identifikasi kekuatan dan potensi para mitra. Setelah identifikasi terhadap kebutuhan kemitraan dilakukan, tahap selanjutnya adalah memilih mitra yang sesuai dengan kebutuhan pengembangan BMT UGT Sidogiri. Kemudian dilanjutkan dengan MoU dan membuat komitmen bersama untuk menjalankannya secara konsisten dan sesuai dengan kesepakatan.

Tahap selanjutnya adalah membuat perencanaan dan anggaran yang efektif untuk menjalankan program kemitraan. Setelah perencanaan dan anggaran disepakati bersama, kemudian dilanjutkan dengan implementasi dan pelaksanaan program kemitraan. Guna melihat apakah program kemitraan tersebut berjalan dengan baik atau tidak, maka dilakukan monitoring dan evaluasi untuk melihat kekurangan program yang sudah dijalankan tersebut.

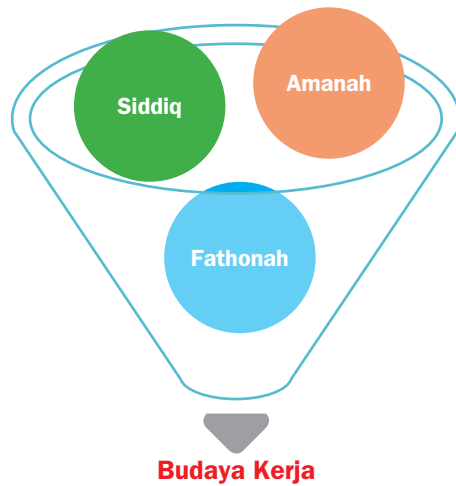
Manajemen Implementasi Kemitraan

Sebagai entitas bisnis jasa layanan keuangan syariah, BMT UGT Sidogiri telah memiliki dan menerapkan budaya organisasi yang telah dicontohkan oleh Rasulullah SAW, yaitu Siddiq (Jujur), Amanah (Terpercaya), Tabligh (Transparan), dan Fathonah (Profesional). Keempat budaya kerja yang dimiliki BMT UGT Sidogiri tersebut mampu membawa BMT UGT Sidogiri tumbuh dan berkembang seperti saat ini.

BMT UGT Sidogiri memiliki landasan organisasi yang kuat, dengan menempatkan Al Quran sebagai landasan utama, kemudian diikuti oleh Al Hadits, Fatwa Dewan Syariah Nasional Majelis Ulama Indonesia, Pancasila dan UUD 1945. Landasan utama tersebut telah membentuk BMT UGT Sidogiri menjadi institusi yang kuat dan berkarakter, baik dari sisi syariah maupun aturan hukum positif yang berlaku di Indonesia.

Sebagai sebuah koperasi, azas Koperasi BMT UGT Sidogiri berdasarkan atas asas kekeluargaan. Dalam operasionalnya BMT UGT Sidogiri dijalankan dengan Prinsip Adalah (adil), Amanah (terpercaya), Fathonah (profesional), Ta'awun (Saling menolong), Manfaah (memberi manfaat). Selain menjalankan apa yang menjadi pendekatan dalam syariah, BMT UGT Sidogiri juga patuh dan taat dalam menghindari unsur-unsur Maisir (perjudian), Ghoror (ketidak pastian), Tadlis (penipuan), Riswah (suap), Dhulm(dholim), Riba (riba).

Selain itu, BMT UGT Sidogiri juga menerapkan prinsip koperasi yaitu sukarela dan terbuka, serta demokratis dalam pembagian SHU yang dilakukan secara adil. Nilai-nilai an prinsip keadilan juga tergambar dalam perkoperasian, khususnya dalam pembagian jasa sebanding dengan modal Kerjasama antar koperasi, jadi tidak ada salah satu pihak yang dirugikan. Semuanya tergambar dalam budaya kerja dan semangat kerja.



Gambar 43. Membangun Budaya Kerja.

Sebagai bentuk nyata dari penerapan Siddiq dan Amanah, tergambar dalam pelaksanaan Rapat Anggota Tahunan (RAT) Koperasi, selama ini dilaksanakan tepat waktu yakni di bulan Februari. Setiap selesai pelaksanaan RAT, pengurus BMT UGT Sidogiri menyerahkan Sisa Hasil Usaha (SHU) anggota tidak lebih dari satu bulan dari pelaksanaan RAT.

Bentuk nyata dari penerapan Tabligh dalam sistem pengelolaan antara lain tergambar dalam kegiatan rapat anggota yang dirancang dalam 4 kali dalam satu tahun. Rapat anggota jaring aspirasi dengan melibatkan semua anggota, biasanya dilaksanakan pada bulan Oktober atau November. Rapat anggota tentang penetapan Rancangan Program Kerja (RPK) dan Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Koperasi (RAPBK) untuk tahun berikutnya sekaligus evaluasi atas RPK-RAPBK pada tahun berjalan, rapat anggota ini dilaksanakan pada bulan Desember. Rapat Anggota Tahunan (RAT) dengan menggunakan sistem delegasi anggota yang dilaksanakan pada bulan Februari tahun berikutnya sebagai bentuk pertanggungjawaban pengurus atas RPK dan RAPBK.

Adapun rapat anggota luar biasa bisa dilaksanakan jika dianggap perlu dan mendesak oleh anggota, antara lain: (1) Laporan lisan dan tertulis Direksi kepada Pengurus setiap bulan sekali berjalan 12 kali dalam satu tahun; (2) Monitoring aktifitas Koperasi yang dikemas dengan bentuk komunikasi antara Pengurus, Pengawas dan Direksi sepekan sekali setiap hari Kamis; (3) Laporan Kepala Cabang kepada Direksi secara lisan dan tertulis setiap bulan sekali atas aktivitas Koperasi selama satu bulan, laporan bulanan tertulis dengan bentuk: Laporan arus kas, Neraca,

Laba rugi dan posisi kekayaan Koperasi; (4) Laporan hasil pengawasan Perwakilan Pengurus secara tertulis atas aktivitas kantor cabang/capem kepada Pengurus Pusat, laporan dikirim via pos atau email. Selain laporan bulanan tertulis juga ada Rapat koordinasi Perwakilan Pengurus setiap triwulan yang dilaksanakan tiga kali dalam satu tahun; (5) Pengurus aktif memberi laporan triwulan kepada pemerintah dan ada tembusan kepada Kepala Dinas Koperasi tingkat kabupaten/kota; (6) Laporan Tahunan kepada Pemerintah setelah pelaksanaan RAT

Implementasi budaya Fathonah tergambar dalam semua anggota diberi buku yang berisi Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART) Koperasi agar mereka memahami kewajiban dan hak sebagai anggota. Koperasi memiliki buku Standard Operational Management (SOM) dan buku Standard Operational Prosedur (SOP) yang terus dilakukan pembaruan jika dianggap perlu. Semua Pengurus, Pengawas dan Pengelola harus paham atas isi SOM dan SOP dan mewajibkan kepada pengelola untuk mentaati SOM dan SOP tersebut. Semua komponen koperasi menerapkan SOM dan SOP sesuai bidangnya.

Semua kantor Koperasi mulai dari kantor Pusat sampai kantor Cabang, kantor cabang pembantu dan kantor kas sudah menggunakan program aplikasi yang terintegrasi. Untuk meningkatkan Fathonah dan memberikan kemudahan kepada anggota, Koperasi bekerja sama dengan BRI Syariah dalam memanfaatkan ATM jaringan BRI Syariah, yakni BRI Syariah, BRI, ATM Bersama, ATM Prima yang dimulai tahun 2015 ini dengan demikian anggota Koperasi BMT UGT Sidogiri bisa menabung di Koperasi namun bisa mengambil uang di ATM jaringan Bank BRI Syariah. Mulai bulan Oktober 2012 menggunakan program TI yang online antar cabang/cepem dan kantor pusat sehingga tabungan anggota di satu cabang bisa dicairkan di cabang yang lain yang sama-sama Koperasi SPS BMT UGT Sidogiri. Untuk terus meningkatkan profesionalisme sebagai ciri sikap fathonah, pengurus terus meningkatkan penggunaan teknologi Informasi dan saat ini sedang dimulai penggunaan jasa satelit sebagai pengganti dari sistem lama yang menggunakan teknologi mode.

Membangun Kapasitas Institusional dari Kemitraan

Keberadaan BMT UGT Sidogiri sebagai salah satu koperasi terbesar di Indonesia tidak bisa dilepaskan dari kemampuan para pengurus dalam mengelola BMT dan membangun kemitraan. Para pengelola BMT UGT Sidogiri menyadari sepenuhnya bahwa semangat koperasi adalah kebersamaan dan kekeluargaan, sehingga memerlukan mitra-mitra untuk

tumbuh dan berkembang secara bersama. Bahkan banyak hal yang positif yang diberikan dan didapat oleh BMT UGT Sidogiri selama membangun pola kemitraan.

Budaya Organisasi	Budaya Organisasi Semangat Kerja
Sumber Daya Manusia	Kualitas SDM Kinerja SDM
Mitra Usaha	Kemitraan yang Efektif Manfaat Kemitraan
Mitra Usaha	Sistem Informasi Sistem jaringan

Gambar 44. Kapasitas Institusi yang Dapat Dibangun.

Selama membangun kemitraan BMT UGT Sidogiri banyak mendapatkan pembelajaran untuk kepentingan meningkatkan kapasitas institusi. Peningkatan kapasitas institusi tersebut, dapat dibagi kedalam empat kategori besar antara lain yaitu budaya organisasi, sumber daya manusia, mitra usaha dan komunikasi jaringan.

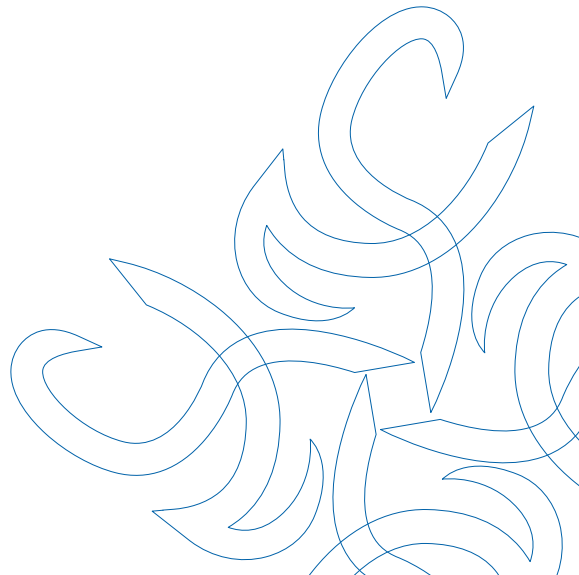
Pertama, budaya organisasi. BMT UGT Sidogiri sudah memiliki standar kerja dalam bentuk budaya kerja dan semangat kerja. Budaya kerja yang dimiliki BMT UGT Sidogiri terdiri dari Siddiq (Jujur), Amanah (Terpercaya), Tabligh (Transparan) dan Fathonah (Profesional). Sedangkan semangat kerja, terdiri atas Kerja Keras (Fisik), Kerja Cerdas (Pikiran), Kerja Ikhlas (Hati). Budaya organisasi yang sudah dibangun oleh BMT UGT Sidogiri, selalu dipraktikkan oleh pengelola BMT UGT Sidogiri ketika bekerja dengan mitra-mitranya. Dengan demikian terjadi proses transformasi dan internalisasi budaya kerja dari BMT UGT Sidogiri kepada mitra-mitranya. BMT UGT Sidogiri juga memperoleh umpan balik (feed back), dari pelaksanaan budaya kerja tersebut, sehingga BMT UGT Sidogiri memiliki kesempatan untuk memperbaiki, sehingga kapasitas institusi bisa terus meningkat.

Kedua, Sumber Daya Manusia (SDM). BMT UGT Sidogiri menyadari sepenuhnya bahwa peningkatan kapasitas (capacity Building) SDM merupakan hal yang paling strategis dalam pengembangan organisasi. Kemitraan yang melibatkan lintas sektor mampu meningkatkan kinerja profesional karyawan baik BMT UGT Sidogiri maupun pihak mitra. Selama program kemitraan berlangsung, karyawan diminta untuk

terus meningkatkan kapasitas dirinya, agar bisa memperoleh banyak pembelajaran selama program berlangsung. Seluruh level yang terdapat dalam struktur BMT UGT Sidogiri dituntut untuk terus menjadi pribadi pembelajar, agar kesinambungan organisasi tetap bisa terjaga dengan baik.

Ketiga, mitra usaha. Selama program kemitraan berlangsung, BMT UGT Sidogiri telah memperoleh manfaat yang besar dari mitra-mitra sendiri. BMT UGT telah membagi tiga sektor kemitraan, antara lain: mitra internal yang bersumber dari lingkungan Pesantren Sidogiri, mitra lembaga keuangan yang berasal dari lembaga perbankan syariah dan mitra lembaga non-perbankan. Ketiga sektor tersebut telah berkolaborasi secara efektif dengan BMT UGT Sidogiri. Banyak manfaat yang sudah diperoleh BMT UGT Sidogiri selama berkolaborasi dengan ketiga mitra tersebut.

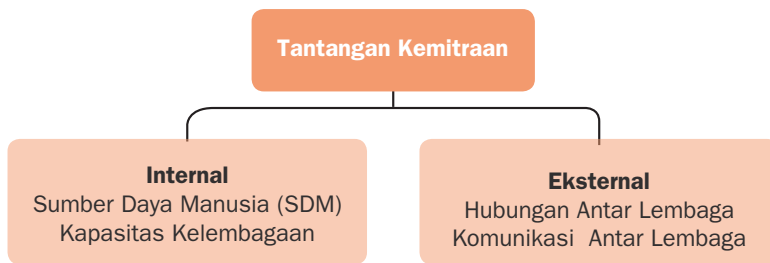
Keempat, komunikasi dan jaringan. Hal terpenting dalam membangun kemitraan adalah bagaimana kemampuan membangun jaringan dan komunikasi agar terbentuk pola kerjasama yang partisipatif satu dengan yang lain. Kunci keberhasilan BMT UGT Sidogiri dalam membangun kemitraan adalah dengan memanfaatkan jaringan alumni Pesantren Sidogiri yang tersebar di seluruh Indonesia. Pola komunikasi yang dibangun menggunakan pendekatan keterbukaan dan transparansi dalam pengelolaan organisasi. Rapat Anggota Tahunan (RAT), selain mengundang seluruh anggota BMT UGT Sidogiri juga mengundang seluruh mitra yang terlibat, sehingga para mitra memperoleh informasi-informasi penting untuk pengembangan organisasi kedepannya. Keberlanjutan program kemitraan ini diwujudkan dengan membentuk wadah bernama Sidogiri Network Forum (SNF) untuk mensinergikan dan membangun kolaborasi antar sektor bisnis yang dikelola.



PENUTUP

Tantangan Kemitraan Masa Depan

Tantangan pelaksanaan kemitraan yang dialami oleh BMT UGT Sidogiri dan juga oleh program-program kemitraan yang lain, bisa dikelompokkan menjadi dua. Tantangan internal dan eksternal. Tantangan internal lebih kepada mindset pentingnya kemitraan antar stakeholder di sebuah negara, selain juga kemampuan dan kapasitas kelembagaan dan SDM dalam membangun kemitraan. Sehingga seringkali ketika kemitraan mulai berjalan, sering terbentur oleh kemampuan SDM dan kelembagaan dalam mengelola program kemitraan, akibatnya banyak program yang terhenti ditengah jalan.



Gambar 45. Tantangan Kemitraan

Tantangan eksternal lebih kepada kondisi negara dan sistem Pemerintahan di sebuah negara. Pola hubungan yang melibatkan antara Pemerintah, dunia usaha dan masyarakat yang tidak terkoneksi dengan baik. Pemerintah seringkali memosisikan dirinya sangat dominan dalam melihat pola hubungan antar institusi. Selain itu, dunia usaha menjadi institusi yang tidak bisa disentuh oleh Pemerintah dan masyarakat, sehingga komunikasi dan hubungan antar institusi tidak pernah terjalin dengan baik. Seiring dengan perjalanan waktu, pemerintah kemudian mulai menyadari pentingnya hubungan yang sinergis antara Pemerintah, dunia usaha (bisnis) dan masyarakat yang diwakili oleh organisasi kemasyarakatan.

PERTANYAAN UNTUK DISKUSI:

1. Bagaimana pengaruh keberadaan sosial kebudayaan masyarakat dalam perkembangan BMT dengan berbasis pada kemitraan yang berorientasi pada keumatan?
2. Unsur-unsur apa sajakah yang masih perlu untuk diperkuat oleh BMT dalam upayanya mengembangkan kemitraan dengan pihak lain?

STUDI KEMITRAAN PT POS LOGISTIK INDONESIA: MENUJU KEBERLANGSUNGAN USAHA SEBAGAI STRATEGIC BUSINESS UNIT

Fatchiah E. Kertamuda | Iin Mayasari | Ayu Dwi Nindyati

Abstrak

Sistem manajemen logistik dalam PT. Poslog membutuhkan koordinasi yang efisien karena mempertimbangkan biaya logistik yang cukup tinggi sebagai kendala dalam proses bisnis. PT. Poslog menyelesaikan permasalahan dengan melakukan integrasi dan koordinasi pengelolaan sektor logistik melalui pengembangan sistem transportasi yang memanfaatkan sistem informasi layanan terpadu. Hal ini termasuk reformasi peraturan tentang sistem perizinan dan transparansi pelayanan. Pengelolaan sistem manajemen logistik yang baik bertujuan mendukung keberlangsungan proses bisnis di PT. Poslog dengan lebih optimal. Untuk mendukung pengelolaan bisnis tersebut, PT. Poslog menguatkan kemitraan.

Tujuan PT. Poslog mengembangkan kemitraan ini adalah untuk mencapai kinerja yang prima. Pelaksanaan program kemitraan dengan sejumlah pihak diupayakan selaras dengan strategi PT Pos Indonesia sebagai perusahaan induk. Kemitraan dipertimbangkan penting karena akan menjadi media untuk berbagi kompetensi dan sumber daya yang saling melengkapi. Kemitraan perlu dijaga karena ini merupakan bagian dari perspektif sistem resource based view organisasi yang memandang sumber daya sebagai salah satu sumber keunggulan bersaing perusahaan. Perspektif resource based view yang diterapkan oleh PT Poslog dalam membangun kemitraan merupakan bentuk adanya pengakuan bahwa organisasi sebagai sebuah sistem tidak bisa berjalan sendirian karena adanya keterbatasan sumber daya dan kompetensi yang dimiliki oleh organisasi. Dengan mengembangkan kolaborasi yang sifatnya saling menguntungkan bagi semua pihak yang berpartisipasi, setiap mitra mampu melengkapi kebutuhan dan kekurangan masing-masing. Namun dalam perkembangan yang ada, tantangan untuk mengembangkan program kemitraan yang dimiliki oleh Poslog terkait dengan sejumlah aspek.

Dalam mempertimbangkan pemilihan kemitraan, PT Poslog berusaha mencari mitra yang mampu mendukung kinerja PT Poslog untuk menyediakan layanan logistik yang prima di bidang transportasi, pergudangan, dan distribusi. PT Poslog dalam menentukan keputusan pemilihan mitra, akan menerapkan sejumlah proses. Tahapan awal dalam melakukan kerjasama dengan mitra adalah mengundang sejumlah calon mitra yang dianggap memiliki kompetensi untuk memenuhi kebutuhan Poslog. Tahap paling berat adalah pada tahap awal pemilihan mitra, karena pihak mitra harus meyakinkan PT Poslog, bahwa mereka mampu memberikan solusi, dan berkomunikasi dengan baik pada saat presentasi company profile. PT Poslog juga menggunakan kriteria cost-benefit analysis. Analisis ini merupakan pertimbangan rasionalitas perusahaan agar menghindari kerugian dalam memutuskan memilih mitra. Kualitas jasa dari mitra juga menentukan kualitas jasa dari PT Poslog kepada konsumen. Kandidat mitra juga diarahkan untuk mampu menyampaikan profil perusahaan dengan meyakinkan, sehingga bisa menguatkan PT Poslog untuk menentukan keputusan. Kandidat yang diundang pastinya sudah memiliki kualifikasi yang menjadi prasyarat.

Poslog menggunakan parameter tertentu untuk menilai keunggulan masing-masing calon mitra dengan bobot tertentu. Dengan demikian, pada penilaian terakhir akan dihasilkan adanya pemeringkatan kandidat. PT Poslog bisa memilih kandidat sesuai dengan penilaian yang adil dan objektif serta dapat dipertanggung jawabkan. Penentuan parameter ini diupayakan PT Poslog agar dapat melaksanakan program pemilihan dan penentuan mitra yang transparan dan terhindar dari kolusi atau nepotisme. Mitra kerja yang dipilih adalah mitra kerja yang memiliki kompetensi, pada akhirnya akan memberikan manfaat jangka panjang baik bagi PT Poslog maupun klien PT Poslog. Kepuasan konsumen atas pemilihan mitra PT Poslog menjadi tujuan utama PT Poslog agar mempertahankan loyalitas konsumen dalam jangka panjang. Setelah PT Poslog menentukan mitra yang memenuhi kualifikasi dan parameter yang ditentukan, tahapan selanjutnya adalah menyusun engagement contract. Dengan adanya kontrak ini tentu saja akan membangun hubungan dengan mitra yang nantinya bisa memberikan manfaat bagi semua pihak yang bemitra dalam jangka panjang.

Dalam pengelolaan kemitraan, PT Poslog menguatkan adanya tata kelola yang menyangkut prosedur atau aturan terkait dengan pengiriman barang dan jasa kepada konsumen sesuai dengan kualifikasi yang sudah disepakati. Tata kelola ini bertujuan agar dalam setiap menjalankan

aktivitas bersama pada semua lini berpegang pada prinsip transparansi (fair), tidak ada korupsi, nepotisme, dan masing-masing pihak memiliki integritas. Dengan adanya tata kelola ini, kejelasan aktivitas dan alur kerja yang berlaku di PT Poslog dan mitranya juga terjaga.

PT Poslog memiliki rutinitas melakukan monitoring pada pelaksanaan program kemitraan. Ukuran kriteria untuk melihat kesuksesan program kemitraan mengikuti aspek-aspek yang ada dalam balanced score card. Kriteria utama untuk melihat keberhasilan dalam mengembangkan kolaborasi mitra yaitu kinerja PT Poslog dan para mitra mengalami peningkatan. Peningkatan kinerja ini juga ditunjukkan dengan meningkatnya kualitas pelayanan kepada pelanggan, menurunnya keluhan pelanggan, dan kepuasan pelanggan akan pelayanan PT Poslog dan mitra-mitranya juga meningkat. Aspek-aspek dari balanced score card dalam penilaian kinerja yang digunakan meliputi Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan atau Konsumen, Perspektif Proses Bisnis atau Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan. Masing-masing perspektif ini merupakan sebuah urutan pencapaian artinya kinerja keuangan Poslog didukung dengan adanya pencapaian kinerja ROI (return of investment) melalui profit dan kecenderungan untuk tumbuh di masa yang akan datang. Dukungan kinerja ini diakui oleh PT Poslog karena adanya program kemitraan yang membantu pelaksanaan proses bisnis internal dengan baik. Program kemitraan ini mampu mengisi kompetensi PT Poslog dalam mengelola logistik dengan baik. Kemitraan ini membantu PT Poslog untuk melakukan inovasi pelayanan sehingga konsumen Poslog akan mendapatkan manfaat terkait dengan pelayanan baru dan memudahkan.

Keberlangsungan PT Poslog diupayakan terus menerus di masa yang akan datang. Bisnis Poslog merupakan bisnis pendukung PT Pos Indonesia dalam membantu pelayanan distribusi di Indonesia. PT Poslog sebagai anak perusahaan terus berusaha untuk mencapai kinerja yang optimal karena sebagai bagian dari PT Pos Indonesia. Keberlangsungan PT Poslog sebagai entitas bisnis didukung dengan sejumlah aktivitas bisnis yang secara teoretis bisa berangkat dari peningkatan proses bisnis yang berkualitas dari waktu ke waktu. Peningkatan ini mulai dari business reengineering, restrukturisasi, manajemen kualitas, dan penguatan aspek kolaborasi dalam hal ini adalah menguatkan aspek kemitraan.

Dalam menjalankan kemitraan, PT Poslog melakukan evaluasi jangka panjang. Evaluasi jangka panjang meliputi adanya perencanaan keberlanjutan kerjasama dengan para mitra yang ada di masa mendatang. Tuntutan perkembangan bisnis PT Poslog ini bukan hanya mengikat PT Poslog untuk menguatkan kinerjanya, namun para mitra yang ada juga menjadi berlomba untuk memperbaiki kinerja. Pertimbangan pemilihan mitra selain karena adanya pemenuhan kebutuhan bisnis PT Poslog juga menggunakan hasil evaluasi PT Poslog tentang mitra-mitra strategisnya. Dengan demikian, kemitraan yang dibangun bisa membangun sinergi yang mampu memberikan nilai tambah bagi Poslog maupun mitra itu sendiri.

PENDAHULUAN

PT Pos Logistik Indonesia (Poslog) merupakan anak perusahaan PT Pos Indonesia sebagai pengembangan strategi bisnis pada tahun 2004 hingga menjadi Strategic Business Unit (SBU) pada tahun 2007. Poslog dengan PT Pos Properti Indonesia dan PT Bhakti Wasantara Net sebagai unit bisnis PT Pos Indonesia memiliki peran masing-masing untuk meningkatkan kinerja yang pada akhirnya akan memberikan implikasi bisnis yang baik untuk Poslog sendiri maupun PT Pos Indonesia secara menyeluruh.

Dengan menjadi SBU, Poslog memiliki otoritas untuk mengelola bisnis, menetapkan target pencapaian kinerja, memiliki pasar sasaran sendiri, dan memiliki pesaing pada bidang yang sama. Pada 2009, Poslog mengalami revitalisasi untuk menjadi unit bisnis yang lebih memiliki orientasi pasar dan memfokuskan pada peningkatan keunggulan bersaing di industri logistik dan fokus dalam peningkatan kompetensi pengelolaan bisnis logistik. Sejalan dengan hal tersebut, Poslog mengalami dinamika organisasi dan bisnis baik di dalam dan di luar.

Dinamika bisnis yang dialami oleh Poslog terkait dengan peluang pasar yang dimiliki oleh Poslog. Pertama, peluang pasar ini merupakan kesempatan bagi Poslog untuk mengoptimalkannya dan memiliki dampak yang besar bagi perkembangan Poslog di masa yang akan datang. Kebutuhan terhadap distribusi barang mengalami peningkatan sejalan dengan perkembangan ekonomi domestik Indonesia. Setiap perusahaan dan setiap kehidupan memerlukan logistik. Menurut riset Frost dan Sullivan, potensi bisnis riil di Indonesia itu tidak kurang dari 14% total Gross Domestic Product dari Pemerintah Indonesia yaitu sekitar Rp 14000 triliun. Besaran angka tersebut merupakan angka rasional yang menunjukkan adanya proses aliran barang-barang dari produsen sampai ke konsumen yang semuanya membutuhkan dukungan distribusi logistik.

Kedua, Indonesia memiliki kekayaan geografi yang sangat luas dan terbentang dari Sabang sampai Merauke dengan luas wilayah daratan 1,904,569 km²; luas wilayah laut 3.273.810 km² serta dengan jumlah 17.508 pulau yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Kondisi geografi ini menjadikan Indonesia memiliki cakupan distribusi yang luas dan setiap penduduk di sebaran wilayah tersebut membutuhkan adanya layanan logistik barang pokok dan penting untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari atau mendukung aktivitas bisnis di daerah. Dengan luas wilayah geografi tersebut, kemungkinan terjadi adanya kelangkaan barang bisa terjadi. Sistem manajemen logistik yang baik akan mampu mengantisipasi kelangkaan barang sebagai akibat dari adanya ketimpangan antara satu wilayah dan wilayah lain. Selain itu, permasalahan yang ada juga muncul dari kesenjangan harga yang tinggi, karena adanya kelangkaan barang dan akses distribusi yang jauh dari suatu tempat tertentu. Oleh karena itu, sistem manajemen logistik yang lancar akan mendukung pengurangan kesenjangan tersebut.

Ketiga, program pemerintah di bawah Pemerintahan Presiden Jokowi juga memberikan dukungan dan prioritas pada pembangunan infrastruktur yang otomatis membutuhkan dukungan manajemen logistik prasarana dan sarana yang optimal. Pemerintah saat ini menguatkan pembangunan infrastruktur agar memudahkan kelancaran aktivitas bisnis yang selama ini terkendala adanya infrastruktur baik darat, laut maupun udara.

Dinamika bisnis yang dialami oleh Poslog ini menjadikan organisasi harus tumbuh menjadi anak perusahaan yang mampu bergerak lincah, bersaing dan cekatan dalam mengembangkan strategi. Dengan menjadi entitas usaha tersendiri, Poslog mampu mengikuti perubahan lingkungan bisnis yang bisa menjadikan Poslog sebagai entitas bisnis yang mampu menangkap peluang pasar dan ikut serta memberikan kontribusi kinerja PT Pos Indonesia secara keseluruhan.

Profil Pos Logistik

Pada 17 Februari 2012, Poslog resmi menjadi anak perusahaan dari PT Pos Indonesia. Poslog dapat beroperasi lebih mandiri dengan memanfaatkan jaringan yang sudah dimiliki oleh PT Pos Indonesia yang tersebar di seluruh Indonesia dengan 4367 kantor dan 33000 titik penjualan. Visi Poslog adalah menjadi perusahaan penyedia solusi logistik terbaik di Indonesia sedangkan misi Poslog adalah menjadi jawaban bagi tantangan logistik di Indonesia, dengan menggabungkan kemampuan perusahaan dalam memberikan solusi melalui pendekatan nasional yang disinergikan

dengan solusi global untuk penggunaan teknologi yang tepat, sehingga kehadiran Poslog tidak hanya memberikan solusi bagi pelanggan tetapi juga memberikan keuntungan kepada investor dalam meningkatkan perekonomian Indonesia.

Poslog memiliki 7 nilai perusahaan dengan inisial “i-POSLOG” yaitu:

1. Integrity: Sekalipun Poslog menulis "i" untuk integritas dengan huruf kecil tetapi percaya ada nilai dan arti yang sangat besar dari definisi integritas itu sendiri sehingga menempatkan integritas di depan nilai-nilai lain untuk budaya bisnis, karena integritas bertahan selamanya. Poslog akan menjaga integritas dengan melakukan hal yang benar dalam segala situasi pada kegiatan bisnis.
2. Profesional: Poslog menyadari bahwa perilaku mencerminkan bisnis yang dijalankan. Sikap profesional membantu untuk meningkatkan kinerja dan meyakinkan pelanggan atas apa yang bisa dilakukan.
3. Orientation to Customer: Poslog tidak ingin menjanjikan hal berlebihan selain memberikan pelayanan yang optimal kepada pelanggan, sehingga tetap dapat memahami dan memuaskan pelanggan, untuk melakukan apa yang diperlukan demi memenuhi kebutuhan mereka.
4. Safety: Poslog selalu bertindak dengan sikap yang benar terhadap keselamatan semua pekerja vendor atau mitra kerja, pelanggan dan masyarakat sebagai landasan dasar kegiatan bisnis.
5. Lean: Poslog memberikan solusi layanan logistik agar pelanggan menjalankan bisnis secara efisien dan terus melakukan perbaikan berkelanjutan.
6. Open-Minded: Pemikiran yang terbuka adalah sikap yang tepat untuk mendapatkan lebih banyak ide, fakta, pengetahuan dan kebijaksanaan untuk mengembangkan bisnis.
7. Great Result: Poslog menggabungkan semua nilai-nilai yang dipercaya untuk meraih hasil yang besar pada akhirnya.

Untuk mendukung kinerja Poslog, Poslog memiliki penawaran solusi kepada konsumen yang terbagi menjadi empat lini bisnis yaitu national transport, contract logistic, freight forwarding, dan e-commerce.

1. Lini national transport memfokuskan solusi pada distribusi melalui darat, laut, udara, dan kereta api. Lini national transport terdiri atas domestic land trucking, domestic air, domestic ocean, domestic rail, dan crossdock service.

2. Lini contract logistic memfokuskan pada pelayanan solusi untuk proses rantai pasokan. Lini ini terdiri atas manufacturing logistics, fulfillment logistics, after market logistics, reverse logistics, supply chain management.
3. Lini freight forwarding memfokuskan pada pemberian solusi logistik bisnis ekspor dan impor melalui moda transportasi laut dan udara. Lini ini terdiri atas international air freight, international ocean freight, customs clearance, dan projects logistics.
4. Lini e-commerce memiliki komitmen untuk memberikan pelayanan dalam memenuhi kebutuhan e-commerce. Lini ini meliputi fulfillment services, last mile deliveries, dan on demand transport service.



Gambar 31: Profil Poslog
Sumber <http://www.poslogistics.co.id>

Perlunya Kemitraan

Poslog menyadari bahwa untuk mewujudkan sistem manajemen logistik yang efisien, masih terdapat sejumlah faktor yang menjadi kendala bagi perusahaan. Hal ini berupa proses dan biaya logistik yang tinggi yang disebabkan oleh adanya sistem yang belum terintegrasi dan koordinasi sektor logistik yang kurang baik. Untuk mendukung adanya pengembangan industri logistik dengan baik, Pemerintah juga perlu mengintegrasikan sistem dan meningkatkan koordinasi pengaturan sektor logistik untuk mengembangkan sistem transportasi yang memanfaatkan sistem informasi layanan yang terintegrasi sekaligus reformasi regulasi terkait dengan sistem perizinan dan transparansi pelayanan. Selain itu juga dukungan adanya sumber daya manusia dan jaringan kerja bisa mempengaruhi kinerja pengelolaan logistik.

Dukungan semua faktor untuk menunjang kinerja industri logistik disadari oleh Poslog. Namun, semua dukungan tersebut perlu diperkuat dengan adanya program kemitraan dengan semua stakeholder yang dimiliki oleh Poslog termasuk pemerintah, masyarakat, pemasok, rekan kerja, konsumen, karyawan, dan organisasi lain yang mendukung proses bisnis Poslog. Dukungan ini dibutuhkan karena Poslog menyadari tidak bisa menjalankan sendirian dalam pengelolaan bisnis. Pengelolaan bisnis membutuhkan adanya kerjasama yang saling menguntungkan bagi semua pihak ekosistem lingkungan perusahaan.

PROGRAM KEMITRAAN

Program kemitraan di Poslog merupakan program kerjasama dengan sejumlah mitra yang mendukung proses bisnis Poslog agar bisa melayani kebutuhan konsumen. Mitra-mitra ini merupakan pendukung rantai nilai dari proses bisnis Poslog yang dimulai dari pemasok, mitra dalam membantu Poslog untuk mendistribusikan produk, perusahaan angkutan udara, laut, maupun darat, mitra pendukung teknologi dan informasi, mitra penyediaan material handling equipment (MHE), serta pergudangan. Kemitraan ini dilakukan oleh Poslog karena mempertimbangkan sumber daya dan kompetensi yang tidak dimiliki sepenuhnya oleh Poslog. Dengan adanya kerjasama dengan mitra, Poslog dapat memfokuskan bisnis utama untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan, tanpa melakukan investasi dan pengembangan untuk aktivitas yang bukan bisnis utama.

Tujuan mengembangkan kemitraan ini adalah agar Poslog dapat meraih kinerja yang optimal. Program kemitraan yang dijalankan ini diselaraskan dengan strategi PT Pos Indonesia sebagai perusahaan inti. Poslog menyadari selain adanya kemampuan mengembangkan strategi bisnis sendiri, dengan dukungan sumber daya baik fisik maupun tidak fisik terkait reputasi, pengetahuan, relasi, dan keahlian karyawan, kemampuan untuk mengembangkan kemitraan dengan pihak luar dianggap sebagai faktor penting untuk mendukung pencapaian strategi bisnis yang sudah dirumuskan.

Dari tahun ke tahun, Poslog mengalami kemajuan usaha bisnis yang progresif, meskipun juga pernah mengalami penurunan laju bisnis. Penurunan kinerja bisnis ini biasanya terkait dengan permasalahan operasional, termasuk mendapatkan mitra yang tidak mampu bekerja untuk mencapai efisien maupun mendapatkan tenaga kerja yang tidak optimal. Poslog memandang kemitraan sebagai pilar penopang keberlangsungan bisnis. Poslog akan selalu mencari, memilih dan mempertimbangkan mitra

sesuai kebutuhan dan perkembangan bisnis.

Kemitraan perlu dijaga karena ini merupakan bagian dari perspektif sistem resource based view organisasi yang memandang sumber daya sebagai salah satu sumber keunggulan bersaing perusahaan. Perspektif resource based view yang diterapkan oleh Poslog dalam membangun kemitraan merupakan bentuk adanya pengakuan bahwa organisasi sebagai sebuah sistem tidak bisa berjalan sendirian karena adanya keterbatasan sumber daya dan kompetensi yang dimiliki oleh organisasi. Dengan mengembangkan kolaborasi yang sifatnya saling menguntungkan bagi semua pihak yang berpartisipasi, setiap mitra mampu melengkapi kebutuhan dan kekurangan masing-masing. Namun dalam perkembangan yang ada, tantangan untuk mengembangkan program kemitraan yang dimiliki oleh Poslog terkait dengan sejumlah aspek.

1. Poslog menghadapi tuntutan konsumen yang menginginkan pelayanan yang prima, karena pemain penyedia jasa logistik tidak hanya sendirian. Poslog dituntut untuk mampu memberikan pelayanan yang lebih baik dari pemain lainnya khususnya terkait dengan masalah ketepatan waktu, keutuhan distribusi barang dan tracking mengenai keberadaan barang. Untuk mendukung pelayanan kepada konsumen, mau tidak mau, Poslog mencari, memilih, dan mempertimbangkan mitra yang memiliki potensi yang mendukung. Kemampuan memilih mitra atau vendor menentukan kepuasan konsumen Poslog dalam jangka panjang.
2. Poslog juga harus memiliki kemampuan untuk memilih mitra yang bisa menampilkan keunggulan Poslog di mata konsumen selain mampu memberikan solusi layanan logistik terintegrasi, transportasi, pergudangan, dan distribusi, Poslog perlu untuk menciptakan value proposition yang unggul bagi konsumen. Hal ini didukung dengan kondisi terkait keberadaan jumlah pemain dalam industri logistik di Indonesia yang relatif banyak. Sejumlah pemain dalam bidang penyedia jasa logistik baik dari perusahaan nasional maupun multinasional yang beroperasi di Indonesia antara lain: 1) Kamadjaja Logistics, 2) SDV Logistics, 3) Panalpina, 4) Sinotrans, 5) DSV Logistics, 6) CEVA Logistics, 7) Nippon Express, 8) DB Schenker, 9) DHL.

Mitra PosLog

Para mitra Poslog merupakan mitra-mitra yang mendukung lini bisnis Poslog sebagai berikut.

1. Lini National Transport

Lini national transport memfokuskan solusi pada distribusi melalui darat, laut, udara dan kereta api. Untuk mendukung proses logistik ini, Poslog mengembangkan mitra dengan perusahaan transportasi udara (airfreight) seperti Garuda Indonesia, Citilink, Sriwijaya, dan Lion untuk maskapai penerbangan domestik. Salah satu mitra pendukung Poslog dalam angkutan udara adalah PT Jovial Air Cargo. Untuk transportasi darat, Poslog mengembangkan kemitraan dengan perusahaan truk, DAMRI, dan Koperasi Karyawan Pos, dengan sistem ritase. Sementara untuk transportasi laut, Poslog mengembangkan kemitraan dengan Perusahaan Pelayaran Indonesia (Pelni). PT Pelni merupakan perusahaan pelayaran nasional yang menyediakan jasa transportasi laut yang bisa mendukung Poslog untuk mengantar muatan barang antar pulau. Dengan bekerja sama dengan PT Pelni, Poslog dapat memanfaatkan pelayanannya untuk mendistribusikan produk sampai dengan rute pulau-pulau kecil terluar. Poslog juga menjalin kemitraan dengan kereta api. Kerjasama dengan PT Kereta Api Indonesia sudah diinisiasi oleh PT Pos Indonesia. Dengan melanjutkan kerjasama ini, akan memudahkan pengiriman barang dari satu lokasi ke lokasi lain.



Gambar 32. Poslog Bekerjasama dengan Go-Jek khususnya Go-Box untuk Distribusi Barang
Sumber <http://www.poslogistics.co.id>

Kemitraan lain adalah terkait dengan pergudangan. Poslog bisa melakukan penyewaan gudang tanpa harus membangun bangunan gudang tersendiri. Hal ini mempertimbangkan keberadaan konsumen Poslog yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Poslog hanya mempunyai 10% dari total aset dan sebagai bentuk investasi sendiri sebagai modal dan showcase. Poslog sebenarnya memiliki gudang, namun untuk memenuhi kebutuhan gudang lebih luas, Poslog bisa melakukan sewa sesuai dengan spesifikasi yang dibutuhkan oleh konsumen. Aset di Poslog cukup sedikit dan hal ini berbeda dari BUMN lain yang cenderung menguatkan investasi pada aset. Kondisi ini menyebabkan Poslog lebih fleksibel apabila konsumen pindah tempat atau memiliki proyek di tempat lain. Terkait dengan hal ini misalnya, Poslog menandatangani kontrak kerjasama dengan Unilever untuk menangani penyimpanan dan distribusi ice cream cabinet (ICC). Unilever menginginkan agar distribusi ICC mampu menjangkau dari satu kota ke kota lain. Poslog akan memiliki risiko bila membangun pergudangan yang bersifat permanen. Dengan melakukan penyewaan gudang dari pihak lain, Poslog bisa melakukan resource sharing dengan mitra lain, sehingga bisa lebih efisien.

Poslog juga bekerja sama dengan agen pengecekan kargo atau Regulated Agent Adhya Avia Prima (AAP) untuk membuka fasilitas gudang logistik di Pelabuhan Udara Halim Perdana Kusuma. Poslog berperan sebagai operator gudang karena dianggap memiliki pengalaman. Di sisi lain, AAP berperan sebagai penyedia tempat dan sarana inspeksi di dalamnya. Gudang yang digunakan bisa sebagai pengecekan logistik yang akan keluar dan masuk melalui jalur udara.

2. Lini Contract Logistic

Poslog juga memfokuskan pada pelayanan solusi untuk proses rantai pasokan. Lini ini terdiri atas manufacturing logistics, fulfillment logistics, after market logistics, reverse logistics, supply chain management. Terkait dengan lini bisnis ini, Poslog menawarkan solusi dalam industri manufaktur untuk mengantarkan barang mentah sampai dengan pengiriman barang. Konsumen membutuhkan stabilitas dan ketepatan waktu dalam pengiriman. Selain itu, Poslog juga memiliki mitra strategis yang mendukung kemampuan Poslog dalam memberikan solusi atas proses distribusi produk atau jasa dari pemasok ke konsumen.

3. Lini freight forwarding

Lini ini memfokuskan pada pemberian solusi logistik bisnis ekspor dan impor melalui moda transportasi laut dan udara. Poslog menawarkan solusi pelayanan untuk mengirim barang atau cargo dengan moda transportasi udara dan laut secara langsung atau konsolidasi. Poslog menguatkan kualitas pelayanan untuk pengiriman kargo ini melalui monitoring setiap pergerakan barang dari gudang eksportir atau importir ke pelabuhan udara atau laut dan ke pelabuhan udara atau laut penerima barang. Salah satu mitra pendukung Poslog adalah Cargo Partner dan TNT.

4. Lini e-commerce

Lini ini memiliki komitmen untuk memberikan pelayanan dalam memenuhi kebutuhan e-commerce. Lini ini meliputi fulfillment services, last mile deliveries, dan on demand transport service. Poslog menawarkan solusi e-commerce mulai dari penerimaan barang, kualitas kontrol sampai penyimpanan, outbound management dan penerimaan pengembalian. Poslog memiliki mitra untuk mendukung kemampuan Poslog memberikan solusi dari fulfillment center hingga menuju konsumen akhir dengan fasilitas yang menunjang terciptanya ketepatan waktu dan status real time delivery melalui interface data. Poslog bekerja sama dengan perusahaan teknologi informasi. Dalam hal ini, Poslog bekerja sama dengan Telkom untuk mengembangkan aplikasi pendukung bisnis inti logistik yang mencakup data warehouse, aplikasi transportasi, aplikasi keuangan yang hal ini juga dapat dikembangkan untuk proses bisnis logistik di Pos Indonesia. Poslog juga bekerjasama dengan mitra teknologi informasi yaitu Sumosor IT. Mitra ini berperan untuk mendukung penyedia rantai nilai teknologi yaitu mendukung proses yang dimulai dari pengiriman dari pabrik ke konsumen. Sumosor membantu dalam menciptakan efisiensi pengiriman mulai dari waktu pengiriman, kapasitas kiriman, sumber daya yang ada dengan cara meningkatkan visibility, traceability, dan perencanaan yang baik untuk proses tersebut.

5. Outsourcing Sumber Daya Lain

Selain mengembangkan kemitraan untuk menguatkan lini bisnis Poslog mulai dari lini national transport, lini contract logistic, lini freight forwarding, dan lini e-commerce, Poslog juga mengembangkan mitra untuk memenuhi kebutuhan Poslog khususnya kebutuhan akan sumber daya manusia lain untuk bisa menjalankan tugas misalnya bongkar muat dan sejenisnya. Poslog dalam ini melakukan outsourcing tenaga kerja dengan pembayaran total kilogram yang ditangani. Mitra Poslog adalah Koperasi Pos Indonesia dan Dinamika.

Ide Kemitraan

Poslog menyadari bahwa kemitraan berangkat dari kebutuhan bisnis dan kebutuhan konsumen. Dari kebutuhan konsumen, Poslog mampu merancang pelayanan dengan standar yang sama dengan level tertentu dan membutuhkan modifikasi pelayanan. Untuk memenuhi kebutuhan ini, dibutuhkan sumber daya, sesuai dengan yang proses bisnis yang dimiliki terkait jumlah kapasitas yang dibutuhkan, lokasi, dan kebutuhan orang. Ketika melakukan pertimbangan sumber daya internal, Poslog bisa memutuskan sumber daya mana yang bisa dipenuhi oleh Poslog sendiri, dan sumber daya mana yang harus dipenuhi dari pihak lain. Dari pertimbangan ini, Poslog memutuskan untuk mencari mitra yang mampu untuk mengisi kekosongan atau kelemahan yang dimiliki oleh Poslog, baik kurang sumber daya yang ada maupun kompetensi.

Setiap inisiasi kemitraan berangkat dari dasar atau tingkat pembuat keputusan. Dalam sebuah organisasi ada hierarki struktur organisasi. Ide kemitraan bisa berasal dari semua level. Kemitraan yang sifatnya strategis berasal dari level direktur karena akan memutuskan untuk bekerja sama dalam jangka panjang. Kemitraan juga bisa berangkat dari level manajerial, karena terkait dengan aspek operasional. Pada dasarnya pihak yang memutuskan untuk melakukan kemitraan bisa dari Vice President, direktur, atau kepala cabang. Hal ini didasarkan pada ukuran, cakupannya, atau nominalnya. Di bawah Rp 5 miliar, keputusan untuk melakukan kemitraan bisa dilakukan oleh kepala cabang.

Kriteria Pemilihan Mitra

Poslog dalam menentukan keputusan pemilihan mitra, akan menerapkan sejumlah proses. Tahapan awal dalam melakukan kerjasama dengan mitra adalah mengundang sejumlah calon mitra yang dianggap memiliki kompetensi untuk memenuhi kebutuhan Poslog. Poslog juga menggunakan kriteria cost-benefit analysis. Analisis ini merupakan pertimbangan rasionalitas perusahaan agar menghindari kerugian dalam memutuskan memilih mitra. Kualitas jasa dari mitra juga menentukan kualitas jasa dari Poslog kepada konsumen. Selain adanya cost-benefit analysis, Poslog juga menghendaki para mitra mampu melakukan presentasi untuk mengkomunikasikan kemampuan mereka untuk memberikan solusi pada Poslog. Kandidat mitra juga diarahkan untuk mampu menyampaikan profil perusahaan dengan meyakinkan, sehingga bisa menguatkan Poslog untuk menentukan keputusan. Kandidat yang diundang pastinya sudah memiliki kualifikasi yang menjadi prasyarat. Kemudian, para mitra ini akan

melakukan beauty contest terkait dengan penawaran produk atau jasa. Untuk menilai para mitra, Poslog menggunakan parameter terkait dengan:

1. Kualitas. Kualitas merupakan atribut terkait dengan spesifikasi yang menjadi standar umum yang harus dipenuhi oleh para kandidat.
2. Biaya. Atribut biaya dipertimbangkan karena terkait dengan penawaran yang lebih murah.
3. Pelayanan. Atribut pelayanan terkait dengan misalnya ketepatan pengiriman, keamanan barang, dan perlindungan barang.
4. Konsistensi. Atribut pelayanan yang konsisten menunjukkan adanya pelayanan yang prima dari waktu ke waktu. Konsistensi pelayanan ini akan menciptakan kepercayaan dari pihak konsumen.
5. Reputasi. Reputasi perusahaan juga menentukan pertimbangan dalam pemilihan mitra. Reputasi yang baik akan memberikan persepsi positif untuk memilih mitra, terkait dengan kinerja yang baik ataupun tidak memiliki permasalahan dalam pelayanan selama ini.
6. Kemampuan untuk mendukung Poslog untuk memiliki pertumbuhan bisnis dan ekspansi. Mitra yang dipilih oleh Poslog adalah mitra yang mampu memberikan kesempatan kepada Poslog untuk meningkatkan dan mengembangkan bisnis logistik di masa yang akan datang. Artinya, Poslog tidak hanya melayani satu perusahaan dengan satu pelayanan, tetapi bisa saja perusahaan tersebut meminta Poslog untuk memberikan pelayanan lainnya. Dengan demikian, bisnis Poslog akan lebih meningkat.

Poslog menggunakan parameter sebagai cara untuk menilai keunggulan masing-masing dengan bobot tertentu. Dengan demikian, pada penilaian terakhir akan dihasilkan adanya pemeringkatan kandidat. Poslog bisa memilih kandidat sesuai dengan penilaian yang adil dan objektif serta dapat dipertanggung jawabkan. Penentuan parameter ini diupayakan oleh Poslog agar melaksanakan program kerja yang transparan dan terhindar dari kolusi atau nepotisme untuk mendapatkan mitra kerja. Mitra kerja dipilih memang benar-benar memiliki kompetensi yang pada akhirnya akan memberikan manfaat jangka panjang baik bagi Poslog maupun klien Poslog. Kepuasan konsumen atas pemilihan mitra Poslog menjadi tujuan utama Poslog agar mempertahankan loyalitas jangka panjang. Poslog menentukan mitra yang memenuhi kualifikasi dan parameter yang

ditentukan, kemudian tahapan selanjutnya adalah menyusun engagement contract. Kontrak tentu saja membangun hubungan dengan mitra yang nantinya bisa memberikan manfaat bagi semua pihak yang bermitra dalam jangka panjang.

Perjanjian Kemitraan

Perjanjian kemitraan perlu dirumuskan di awal dalam memulai kerjasama dengan mitra. Perjanjian ini diharapkan mampu untuk menjadi dasar legalitas dalam mengembangkan usaha kedepannya dan menjaga kemungkinan terjadinya pelanggaran dalam perjanjian. Perjanjian ini dibuat agar menjamin adanya kenyamanan dalam menjalankan peran masing-masing. Dalam perjanjian kemitraan, masing-masing mitra membahas beberapa hal sebagai berikut.

1. Para pihak yang bertanggung jawab. Para pihak ini adalah antara Poslog dan mitra yang akan menandatangani kerjasama kemitraan dengan menyebutkan nama yang bertanggung jawab.
2. Ruang lingkup pekerjaan. Ruang lingkup pekerjaan terkait dengan hal yang spesifik yang akan dilakukan oleh Poslog dan mitra terkait dengan luaran yang akan dicapai. Luaran yang akan dicapai ini terkait dengan sesuatu yang bisa diukur misalnya pengiriman barang, kualitas, durasi pengiriman, dan keterlambatan.
3. Jangka waktu perjanjian. Jangka waktu ini menunjukkan lamanya kerjasama antara Poslog dan mitra dalam kurun waktu tertentu. Adanya durasi waktu tersebut akan memudahkan masing-masing pihak untuk menyusun timeline pencapaian kerja yang direncanakan.
4. Pelanggaran dan pengakhiran perjanjian. Dalam perjanjian, Poslog dan mitra juga menyepakati apabila terjadi adanya pelanggaran misalnya para pihak tidak melaksanakan kewajibannya berdasarkan perjanjian; para pihak mengundurkan diri dari perjanjian sebelum jangka waktu perjanjian berakhir; atau ada izin usaha atau izin-izin lain yang penting yang dimiliki oleh salah satu pihak dibatalkan atau dicabut oleh pihak yang berwenang.
5. Hak dan Kewajiban para pihak. Baik Poslog maupun mitra menyatakan dan menjamin kepada pihak lainnya bahwa dirinya

telah memperoleh dan mempunyai dan akan senantiasa mematuhi semua persetujuan, lisensi dan izin Pemerintah atau lembaga yang berwenang lainnya yang dipersyaratkan bagi masing-masing pihak untuk melaksanakan semua fungsi dan kewajiban yang disepakati di dalam perjanjian.

6. Kerahasiaan. Baik Poslog maupun mitra setuju dan menerima bahwa segala informasi dan keterangan, baik yang tertulis maupun tidak tertulis yang berkaitan dengan data pribadi, usaha, produk dan pelayanan adalah bersifat rahasia dan karenanya para mitra berjanji untuk tidak memberitahukan kepada pihak ketiga atau badan/orang lain yang tidak berkepentingan dengan alasan apapun dan/atau tidak menggunakan Informasi Rahasia untuk tujuan apa pun juga kecuali dalam rangka melaksanakan kewajiban mitra berdasarkan Perjanjian.
7. Komunikasi. Poslog dan mitra menyepakati adanya bentuk komunikasi termasuk orang yang akan menjadi mediator untuk berkomunikasi.
8. Keadaan memaksa. Jika terjadi kegagalan atau penundaan pelaksanaan oleh salah satu pihak atas kewajibannya sesuai perjanjian ini yang disebabkan oleh kejadian di luar kemampuan pihak itu, baik mitra maupun Poslog akan bekerjasama untuk mencari cara-cara dalam menghindari kegagalan atau penundaan sehingga dapat memperkecil kerugian dan mencapai sejauh mungkin tujuan yang dimaksud.
9. Penyelesaian sengketa dan pilihan hukum. Apabila terjadi sengketa yang tidak bisa diselesaikan, Poslog dan mitra bisa menyelesaikan bersama di pengadilan.



Gambar 33. Wawancara dengan Bapak Dr. Zaroni, CISCP, CFMP sebagai Finance & Human Capital Director PT Pos Logistik

Tata Kelola dan Akuntabilitas Kemitraan

Dalam pengelolaan kemitraan, Poslog menguatkan adanya tata kelola yang menyangkut prosedur atau aturan terkait dengan pengiriman barang dan jasa kepada konsumen sesuai dengan kualifikasi yang sudah disepakati. Tata kelola ini bertujuan agar dalam setiap menjalankan aktivitas bersama pada semua lini agar berpegang pada prinsip transparansi (fair), tidak ada korupsi, nepotisme, dan masing-masing pihak memiliki integritas. Adapun prinsip-prinsip tata kelola yang dianut untuk menjaga kemitraan ini bisa memberikan manfaat bersama pada semua pihak, berikut ini.

1. **Accountable**, ada pertanggungjawaban setiap keputusan. Kerjasama Poslog dengan mitra didasarkan pada pertanggung jawaban yang sudah disepakati dalam perjanjian kerjasama. Setiap bulan, ada pertanggung jawaban yang terkait dengan pelaporan kinerja dari masing-masing mitra yang menunjang pada produktivitas kerja, yang dinamakan Monthly Business Review.
2. **Transparent**, ada transparansi atau keterbukaan dalam mengembangkan kerjasama mitra. Ketika memulai adanya kebutuhan untuk mengadakan kerjasama dengan mitra, Poslog berangkat dari vendor list yang berisikan kualifikasi yang disyaratkan. Kemudian Poslog bisa mengundang mitra untuk melakukan proposal bidding. Dalam proses seleksi para mitra, Poslog akan mengumumkan informasi secara terbuka yang bisa diketahui semua pihak sampai dengan penyusunan perjanjian kerjasamanya.
3. **Follows the rule**, berusaha untuk mengikuti aturan yang ada. Dari sekian banyak kemitraan yang dibentuk, tidak ada kasus di Pos Logistik. Apabila ada kasus, maka hal ini berarti tidak menaati prosedur yang sudah dibuat di awal. Pada tahap awal, semua pihak yang bermitra dengan Poslog menyusun perjanjian kerjasama, sehingga sudah dilakukan langkah-langkah selanjutnya aman. Poslog akan melakukan review dengan para vendor dan konsumen, sebagai bentuk evaluasi kewajiban satu sama lain.
4. **Responsive**, berusaha untuk melayani kebutuhan masyarakat termasuk mitra dan konsumen. Tuntutan konsumen semakin meningkat, karena banyaknya penyedia jasa logistik yang bisa memberikan pelayanan yang relatif sama. Poslog berusaha membuka komunikasi dengan para mitra dan konsumen agar

- bisa mengetahui permasalahan dan mencari solusi sesegera mungkin.
5. Equitable dan inclusive, menyeimbangkan kepentingan semua pihak. Poslog berusaha untuk memperlakukan setiap vendor secara adil. Poslog berusaha untuk meniadakan kesempatan yang membuat salah satu vendor menjadi diperlakukan secara lebih eksklusif sehingga membuat kompetisi tidak sehat. Nepotisme yang mengarah pada kolusi dan korupsi diupayakan diiadakan. Calon mitra bisa mengusulkan adanya referensi namun jika referensi membuat kolusi dan korupsi itu yang tidak diperbolehkan baik itu swasta maupun perusahaan negara/pemerintah. Ada prosedur yang memastikan bahwa mitra yang dipilih adalah yang pantas dan terbaik di antara yang mengajukan.
 6. Effective dan efficient, mengupayakan optimalisasi sumber daya yang ada. Poslog mengupayakan untuk bermitra karena menyadari tidak adanya kompetensi untuk memenuhi kebutuhan dalam aktivitas bisnis. Dalam hal ini misalnya, Poslog memiliki mitra utama berdasarkan masing-masing kompetensi bisnis misalnya perusahaan kargo Jovial, Citilink, Lion dan Garuda. Penggunaan mitra ini dianggap dapat menciptakan efisiensi dan keefektifan kerja, mengingat aspek pertimbangan kepraktisan dan kompetensi.
 7. Participatory, menguatkan partisipasi semua pihak dalam membuat keputusan. Peran masing-masing dari para mitra. Partisipasi masing-masing mitra dioptimalkan mulai dari hulu ke hilir dalam proses bisnis yaitu mitra menerima barang dari Poslog kemudian menyiapkan dokumen di bandara sampai barang naik pesawat kemudian diangkut sampai turun sampai diserahkan ke Poslog lagi. Peran masing-masing mitra adalah mendukung pelaksanaan masing-masing mata rantai proses pekerjaan bisnis.

Komunikasi antar Mitra

Komunikasi Poslog dengan para mitra dilaksanakan secara rutin karena ini merupakan media untuk mengetahui semua perkembangan kinerja dan melaporkan adanya permasalahan yang terjadi. Komunikasi yang dikembangkan, untuk mitra sudah dilakukan dengan masing-masing person in charge yang bisa mewakili dari semua level yaitu dari level operasi sampai manajemen atas. Komunikasi ini dimulai dari adanya

transaksi awal sampai penutupan akhir sehingga para mitra terbiasa berinteraksi dan memahami pengembangan perencanaan, bisnis baru atau konsumen baru yang dilayani oleh Poslog.

Monitoring Program Kemitraan

Poslog memiliki rutinitas untuk melakukan monitoring pada pelaksanaan program kemitraan. Ukuran kriteria untuk melihat kesuksesan program kemitraan mengikuti aspek-aspek yang ada dalam balanced score card. Kriteria utama untuk melihat keberhasilan dalam mengembangkan kolaborasi mitra tentu saja kinerja Poslog mengalami peningkatan, dan memberikan kontribusi peningkatan kinerja para mitra sekaligus. Peningkatan kinerja ini juga ditunjukkan dengan meningkatnya pelayanan kepada pelanggan, menurunnya keluhan, dan kepuasan konsumen meningkat. Aspek-aspek dari balanced score card dalam penilaian kinerja sebagai berikut.

1. Perspektif Keuangan. Ukuran kinerja ini dijelaskan melalui Return on Investment, pemanfaatan aktiva Poslog dan berkurangnya biaya yang dikeluarkan untuk proses bisnis.
2. Perspektif Pelanggan atau Konsumen. Perspektif konsumen ini terkait dengan bertahannya konsumen Poslog, kecepatan dan ketepatan waktu pengiriman barang ke konsumen, bertambahnya konsumen Poslog yang menggunakan pelayanan Poslog di masa yang akan datang. Selain itu, peran konsumen yang loyal akan mendukung peningkatan pendapatan Poslog karena konsumen tentunya mendapatkan pelayanan sesuai dengan harapan. Dengan kata lain, Poslog berusaha untuk menciptakan service excellence kepada konsumen.



Gambar 34. Poslog melakukan Penandatanganan MOU dengan Tata Tani Indonesia dan Ketua Pengurus KISEL (Koperasi Telekomunikasi Setuler – Telkomsel) sebagai Konsumen.
Sumber <http://www.poslogistics.co.id>

3. Perspektif Proses Bisnis atau Internal. Kinerja Poslog dilihat dari kemampuan Poslog untuk mengelola proses bisnis dengan siklus pengiriman lebih cepat, kemampuan Poslog untuk dapat mengirim barang secara efisien dan efektif, ada interaksi yang baik antara konsumen dan Poslog, serta siklus bisnis yang cepat. Kemampuan Poslog dalam mengelola proses bisnis mendukung kemampuan Poslog untuk menciptakan service excellence.
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan. Perspektif ini terkait dengan kemampuan sumber daya manusia internal dalam Poslog terkait dengan kemampuan untuk meningkatkan keahlian dan kualitas kerja.

Masing-masing perspektif ini merupakan sebuah urutan pencapaian artinya kinerja keuangan Poslog didukung dengan adanya pencapaian kinerja ROI melalui profit dan kecenderungan untuk tumbuh di masa yang akan datang. Dukungan kinerja ini diakui oleh Poslog karena adanya program kemitraan yang membantu pelaksanaan proses bisnis internal dengan baik. Program kemitraan ini mampu mengisi kompetensi Poslog dalam mengelola logistik dengan baik. Kemitraan ini membantu Poslog untuk melakukan inovasi pelayanan sehingga konsumen Poslog akan mendapatkan manfaat terkait dengan pelayanan baru dan memudahkan.

Agar Poslog bisa melakukan monitoring untuk menjaga tingkat kesuksesan dalam kemitraan, Poslog melakukan review dan evaluasi rutin setiap bulan atau Monthly Business Review (MBR). Misalnya, dengan Pertamina secara rutin dilakukan MBR. Mereka menyepakati suatu Service Level Agreement yang berbentuk KPI (Key Performance Indicator). KPI ini mengatur indikator dan data apa saja yang perlu disampaikan kemudian bagaimana data ditayangkan; apakah sudah mencapai kinerja atau belum; dan mengapa belum terlaksana sehingga tujuannya setiap pihak bisa diselesaikan melalui ukuran yang jelas.

Apabila permasalahan terjadi di lapangan, maka solusi permasalahan akan mengacu dengan kontrak yang sudah disepakati. Kemudian, Poslog akan melakukan review dan bisa bersifat fleksibel agar mendapatkan kesepakatan bersama. Kontrak kerja bisa saja bersifat luas lingkungannya sehingga bisa dilakukan pembahasan untuk dapat dicari sejumlah indikator yang mewakili. Contoh dengan Pertamina Non-Good Rate (NGR/ tingkat kerusakan barang), barang yang didistribusikan oleh Poslog, diketahui mengalami kerusakan. Hal ini kemudian dievaluasi pada setiap pertemuan, untuk melihat kontrak terkait kesepakatan minimal NGR yang

diperbolehkan. Ada diskusi untuk melakukan perbaikan terkait dengan revisi NGR yang bisa ditoleransi.



Gambar 35. Monthly Business Review Para Vendor Angkutan Dalam Membahas Upaya Preventif Dan Solusi Terjadinya Kecelakaan Angkutan Poslog Sebagai Bagian Dari Implementasi Review Kemitraan.

Kemitraan yang Berkesinambungan

Keberlangsungan Poslog diupayakan terus menerus di masa yang akan datang. Bisnis Poslog merupakan bisnis pendukung PT Pos Indonesia dalam membantu pelayanan distribusi di Indonesia. Poslog sebagai anak perusahaan terus berusaha untuk mencapai kinerja yang optimal karena sebagai bagian dari PT Pos Indonesia. Keberlangsungan Poslog sebagai entitas bisnis didukung dengan sejumlah aktivitas bisnis yang secara teoretis bisa berangkat dari peningkatan proses bisnis yang berkualitas dari waktu ke waktu, mulai business reengineering, restrukturisasi, manajemen kualitas, dan penguatan aspek kolaborasi yang dalam hal ini menguatkan aspek kemitraan.

Kemitraan dipertimbangkan sebagai salah satu cara untuk membuat sebuah bisnis bertahan dengan baik, karena akan menguatkan adanya berbagi sumber daya yang ada. Kemitraan yang berkelanjutan ini memperhatikan sejumlah aspek yang bisa memberikan manfaat satu sama lain.

1. Poslog dan mitra berusaha untuk menjaga konsistensi dengan kesesuaian yang disepakati. Hal ini penting karena masing-masing kesepakatan akan dapat memenuhi kebutuhan mitra. Masing-masing mitra juga menjaga kualitas, dan mengetahui masing-masing tanggung jawab. Masing-masing mitra bisa melakukan review untuk melakukan evaluasi terkait dengan pencapaian kinerja.
2. Setiap interaksi adanya pembelajaran, sharing keahlian,

kompetensi, termasuk sharing bagaimana menyelesaikan masalah. Jadi, Poslog akan belajar dari masalah yang bisa diselesaikan dengan mitra. Misalnya ketika Poslog mengalami perselisihan dengan mitra terkait dengan suatu hal, dalam hal ini, yang penting adalah terciptanya fleksibilitas dalam menyelesaikan masalah bersama. Poslog dan mitra berusaha untuk tidak mengakhiri permasalahan ke ranah pengadilan. Poslog berusaha untuk berdiskusi dan melakukan negosiasi dalam mencari titik temu yang pada akhirnya dapat mencari kesepakatan yang menguntungkan semua pihak.

3. Untuk menjamin keberlangsungan kemitraan jangka panjang, mitra dan Poslog harus membangun kepercayaan. Masing-masing pihak meyakini bahwa tidak ada kecurangan atau kemungkinan terjadinya perselisihan lebih lanjut. Perselisihan yang ada perlu diselesaikan secara profesional.
4. Poslog terus mengembangkan komunikasi rutin secara rutin baik melalui dua saluran yaitu saluran formal dan informal. Saluran formal berupa Monthly Business Review yang mengevaluasi pencapaian KPI misalnya, ontime delivery, keutuhan barang dan keselamatan berkendara. Hal ini dilakukan review rutin setiap sebulan sekali. Selain saluran formal, saluran informal bisa menggunakan telepon atau Whatsapps untuk melaporkan permasalahan yang terjadi di lapangan.
5. Perlu dilakukannya evaluasi jangka panjang. Evaluasi jangka panjang meliputi adanya bagaimana perencanaan ke depan kerjasama dengan para mitra yang ada, apakah ada kemungkinan



membangun kerjasama dengan mitra baru, mengingat Poslog akan mengembangkan bisnis baru sejalan dengan perubahan kondisi bisnis. Bisnis berkembang memungkinkan untuk kemitraan bisnis lain, karena bisa menjadi pembeding. Mitra yang ada bisa saja menjadi berlomba untuk memperbaiki kinerja. Pertimbangan pemilihan mitra selain adanya kebutuhan bisnis Poslog, Poslog juga mengevaluasi mitra-mitra strategis yang bisa memberikan ruang tumbuh bagi Poslog yang pada akhirnya membantu Poslog untuk merumuskan bisnis yang lebih berkembang di masa yang akan datang. Dengan demikian, kemitraan yang dibangun bisa membangun sinergi yang mampu memberikan nilai tambah bagi Poslog maupun mitra itu sendiri.

PENUTUP

Pembelajaran dari Kemitraan

Pengalaman berharga yang bisa menjadi pembelajaran bersama adalah melengkapi kompetensi, terciptanya kepercayaan, selalu bersedia untuk belajar, berbagi sumber daya, komunikasi, dan membangun jejaring bisnis yang lebih luas. Pertama, melengkapi kompetensi. Kolaborasi merupakan bentuk saling menyadari adanya sinergi dua unit yang saling memenuhi kebutuhan masing-masing. Tidak semua perusahaan memiliki kompetensi secara sempurna, karena hal ini membutuhkan modal yang besar untuk memenuhi semua kompetensi yang dibutuhkan. Oleh karena itu, kolaborasi dalam bentuk kemitraan penting dipertahankan agar semua pihak dapat mendapatkan manfaat.

Kedua, terciptanya kepercayaan. Kepercayaan adalah modal sosial yang perlu dipupuk untuk dapat mengembangkan kemitraan. Masing-masing mitra menaruh harapan besar untuk bisa memenuhi semua tanggung jawab yang sudah disepakati dalam kontrak. Kepercayaan ini mengurangi persepsi risiko akan ketidakpastian dalam bekerja sama. Untuk dapat mempertahankan kepercayaan dalam jangka panjang, masing-masing mitra perlu menjaga profesionalisme kerja.

Ketiga, bersedia untuk belajar. Poslog menyadari bahwa peta persaingan logistik di Indonesia bersifat terfragmentasi. Ada perusahaan yang khusus menangani hal tertentu karena industri logistik memiliki cakupan atau segmen yang luas. Karakteristik industri logistik bisa per industri atau segmen, dan setiap segmen memiliki tingkat persaingan yang tinggi pula. Saat ini, Poslog memasuki industri di bidang fast moving goods.

Untuk bisa mengembangkan bisnis ke depan, Poslog perlu belajar untuk mendukung kemampuan menjalankan bisnis baru, termasuk nantinya mencari mitra baru karena Poslog berencana ke depan akan memasuki industri pertanian atau industri yang memiliki perishable misalnya produk pertanian.

Keempat, komunikasi. Kemampuan komunikasi diperlukan untuk mampu menyampaikan informasi atau perkembangan kegiatan di lapangan. Komunikasi ini memudahkan para mitra untuk memperbaiki kinerja masing-masing dan bisa membuat keputusan yang lebih baik. Dalam komunikasi, juga dituntut untuk bisa memiliki fleksibilitas dalam memahami permasalahan masing-masing.

Kelima, jejaring bisnis. Kemitraan akan memberikan kesempatan luas bagi Poslog untuk mengembangkan jejaring bisnis, yang diperoleh dari mitra dalam ekosistem lingkungan bisnis yang luas. Dengan jejaring bisnis yang lebih luas, memungkinkan Poslog untuk dapat mendapatkan peluang-peluang bisnis baru, inovasi, dan perbaikan berkelanjutan.

PERTANYAAN UNTUK DISKUSI:

1. Apakah ada kemungkinan membangun kerjasama dengan mitra baru, mengingat PT Poslog akan mengembangkan bisnis baru sejalan dengan perubahan kondisi bisnis?
2. Apakah para mitra dapat berperan dalam memberikan ruang tumbuh bagi PT Poslog yang pada akhirnya membantu PT Poslog untuk merumuskan bisnis yang lebih berkembang di masa yang akan datang?



STUDI KEMITRAAN TEMPO.CO: KEBERLANGSUNGAN BISNIS DI MASA DEPAN

lin Mayasari | Iyus Wiadi | Handrix Chris Haryanto

Abstrak

Kemitraan yang dibangun didasarkan pada kebutuhan untuk mempertahankan keberlangsungan organisasi dalam jangka panjang. Kemitraan Tempo.co ini tidak memiliki orientasi waktu jangka pendek, namun memiliki orientasi jangka panjang dan memperhatikan lingkungan bisnis. Program kemitraan yang dijalin bukan karena semata-mata untuk menjalankan program sebagaimana bisnis apa adanya, namun program ini dipertimbangkan secara matang dengan melibatkan seluruh pemangku kepentingan perusahaan. Program kemitraan antara Tempo.co dan para mitranya merupakan perwujudan perubahan visi dan misi perusahaan. Perubahan visi dan misi ini menjadi acuan dalam mengembangkan strategi bisnis ke depan. Strategi bisnis Tempo.co dalam jangka panjang didorong adanya perubahan fundamental dalam lingkungan bisnis yang mau tidak mau harus mengubah lanskap bisnis Tempo.co. Untuk mendukung suksesnya penerapan strategi bisnis Tempo.co ini, pihak manajemen perusahaan sudah mempertimbangkan dalam mengembangkan kolaborasi dengan mitra di luar perusahaan. Kolaborasi ini dianggap sangat penting karena Tempo.co menyadari ketidakmampuan dalam menjalankan bisnis secara sendirian. Tempo.co mengakui adanya kemampuan mitra lain yang memiliki kompetensi yang dipertimbangkan akan membantu banyak dalam mendukung proses bisnis. Kolaborasi ini didasarkan dengan pertimbangan adanya pemilihan mitra yang juga sama-sama bisa memenuhi kebutuhan masing-masing. Dalam menentukan mitra, Tempo.co melakukan scoping untuk bisa membantu memutuskan mitra. Pertimbangan mitra juga didorong dengan adanya kesamaan visi untuk saling membangun yang sifatnya setara. Kesamaan visi ini membantu para mitra untuk bekerjasama dengan baik agar mencapai hasil yang saling menguntungkan dalam jangka panjang.

Selain visi dan misi perusahaan menjadi arah dalam menentukan kemitraan, faktor manajerial dan kepemimpinan menjadi bagian penting dalam memilih mitra dan bentuk kemitraan. Organisasi perlu memiliki individu atau aktor tertentu dalam mengarahkan pencapaian visi dan

perumusan strategi. Namun dalam Tempo.co, kepemimpinan bisa individu yang menduduki posisi tertentu bahkan yang bukan, memberikan masukan untuk pengembangan program kemitraan. Pihak individu inilah yang sehari-hari memiliki interaksi langsung dengan pihak luar dan memahami dinamika kegiatan bisnis, sehingga bisa mengusulkan pilihan mitra. Demokratisasi dalam menentukan keputusan bisa mendukung berjalannya program kemitraan dengan baik. Setiap individu dalam organisasi memiliki suara untuk menyampaikan pendapat, dengan demikian, tidak ada dominasi dalam memutuskan pilihan mitra.

Reputasi mitra yang menjadi bagian proses kolaborasi juga menentukan pilihan. Terlebih dikaitkan dengan kontribusi mitra dalam jangka panjang yang tentu saja membantu arah perkembangan strategi Tempo.co. Reputasi ini terkait dengan konsistensi dalam memberikan kualitas dan kinerja sehingga secara langsung maupun tidak langsung dapat memberikan nilai tambah bagi kinerja Tempo.co pada akhirnya. Kemampuan mitra untuk memberikan solusi bagi kebutuhan Tempo.co menjadi pilihan dalam bersama-sama membangun strategi ke depan. Tentu saja, mitra Tempo.co berupaya menjaga konsistensi dan siap memberikan pendampingan dalam pelaksanaan pencapaian strategi.

Dalam proses menjalin kemitraan, perusahaan mengembangkan pola interaksi yang aktif antar mitra. Untuk membangun kemitraan yang baik diperlukan komunikasi yang baik artinya, semua pihak mau mendengarkan dan mau memberikan ide. Bentuk komunikasi tersebut mengarahkan pada posisi mitra yang setara dan tidak memiliki dominasi tertentu. Dengan adanya komunikasi yang baik tersebut, kondisi ini akan membangun sebuah iklim yang kondusif dalam kemitraan antar dua perusahaan tersebut sehingga bisa menjadi salah satu media untuk mencapai target yang diinginkan bersama. Komunikasi yang intensif ini dibangun untuk bisa memahami permasalahan dan capaian masing-masing. Dengan demikian, setiap permasalahan dapat diselesaikan dengan baik, tanpa menunggu waktu yang lebih lama. Komunikasi rutin ini dilakukan dengan mempertimbangkan karakteristik bisnis Tempo.co yang bersifat cepat dan dinamis, sehingga permasalahan kecil perlu segera untuk dicarikan solusi agar tidak menghambat aktivitas bisnis yang lain yang bersinggungan. Pertemuan rutin setiap saat membantu untuk mempercepat pencarian solusi.

Pelaksanaan kemitraan ini juga didukung dengan adanya penetapan key performance indicator (KPI) dari masing-masing mitra. KPI ini menjadi hal yang sangat penting sebagai sebuah target yang harus dicapai bersama-

sama. Upaya untuk mencapai KPI ini diperlukan adanya sebuah kerja keras dan kerja cerdas. KPI ini menjadi acuan dalam menjalankan kemitraan. Masing-masing mitra memiliki target pencapaian yang harus dilakukan. Hal ini akan menjadi bagian evaluasi dari kemitraan agar menganalisis manfaat kemitraan, dan menjadi bagian untuk evaluasi kinerja. Pencapaian KPI ini tentu saja juga menjadi bagian yang didiskusikan dengan para mitra agar terjadi keselarasan program. Situasi tersebut dimaknai dengan upaya pencapaian target yang tertuang dalam KPI tersebut tidak hanya menggunakan konteks kerja keras akan tetapi juga diperlukan adanya strategi-strategi yang tepat sehingga efektif dan efisien. Untuk bisnis dalam dunia digital ini pada dasarnya yang menjadi “musuh utama” itu bukan pesaing melainkan pemilihan waktu/timing yang tepat. Para pebisnis dalam dunia digital harus memahami bahwa posisi kapan harus bergerak dan merealisasikan sebuah ide harus berada pada pemilihan waktu yang tepat. Seperti halnya berbicara perkembangan media sosial yaitu Facebook, Instagram, Twitter maupun yang lainnya, mungkin saja pada waktu tertentu tepat menjadi pilihan pengguna akan tetapi pada waktu yang lain menjadi hal yang sudah dianggap tidak baru atau ketinggalan. Hal ini juga terjadi ketika bermain dalam dunia bisnis digital, kapan harus melakukan peluncuran suatu produk baru, dalam hal ini harus mampu melihat waktu dengan tepat. Jangan sampai produk yang ditargetkan akan menjadi pilihan para pengguna ternyata malah pada akhirnya tidak dapat diminati karena dianggap sudah ketinggalan dan tidak sesuai dengan selera pengguna sekaligus tren saat ini.

PENDAHULUAN

Tempo Inti Media sebagai perusahaan induk Tempo, merupakan perusahaan yang bergerak dalam industri media dengan perubahan lanskap bisnis (business landscape). Perubahan lanskap bisnis ini terkait dengan tuntutan pemangku kepentingan perusahaan agar mendukung bisnis Tempo untuk dapat mempertahankan kelangsungan usaha di masa yang akan datang. Kemajuan teknologi terutama perkembangan internet telah memberikan perubahan penting dalam bisnis Tempo, yang tidak hanya pada orientasi bisnis inti yang sudah ditekuni selama ini, namun juga ke orientasi bisnis digital. Dengan demikian, perubahan ini menuntut adanya perubahan kerjasama dengan para mitra yang telah terjalin selama ini. Para mitra ini merupakan bagian stakeholder Tempo yang telah bersama mendukung kinerja bisnis. Kesuksesan kemitraan Tempo ini penting untuk mendukung keberlangsungan bisnis dalam jangka panjang.

Bila dilihat dari sejarah perkembangan Tempo pada beberapa tahun ke belakang, maka akan dipahami terkait perubahan orientasi lanskap bisnis. Majalah Tempo pernah mengalami pembredelan oleh Pemerintah melalui Departemen Penerangan dengan Harmoko sebagai Menteri Penerangan pada 21 Juni 1994. Alasan pembredelan ini karena adanya muatan berita investigasi pembelian eks Kapal Perang Jerman Timur yang cenderung memojokkan pemerintahan. Para pengelola Tempo yang tidak bersedia untuk bergabung dengan Majalah Gatra yang difasilitasi oleh pemerintah ketika itu melalui Bob Hasan, kemudian membuat media alternatif yang bersamaan dengan munculnya media online dengan nama Tempointeraktif.com. Pada awalnya, Tempo menyadari bahwa sangat awam untuk memulai bisnis digital di Indonesia. Tempointeraktif.com diluncurkan pada 6 Maret 1996. Tempointeraktif.com waktu itu dianggap sebagai hanya bagian lini bisnis dari lini bisnis yang ada, karena secara legal tidak ada. Jadi Tempointeraktif.com media alternatif yang diarahkan semacam bagian perjuangan. Tempointeraktif.com ini merupakan portal berita yang merupakan upaya Tempo untuk tetap mampu memberikan berita-berita terkini meskipun Majalah Tempo dilarang terbit. Sejalan dengan lengsernya Presiden Soeharto pada tahun 1998, Majalah Tempo terbit lagi dan majalah baru juga terbit dalam Bahasa Inggris pada tahun 2000. Kemudian Koran Tempo juga didirikan pada 2 April 2001 dengan memfokuskan pada pemberitaan ekonomi dan politik. Pada tahun yang sama, Tempo melakukan penawaran saham perdana-Initial Public Offering (IPO) kepada masyarakat melalui Bursa Efek Indonesia. Penawaran saham perdana ini memberikan kesempatan kepada publik untuk ikut serta memiliki saham yang pada akhirnya akan mendukung penguatan modal kerja untuk bisnis Tempo ke depan.

Sejalan dengan perkembangan yang ada pada waktu itu, Tempointeraktif.com masih dianggap sebagai lini bisnis sampingan. Pengelola Tempo tidak mempertimbangkan bahwa Tempointeraktif sebagai sebuah unit bisnis yang bisa dikembangkan untuk dimonetisasi. Pada tahun 2008, ternyata proyeksi manajemen Tempo tentang prospek masa depan bisnis cetak, meleset dari proyeksi. Pengelola Tempo berpikir bahwa proyeksi terkait pertumbuhan cetak masih akan terus mengalami kenaikan, karena pada saat yang bersamaan, industri media cetak di sejumlah kawasan tertentu yaitu Cina, India, dan Indonesia, masih menunjukkan kecenderungan untuk mengalami peningkatan. Oleh karena itu, manajemen Tempo masih mempertimbangkan bahwa penetrasi internet dan mobile phone tidak akan bergerak secepat di Eropa dan Amerika.

Perkiraan para Pengelola Tempo ternyata keliru. 10 tahun lalu sekitar tahun 2008-an, industri bisnis mengalami ledakan penetrasi dalam penggunaan cell-phone yang terkoneksi di internet dan penetrasi internet dalam sambungan kabelnya. Ada kenaikan luar biasa dalam 10 tahun terakhir. Industri media mengalami adanya pergeseran yang signifikan dari pembaca cetak ke pembaca digital. Selain itu, secara alamiah, pergeseran ke arah digital juga didukung dengan kondisi alami yaitu pembaca yang berkurang karena sudah mengalami penuaan dan meninggal. Kondisi ini juga didukung dengan kenyataan bahwa muncul pembaca baru yang berdasarkan umur, cenderung lebih muda dan tidak gagap menggunakan produk berteknologi canggih.

Pada 2012, Tempointeraktif.com mengalami pergantian nama menjadi Tempo.co. Perubahan nama ini dipertimbangkan bahwa Tempo interaktif.com dipersepsi memiliki sebutan lebih panjang, tetapi dengan Tempo.co dipersepsi oleh publik untuk lebih mudah membacanya. Berdasarkan observasi oleh pengelola Tempo sendiri bahwa dengan menggunakan metode statistik, perubahan terlihat sekali dari jumlah pembaca yang meningkat secara luar biasa. Sejak ada perubahan nama tersebut, Tempo.co pelan-pelan mampu menjadi unit bisnis sebagai revenue centre. Hal ini juga ditunjukkan dengan adanya peningkatan kepercayaan publik terhadap portal berita Tempo.co, yang jumlah pengunjungnya pada 2014 naik 62,5 persen dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Pada saat yang bersamaan, Tempo.co bisa mengembangkan sejumlah produk yang meliputi produk digital, termasuk arsip-arsip dan foto-foto. Arsip-arsip tersebut kemudian dilakukan digitalisasi. Jadi sejak saat itu, arah bisnis Tempo adalah menjadi penyedia layanan informasi yang mencerdaskan masyarakat dan menghargai kebebasan. Visi Tempo.co itu diterjemahkan dalam visi yang lebih aktif. Tempo.co diproyeksikan harus menjadi pemimpin pasar dalam informasi digital dan itu harus dilaksanakan dalam 3 atau 5 tahun ke depan. Pada tahun 2012-2013, Tempo menerbitkan media baru yaitu majalah Harley Davidson untuk komunitas pecinta Harley Davidson, kemudian juga menerbitkan Tempo Digital di Apple Store melalui Tempo Digital Apps. Pada tahun 2015, Tempo meluncurkan Tempo Channel yang memuat video yang informatif.

Profil Tempo.co

Majalah Tempo pada awalnya didirikan oleh tiga pihak yaitu Yayasan Jaya Raya yang dipimpin Ir. Ciputra; individu-individu yang sebelum bekerja di majalah Ekspres, maupun di majalah Djaja dengan Graffiti Pers sebagai

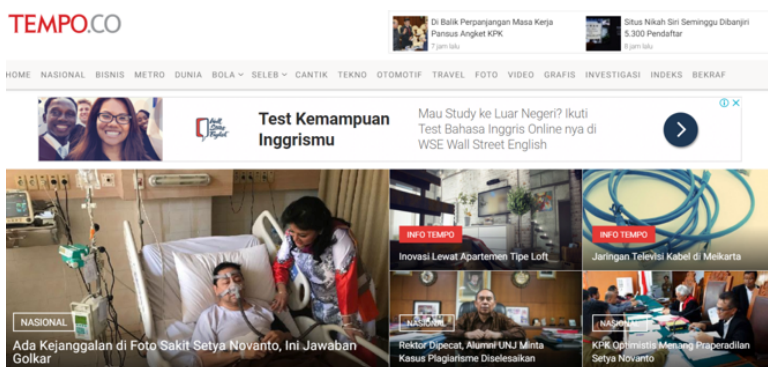
penerbit utamanya. Penggunaan nama Tempo dalam hal ini dipilih oleh Goenawan Mohammad-Pemimpin Redaksi pada waktu itu karena kata ini dianggap lebih mudah dalam pengucapan, terutama oleh para pengecer yang menjadi mitra saat itu dengan karakteristik media berkala yang jarak penerbitannya bersifat mingguan. Pada tahun 2001, PT. Arsa Raya Perdana yang menjadi pengelola dari Majalah Tempo mulai melakukan penawaran saham keluar kepada publik yang kemudian melakukan perubahan nama menjadi PT Tempo Inti Media Tbk. (Perseroan) sebagai penerbit majalah Tempo yang baru dengan komposisi yaitu PT.Grafiti Pers memiliki 21,02%; PT. Jaya Raya Utama (16,28%); Yayasan Jaya Raya (8,54%); Yayasan Tempo 21 Juni 1994 (25,01%); Yayasan Karyawan Tempo (12,09%); dan masyarakat 17,24%.

PT Tempo Inti Media Tbk memiliki visi sebagai perusahaan media yang menjadi acuan dalam upayanya untuk bisa meningkatkan kebebasan publik dalam berpikir, berpendapat serta dapat membangun peradaban yang menghargai kecerdasan dan perbedaan. Untuk misi perusahaan sendiri yaitu pertama, diarahkan pada menghasilkan sebuah produk multimedia yang dalam hal ini memenuhi unsur nilai independensi serta bebas dari segala tekanan dengan upayanya menampung dan menyalurkan secara adil suara yang berbeda-beda; kedua, menghasilkan sebuah produk multimedia yang memiliki mutu tinggi dan selalu berpegang pada kode etik jurnalisme; ketiga, mengarahkan pada pembentukan tempat kerja yang sehat dan memberikan kesejahteraan serta memberikan gambaran akan keragaman Indonesia; keempat, menjadikan perusahaan yang memiliki sebuah proses kerja dengan menekankan pada aspek menghargai serta mengarahkan pada tujuan peningkatan nilai tambah kepada semua pemangku kepentingan; kelima, menjadikan perusahaan sebagai lahan kegiatan yang ke depannya dapat memperkaya khazanah artistik, intelektual, dan dunia bisnis melalui peningkatan ide-ide baru, bahasa, dan tampilan visual yang baik dan menjadi pemimpin pasar dalam bisnis multimedia dan pendukungnya.

Sejumlah variasi produk yang mendukung kinerja PT Tempo Inti media Tbk yaitu

1. Informasi korporat dari berbagai bidang, yaitu penerbitan majalah Tempo, Koran Tempo, Koran Tempo Makassar, Tempo English, Travelounge, Komunika, dan Aha! Aku Tahu.
2. Digital yaitu Tempo.co.
3. Data dan Riset yaitu Pusat Data dan Analisa Tempo yang menyediakan data teks, foto, infografis dan video guna mendukung produk-produk grup, maupun kebutuhan pihak luar.

4. Percetakan yaitu Temprint.
5. Penyiaran yaitu Tempo TV dan Tempo Channel.
6. Industri Kreatif yaitu Matair Rumah Kreatif.
7. Event Organizer yaitu Impressario dan Tempo Komunitas. Impressario mengelola kegiatan-kegiatan (event) yang diselenggarakan atas kerjasama antara Tempo dengan pihak luar.
8. Perdagangan yaitu Temprint Inti Niaga.
9. Building Management yaitu Temprint Grha Delapan.



Gambar 46. Tampilan Tempo.co

PROGRAM KEMITRAAN

Dengan adanya unit bisnis yang berfokus pada digital, Tempo mengalami transformasi bisnis. Transformasi bisnis ini mempengaruhi adanya perubahan kerjasama dengan perusahaan-perusahaan yang mendukung kesuksesan bisnis Tempo. Perusahaan-perusahaan ini merupakan para mitra yang mendukung proses transformasi. Transformasi bisnis Tempo ini juga ditunjukkan dengan perubahan para pemangku kepentingan sebagai berikut.

1. Tempo masih memiliki konsumen yang sebenarnya merupakan konsumen tradisional. Konsumen tersebut merupakan segmen yang sejak kecil membaca yang bisa disebabkan mungkin oleh kebiasaan membaca para orang tua mereka. Pembaca itu dinamakan pembaca tradisional. Namun, sejalan dengan pergerakan waktu, usia mereka sudah semakin menua. Oleh karena itu, Tempo perlu menentukan perubahan pasar sasaran ke arah pasar generasi milenial yang akrab dengan internet atau digital, bahkan konsumen yang secara alamiah sejak lahir sangat akrab dengan internet.

2. Saluran Tempo juga mengalami perubahan. Sebelum ada Tempo.co, Tempo sangat mengalami ketergantungan pada keberadaan agen, ketika Tempo hanya menjual produk dalam bentuk cetak. Agen menjadi mitra utama karena mereka memegang data konsumen dan agen diberikan layanan luar biasa. Agen menjadi raja. Ketika saluran Tempo sudah menggunakan sistem online dan menggunakan aplikasi, para konsumen langsung berhubungan dengan Tempo. Mitra-mitra Tempo sudah mengalami pergeseran dari agen ke para penyedia aplikasi. Mitra Tempo.co sekarang adalah pemasok digital program, dan lebih banyak terbuka dari sisi bisnis serta memudahkan. Tempo.co untuk lebih efisien karena penyedia aplikasi ini menawarkan biaya lebih murah dan risiko juga kecil.
3. Untuk mendukung tambahan pendapatan, Tempo juga tergantung pada iklan sebagai pemasukan terbesar Tempo. Platform iklan juga mengalami perubahan. Banyak perusahaan dulunya menggunakan majalah sebagai media untuk melakukan promosi produk, namun, perusahaan saat ini banyak menggunakan media digital untuk mempromosikan produk. Dengan adanya Tempo.co, media perusahaan ini juga menjadi pilihan bagi perusahaan lain untuk menggunakan media Tempo untuk berpromosi. Hal ini secara langsung mengubah alur proses bisnis termasuk konfigurasi berubah. Namun, dari sisi jurnalisme, Tempo berusaha untuk mempertahankan jurnalisme Tempo yang tidak berpihak, pluralisme, demokrasi, menjunjung hak asasi, anti penindasan perempuan dan anak-anak. Nilai-nilai inti tetap dipegang teguh oleh Tempo dan yang berubah hanya lanskap bisnis.

Mitra Bisnis Tempo.co

Mitra bisnis Tempo.co memiliki dua kategori yaitu mitra di bidang yang mendukung content atau isi berita dan yang mendukung pada infrastruktur teknologi dan sistem digital. Dua kategori mitra ini adalah pendukung eksistensi bisnis pada Tempo.co yang sifatnya saling mendukung. Tempo.co berusaha menyeimbangkan relasi kemitraan agar dapat menyesuaikan dengan strategi Tempo.co dan mengantisipasi perkembangan bisnis di luar dan tuntutan konsumen sekaligus semua elemen pemangku kepentingan.

1. Mitra Bisnis yang Terkait dengan Content atau Isi Berita

- a. Aliansi Jurnalis Independen. Mitra Tempo sebagai kolega yaitu Aliansi Jurnalis Independen (AJI). AJI ini menjaga profesionalisme profesi wartawan yang menguatkan pada konten, kualitas konten, kesesuaian dengan visi misi independensi jurnalisme dan senafas dengan proses demokrasi di Indonesia. AJI muncul dari keadaan ketika ada tekanan atau opresi cukup tinggi dari negara, dengan demikian, ada kesadaran baru, bahwa wartawan itu seharusnya tidak ada tekanan dan tidak di bawah kendali negara. Pers dianggap sebagai pilar demokrasi. Pers yang sehat dan sama, independen, tidak ada di bawah pilar lain yaitu Yudikatif, Legislatif, dan Eksekutif. Masing-masing harus berjarak dan independen, yang mewakili suara rakyat. Ketika ada pembredelan Tempo, Editor, dan Detik, di zaman orde baru, pengelola Tempo ikut menjadi pelopor AJI. Anggota AJI berusaha untuk bersama-sama menjaga konteks independensi dan kemerdekaan dalam menulis. AJI berperan sebagai peran mitra Tempo.co. Banyak wartawan Tempo juga bergabung menjadi keanggotaan AJI. Dalam sehari-hari Tempo berkomunikasi sangat intensif dengan AJI karena orang-orang AJI juga berada di Tempo sehingga memudahkan untuk berdiskusi. Adanya permasalahan tertentu menjadikan AJI sebagai pihak yang bisa memberikan masukan maupun pengingat agar selalu menjunjung profesionalisme. Permasalahan yang ada misalnya berupa intervensi untuk tidak independen karena adanya godaan dari kelompok tertentu. Keberadaan AJI dalam hal ini bisa menjadi kontrol untuk mengingatkan bagi Tempo.co agar selalu independensi. Tempo.co perlu diingatkan dan terbuka terhadap kontrol dan konteks itu. Salah satu contoh independensi yang dimiliki oleh Tempo.co yaitu mengangkat pemberitaan mengenai perusahaan yang dimiliki oleh salah satu pemegang saham Tempo yang sedang mengalami permasalahan. Situasi ini menunjukkan sifat independensi dari Tempo dan bisa memperkuat trust. Trust yang tumbuh terus menerus akan menjadikan Tempo tetap diminati untuk dibaca. Dengan demikian, objektivitas tetap dijaga.
- b. Dewan Pers. Dewan Pers adalah himpunan asosiasi profesi kewartawanan yang kemudian dibentuk dalam konteks lembaga non-pemerintah. Tujuan pembentukan ini adalah untuk memberi aturan main atau arahan dalam pers sebagai industri dan

profesi. Kemudian, Dewan Pers berusaha, membangun kode etik sebagai aturan main termasuk saat ini untuk menghadapi digitalisasi yang sangat memungkinkan munculnya hoax atau berita palsu.

2. Mitra Bisnis yang terkait dengan Dukungan Teknologi Digital

- a. IDN Financial. IDN Financial sendiri merupakan portal berita dan portal data bagi perusahaan-perusahaan terbuka yang idenya sudah muncul di tahun 2011 dan mulai masuk dalam dunia digital sejak tahun 2012. Konsep sederhana IDN Financial itu layaknya Bloomberg yang mengkhususkan areanya untuk di Indonesia. Orientasi dalam pembangunan IDN Financial ini termotivasi kondisi pasar yang ada pada 2013-an dengan banyak perusahaan asing yang ingin melakukan investasi di Indonesia. IDN Financial akhirnya dibangun dengan tujuan membantu para investor asing mendapatkan data maupun informasi yang tepat dan valid sesuai dengan apa yang diinginkan dan menggunakan bahasa internasional atau bahasa ibu dari investor yang akan masuk. Untuk pengembangan di awal sendiri, IDN Financial membangun portal tersebut dengan 3 bahasa yaitu Inggris, Jepang dan Mandarin yang mampu menangkap para investor dari 3 negara tersebut yang akan masuk ke Indonesia. Kemudian IDN Financial juga membangun portal yang berbahasa Indonesia karena adanya kebutuhan dari perusahaan di Indonesia yang juga meningkat untuk mendapatkan informasi maupun data.
- b. Media Sosial yaitu Google dan Facebook. Setiap perusahaan saat ini tidak ada yang tidak menggunakan perusahaan Facebook dan Google, termasuk Tempo.co. Google dan Facebook merupakan mitra dalam dunia digital baik dari sisi bisnis maupun teknologi. Google memberi semacam konsultasi terkait proses digitalisasi. Google juga membantu agar berita Tempo.co ramah pada konteks google search. Pihak Google mempelajari pola-pola orang ketika masuk ke Google untuk mencari berita dan informasi. Algoritma Google bisa memantau perilaku pembaca cukup lama. Informasi mengenai hal tersebutlah yang dibagi ke Tempo, sehingga Tempo akan menyesuaikan untuk membuat judul, sub-judul, yang menarik perhatian. Tempo.co dalam hal ini menggunakan jasa Google khususnya dalam Google Analytic yang bisa membantu Tempo.co untuk menganalisis traffic terkait akses situs Tempo.

Setiap bulannya, tercatat sejumlah 24 juta visitor tiap bulan untuk mengakses traffic. Tempo.co bisa terbantuan untuk mengenali para pembaca sebagai konsumennya. Dalam hal ini Tempo.co mengutamakan adanya non-disclosure agreement sebagai bentuk dasar untuk kerjasama. Jadi, Tempo akan berusaha untuk membuat informasi ramah pada search engine. Tempo.co juga belajar ke Google terkait dengan layout Google, dengan demikian hasilnya adalah layout kantor Tempo.co saat ini berubah karena belajar dari kantor-kantor lain, khususnya suasana kerja atau ambience yang cenderung memberikan aura keterbukaan dan bergegas.

- c. Mitra lain di luar bisnis yang menunjang operasi Tempo adalah pengiklan. Para pengiklan yang menggunakan media Tempo.co adalah lembaga-lembaga pemerintah, dan korporat yang beragam dan memang berubah dari waktu ke waktu. Semua para pengiklan memiliki kedudukan yang setara tanpa melihat besarnya pembayaran.
- d. Vendor lain sebagai Mitra. Tempo.co juga memiliki sejumlah vendor-vendor yang berperan juga sebagai mitra yaitu Serikat Penerbit Surat Kabar, Asosiasi Online Portal, Foundation Stiftung, Google, Lembaga Bantuan Hukum, Dewan Pers, dan Aliansi Jurnalis Independen serta dengan semua lembaga di dunia, di Berlin termasuk GIZ yang tergabung jurnalistik.

Ide Kemitraan

Menjalin kemitraan merupakan cara tepat bagi Tempo.co untuk tetap selalu mendukung transformasi bisnis agar berjalan dengan baik. Inisiasi awal bagi Tempo.co untuk mengadakan kerjasama dengan para mitra yang bisa menjadi fasilitas pendukung aktivitas bisnis Tempo.co berasal dari semua pihak. Hal ini mengingat Tempo Inti Media adalah perusahaan terbuka sehingga pihak yang menginisiasi bisa saja dari berbagai kalangan. Saham Tempo sendiri dimiliki sebanyak 14% oleh sektor publik; yayasan karyawan sebesar 25%; yayasan lain sebesar 38% dan sisanya pihak lain. Dengan demikian, di Tempo.co tidak ada pemilik dominan, sehingga personifikasi untuk memutuskan siapa yang mengusulkan ide bermitra relatif susah.

Manajemen perusahaan memiliki peran lebih banyak dan setiap elemen dalam perusahaan menyadari perlunya perubahan yang diusulkan dari semua elemen karena perubahan lanskap bisnis menjadi perhatian

semua pihak dalam perusahaan termasuk semua pemegang saham. Setiap orang di Tempo.co juga menyadari bahwa perubahan harus dilakukan atau kalau tidak, perusahaan akan mati dengan sendirinya. Perubahan untuk ke arah yang baik merupakan masalah waktu. Di Amerika sendiri saja, sebagai negara besar juga cenderung lambat dan bahkan berguguran dalam mengantisipasi perubahan, apalagi perusahaan seperti Tempo.co mau tidak mau harus melakukan perubahan. Dengan demikian, metode kerja yang diterapkan di Tempo.co juga tidak ada dominan yang melakukan inisiasi kerjasama mitra termasuk CEO dan pemilik pun tidak ada yang bersifat dominan. Semua ide atau gagasan bisa muncul dari semua kalangan dan tidak berasal dari satu orang. Namun konsekuensinya, keputusan bisnis cenderung agak lambat diambil karena setiap manajemen memerlukan waktu diskusi yang lama. Hal ini menjadi “mark” bagi Tempo.co dalam budaya Tempo.co dari waktu ke waktu tidak ada orang yang mendominasi. Semuanya memiliki hak untuk mengungkapkan ide sendiri.



Gambar 47. Wawancara dengan Pengelola Tempo.co.

Terkait dengan ide kemitraan dengan IDN Financial, pertama kali terbentuknya kerjasama dengan Tempo.co berawal dari adanya hubungan secara informal pemegang saham IDN Financial dengan salah satu manajer bagian Business Development di Tempo.co. Dari sebuah relasi dan diskusi yang bersifat informal tersebut, IDN Financial dan Tempo.co mengarahkan pada sebuah kerjasama yang sifatnya lebih formal dan memberikan manfaat bagi kedua belah pihak. Dasar kerjasama ini juga melihat dari adanya potensi yang dimiliki oleh Tempo.co terkait dengan network, user, maupun cakupan yang sudah dibangun selama ini terkait dengan bisnis media. Melihat potensi tersebut dan berawal dari hal tersebut, CEO IDN Financial berinisiatif untuk membangun kerjasama dengan Tempo.co. Pada akhirnya kedua belah pihak menyepakati kerjasama tersebut yang pada

dasarnya memiliki tujuan yang saling menguntungkan yaitu meningkatkan nilai masing-masing perusahaan. Bentuk kerjasama yang sudah disepakati yaitu berupa investasi saham Tempo oleh IDN Financial sebesar 10%. Tempo Inti Media Tbk melalui Tempo.co melepas sebagian sahamnya kepada IDN Financial, perusahaan yang berdasarkan hukum Singapura. IDN Financial melakukan pembelian investasi sebesar 137.500 saham PT Info Media Digital yang menaungi Tempo.co dengan nilai Rp10 miliar. Dengan demikian, komposisi kepemilikan PT Indo Media Digital berubah menjadi PT Tempo Inti Media Harian sebesar 90,25%, PT Temprint 4,75% dan IDN Financials Pte Ltd sebesar 5%. PT Indo Media Digital yang sebelumnya bergerak di bidang usaha penerbitan dan periklanan berubah menjadi bidang usaha perdagangan melalui internet atau e-commerce.

Yang menjadi pertimbangan bahwa IDN Financial bersedia melakukan penanaman modal di Tempo.co tidak terlepas dari penawaran yang diberikan dan hitungan logis atas harga saham dan penilaian perusahaan saat ini maupun penilaian yang diproyeksikan ke depan akan naik sesuai dengan target dari IDN Financial. IDN Financial dalam hal ini memiliki kepercayaan terhadap Tempo.co dapat meningkatkan penilaian yang diinginkan sehingga kerjasama dalam bentuk penanaman modal dapat disepakati oleh kedua belah pihak.

Dengan kerjasama tersebut, keberadaan IDN Financial dapat berkontribusi pada bentuk data-data yang dimiliki berupa keberadaan saham dan analisis perdagangannya, maupun data-data ekonomi lain yang dapat memperkaya portal yang ada pada Tempo.co. Selain itu, keberadaan IDN Financial juga membantu dalam proses melakukan transformasi strategi Tempo.co dalam upayanya mencari maupun mempertahankan member dalam proses bisnis yang saat ini sudah bergerak di era digital yang penikmatnya sudah banyak pada pusaran generasi milenial. Hal tersebut sesuai dengan strategi pengembangan Tempo yang mengarahkan pada tranformasi bisnis digital melalui Tempo.co. Transformasi digital sendiri merupakan hal yang sangat penting. Hal ini tidak terlepas dari tuntutan pasar yang sudah berubah dan perusahaan sudah harus bisa menjawab tantangan tersebut.

Kriteria Pertimbangan Memilih Mitra

Pemilihan mitra utama dalam mendukung pencapaian transformasi bisnis Tempo.co mempertimbangkan sejumlah kriteria terkait dengan pengembangan bisnis Tempo.co di bidang digital. Dengan demikian, sejumlah mitra yang dipilih memiliki kriteria sebagai berikut:

1. Reliabilitas. Reliabilitas terkait dengan konsistensi pelayanan dalam pemeliharaan sistem operasi dan manajemen ketersediaan. Mitra yang dipilih memiliki keahlian dalam perangkat informasi dan teknologi, jaringan, pengelolaan database, integrasi pada sejumlah platform yang ada. Mitra yang ada diharapkan memiliki keahlian dalam pengelolaan jasa termasuk sistem cloud yang bisa memenuhi kebutuhan Tempo.co. Mitra cukup kooperatif dan responsif dalam menangani permasalahan informasi dan teknologi terkait perbaikan permasalahan yang ada dalam sistem. Mitra juga memiliki kemampuan secara konsisten untuk memberikan solusi yang mendukung pada keberadaan mitra lain, sehingga solusi teknologi yang ditawarkan bisa selaras dengan mitra yang lain.
2. Harga. Kriteria harga menjadi pilihan penting ketika banyak pilihan mitra yang bisa dipertimbangkan. Konsumen bisa memilih di antara penyedia jasa yang ada. Misalnya Payment Gateway, dalam proses digital, bisnis merupakan adalah small money dan easy to pay. Dengan menggunakan Payment Gateway ini memudahkan pembaca untuk mengakses Tempo.co dan dapat melakukannya dengan akses cepat. Benefit yang diberikan oleh pembaca harus murah dan dibandingkan dengan media cetak serta tidak perlu ada biaya variabel tambahan.
3. Reputasi. Kemitraan yang dibangun paling tidak bisa mendukung budaya yang dibangun oleh Tempo. Para mitra memiliki wawasan luas untuk memberikan tawaran solusi bisnis masa depan dan bisa mendukung Tempo.co untuk memiliki keunggulan kompetitif dalam melayani konsumen Tempo.co lebih baik. Mitra sebagai klien ini memberikan solusi terbaik dan bisa digunakan oleh semua perusahaan misalnya pemilihan Google Analytic dan Facebook.

Perjanjian Kemitraan

Tempo.co memiliki kontrak perjanjian biasanya dengan penyedia software, kontraknya panjang, karena Tempo.co membutuhkan software dalam waktu agak lama. Namun untuk hal tertentu, ketika di pasar terdapat banyak pilihan dan bisa menjadi bahan pembanding, Tempo.co mencari mitra semudah mungkin, misalnya penggunaan Pixcel, agar tidak mudah dikopi dan tidak mengalami kerugian karena ada aspek selling di dalamnya. Dengan demikian ada unsur untuk proteksi. Apabila mitra tidak bisa menyediakan layanan tersebut, maka tidak menjadi masalah. Tempo.co memiliki kemampuan negosiasi yang kuat terkait dengan sejumlah elemen.

1. Hal ini terkait dengan negosiasi dan Tempo.co yang seharusnya menunjukkan kekuatan. Dalam perjanjian, hal penting yang diusulkan adalah aspek pembayaran. Pembayaran ini dikaitkan dengan aspek harga yang harus disepakati oleh Tempo.co. Dalam kontrak biasanya, Tempo.co mengusulkan adanya skema pembayaran yang lebih mudah karena tidak mungkin melakukan pembayaran di awal. Hal ini terkait dengan adanya kemampuan aliran kas untuk mendukung kesediaan dana. Keputusan ini bisa saja tidak perlu sampai di tingkat direksi untuk memutuskan kesepakatan pembayaran.
2. Tawaran. Para mitra akan berdiskusi untuk menyepakati adanya penawaran yang bisa memenuhi masing-masing kebutuhan. Tawaran ini akan mengikat pihak-pihak yang terlibat secara resmi.
3. Adanya kepastian dan kerelaan. Kepastian dalam kontrak perjanjian menunjukkan adanya kejelasan dan arah untuk bersama-sama memenuhi kebutuhan. Kerelaan terkait dengan adanya kesediaan masing-masing mitra untuk menerima persetujuan yang disepakati.
4. Tempo.co mengadakan perjanjian kerjasama dengan Facebook dan Google yang bersifat formal dan informal. Namun, ada kondisi tertentu Tempo juga mengadakan kontrak khusus, misalnya kerjasama dengan Garuda, Tempo.co menyusun MOU lengkap terkait pelaksanaan kerjasama Tempo.co dengan Garuda dalam penjualan produk digital melalui pemanfaatan keanggotaan Frequent Flyer. Dalam hal ini, tentu saja ada hal-hal spesifik yang diatur. Dengan Google, Tempo.co juga mengadakan kerjasama secara informal, dan tidak perlu kontrak rumit, dan terkait dengan trust. Pertimbangan ini dilakukan karena pergerakan dalam industri digital sangat cepat sehingga pengadaan kerjasama formal akan memakan waktu dan bisa saja terjadi againts digital principal industry yang lebih memfokuskan pada kecepatan, akurasi, dan efisiensi.
5. Dengan Dewan Pers, Tempo.co juga mengadakan sebuah perjanjian resmi karena perannya sebagai semi regulator. Dewan Pers bisa berperan sebagai arbitrase, karena sebagai semi legal, dan proses yudisial. Ketika ada pihak yang melakukan penggugatan terhadap Tempo, dan sebelum dilaporkan ke polisi atau pengadilan, pihak terkait bisa melakukan kunjungan ke Dewan Pers yang bertindak sebagai arbitrase. Dengan

demikian, Dewan Pers bisa berperan untuk melakukan proses mediasi, dan bisa menyelenggarakan persidangan terhadap Tempo.co dengan memberikan bukti terkait dengan gugatan tersebut dengan memberikan banyak argument yang berkaitan dengan pengadu.

6. Terkait dengan IDN Financial, kontrak perjanjian kemitraan yang dibangun dengan Tempo.co sendiri terkait dengan besaran investasi yang akan diberikan IDN Financial. Kontrak perjanjian diarahkan pada besaran harga yang diberikan oleh Tempo terkait dengan penilaian perusahaan. IDN Financial sendiri dapat menerima kontrak perjanjian tersebut dikarenakan harga yang diberikan oleh Tempo masih tergolong wajar dengan kondisi valuation perusahaan yang ada saat ini.

Tata Kelola Kemitraan

Tata kelola dalam program kemitraan Tempo.co terkait dengan upaya Tempo.co untuk mengatur dan melakukan koordinasi dengan mitra secara profesional. Dalam menjalankan kerjasama, kemungkinan terburuk yang dapat terjadi berupa munculnya sebuah permasalahan dalam proses kerjasama tersebut. Terkadang, permasalahan yang terjadi bisa muncul secara tiba-tiba dengan tidak bisa diantisipasi. Oleh karena itu, cara terpenting untuk mengelola adanya permasalahan yang mungkin bisa timbul adalah melakukan koordinasi sebagai berikut.

1. Partisipatif. Tempo.co membiasakan diri untuk mengadakan rapat rutin, dan tidak berdasarkan adanya permasalahan, namun berdasarkan pertemuan mingguan yang dihadiri semua elemen yang ada sehingga menghendaki partisipasi semuanya untuk memberikan ide dan sharing permasalahan. Untuk operasional, ada dua rapat yaitu rapat redaksi dan bisnis. Untuk Koran Tempo, setiap elemen berpartisipasi untuk mengadakan rapat yang mungkin hampir tiap hari diadakan. Terkait dengan Majalah Tempo, rapat bisa diadakan sebanyak dua kali seminggu. Untuk semua kompartemen bisa saja dilakukan setiap saat. Checking dan evaluasi dilakukan secara terus-menerus. Proses itu dilakukan secara terus-menerus dengan semangat. Di Tempo.co, perubahan merupakan masalah harian. Everyday is challenging dengan demikian, permasalahan yang dihadapi selalu dipersepsi menantang. Terkait dengan Tempo.co, jumlah berita setiap harinya mencapai 350-400 buah, dengan

demikian, proses diskusi untuk setiap elemen tetap terjadi. Diskusi dengan semua pihak menghendaki adanya partisipasi semua pihak karena proses untuk menulis dalam media online, tidak ada bedanya dengan media cetak. Proses publikasi dalam media online pun tidak ada bedanya dengan media cetak yang mana perlu melalui tahapan menulis, reporter, editing, redaktur foto dan bahasa. Tempo.co berusaha untuk menghindari typo karena ini gejala ketidakteelitian yang paling gampang dilihat dan bisa mempengaruhi reputasi.

2. Dalam proses kemitraan ini, khususnya dengan IDN Financial, proses tata kelola maupun akuntabilitas yang dilakukan berupa pelaksanaan proses evaluasi melalui rapat rutin 2 minggu sekali. Untuk pertemuan rutin 2 minggu sekali tersebut fungsinya untuk melihat sejauh mana Key Performance Indicators (KPI) yang sudah disepakati dalam kerjasama bisa tercapai dan selaras. Kondisi tersebut merupakan hal yang penting, agar kedua perusahaan mengetahui kemajuan-kemajuan yang sudah dicapai maupun melihat hambatan-hambatan yang mungkin terjadi untuk proyek maupun target yang harus dicapai selama kemitraan ini berjalan. Keberadaan rapat rutin pada dasarnya mengarahkan pada upaya mencari sebuah solusi maupun inovasi yang dibutuhkan ketika terdapat sebuah target belum bisa tercapai dengan baik. Bentuk pemenuhan akuntabilitas lain yang dilakukan berupa proses audit yang secara rutin dilakukan sehingga meningkatkan kepercayaan pada kedua belah pihak. Bentuk audit ini berupa pengecekan ulang yang dilakukan oleh Tempo.co terkait dengan kegiatan maupun proyek yang sudah dilakukan secara bersama.
3. Adanya Code of Conduct. Antar mitra AJI, Persatuan Wartawan Indonesia (PWI), Ikatan Jurnalis Televisi Indonesia (JTI) dan Serikat Pekerja Seluruh Indonesia (SPSI) membentuk kode etik terkait dengan jurnalistik dan cyber online. Mereka membuat kode etik pemberitaan cyber. Misalnya ketika Tempo.co membuat berita keliru, perusahaan harus mendeklarasi ketika melakukan kesalahan pengetikan, dan ada sebuah catatan. Tempo.co berusaha mematuhi prinsip tersebut. Kejujuran merupakan aspek yang bisa mendukung terciptanya kredibilitas.

Komunikasi dengan Mitra

Komunikasi dengan mitra diperkuat karena bisa menjadi media untuk saling bertukar ide atau membicarakan permasalahan yang terjadi. Komunikasi dilakukan dengan beberapa cara sebagai berikut.

1. Pertemuan dialog. Dialog dengan segala jenis silaturahmi. Tempo.co akan memenuhi undangan, setiap ada undangan yang dirasa perlu didatangi.
2. Dialog yang setara, tidak menganggap lebih tinggi atau rendah, semua sama dengan mitra lain. Komunikasi bisa interpersonal, dan komunikasi tidak serta merta hanya yang berhubungan langsung dengan pekerjaan. Hal tersebut merupakan bentuk human relation saja yang setiap mitra bisa bermain peran sesuai kondisi.
3. Tantangan awal untuk membangun kemitraan tersebut tidak terlepas dari keberadaan budaya organisasi meskipun pada dasarnya memiliki tujuan yang sama yaitu meningkatkan nilai perusahaan. Ritme kerja dan budaya organisasi Tempo.co sebagai perusahaan media dan IDN Financial sebagai perusahaan start-up pada dasarnya merupakan sebuah tantangan yang harus diselaraskan agar kemitraan bisa berjalan dengan baik. Hal ini tidak terlepas dari posisi kedua perusahaan yang memiliki posisi yang sama dalam kemitraan, dengan salah satu perusahaan tidak memiliki dominasi pada perusahaan mitra sehingga pastinya memunculkan dinamika pro dan kontra terkait dengan beberapa konsep maupun ide yang akan menjadi program kemitraan. Salah satu upaya untuk bisa menghadapi tantangan tersebut kunci utamanya ada pada komunikasi yang baik dan secara intens dilakukan antara Tempo dan IDN Financial baik berupa meeting rutin maupun komunikasi non-formal. Komunikasi ini menjadikan beberapa ide yang direncanakan dapat berjalan dengan baik. Keberadaan komunikasi yang terjalin baik dalam kemitraan ini juga tidak terlepas dari pihak Temp.co yang memiliki penerimaan yang baik pula untuk berdiskusi dalam mengimplementasikan sebuah ide program. Meskipun Tempo dapat dikatakan sebagai perusahaan yang sudah memiliki nama dan jaringan yang lebih luas, Tempo.co tidak memperlihatkan dominasi dalam proses kemitraan yang dijalani selama kurang lebih 6-7 bulan ini.

4. Dalam proses membangun kemitraan tersebut juga tidak terlepas dari tahapan-tahapan yang dilalui oleh kedua belah pihak perusahaan yaitu pertama kali dengan melakukan negosiasi kesepakatan melalui rapat-rapat yang dilakukan sebelumnya hingga bentuk kerjasama final yang disepakati. Setelah pertemuan-pertemuan tersebut memunculkan sebuah konsep kerjasama final, tahap selanjutnya berupa uji kelayakan program kerjasama. Proses uji kelayakan ini dilakukan dengan saling melakukan pengecekan maupun audit terkait dengan kondisi perusahaan yang terkait dengan kesepakatan kerjasama yang ada.
5. Untuk komunikasi yang dilakukan antara IDN Financial dan Tempo.co sendiri biasanya dilakukan dengan diadakannya rapat rutin 2 minggu sekali. Rapat rutin ini diarahkan pada upaya untuk evaluasi dan melakukan keselarasan cara pandang terkait dengan proses pencapaian target. Selain itu, komunikasi yang bersifat informal juga terus dilakukan sebagai pendukung bentuk komunikasi formal yang sudah disepakati bersama. Bentuk komunikasi tersebut pada dasarnya menjadi media untuk bisa menjembatani permasalahan berupa perbedaan pandangan dari kedua perusahaan.
6. Untuk peran IDN Financial sendiri di dalam upayanya meningkatkan penilaian kedua perusahaan tersebut dalam program kemitraan dengan Tempo.co adalah dengan memberikan pendampingan ide-ide baru untuk meningkatkan user maupun menjaga para pembaca agar tetap memilih Tempo.co sebagai portal informasi. Selain hal tersebut, ide-ide segar untuk meningkatkan frekuensi lamanya dalam membaca para user di portal Tempo.co juga menjadi fokus perhatian IDN Financial. Kondisi tersebut menjadi penting dikarenakan ketika berbicara mengenai penilaian sebuah perusahaan yang bergerak di bidang media online beberapa indikator misalnya jumlah user yang visit maupun lamanya mengunjungi portal menjadi penilaian yang penting. Menjadi catatan juga bahwa indikator tersebut harus bisa dicapai secara organik dalam artian bahwa memang tingginya visit oleh para user bersifat terus menerus dikarenakan memang user menyukai portal media online tersebut bukan karena motif yang bersifat eksternal, terpaksa atau sementara. Ketika indikator tadi dapat tercapai secara organik, secara otomatis maka valuation dari media online atau perusahaan tersebut akan jauh meningkat dengan lebih mudah.

Monitoring Kemitraan

Tempo.co memiliki mitra lain yang membantu monitoring kemitraan perusahaan yang sudah dijalankan selama ini antara lain Ada Props, Comscore, dan AC Nielsen sebagai lembaga mitra, dari sisi konten profesi jurnalisme, yaitu menjaga prinsip-prinsip jurnalisme. Masing-masing mitra memiliki visi yang sama terkait jurnalisme. Kepentingan publik adalah tujuan akhir yang harus dibela yaitu hak asasi manusia dan keadilan sebagai prinsip kemitraan dari semua mitra yang ada. Dari sisi bisnis, kalau kemitraan bisa meningkatkan produktivitas, maka akan membawa pertumbuhan bagi perusahaan. Kemampuan membangun kemitraan dari para mitra untuk sama-sama mendukung pertumbuhan perusahaan terkait profit merupakan bentuk monitoring. Apabila tidak membawa keuntungan, maka akan ada evaluasi, bukan hanya uangnya, tetapi dievaluasi kemampuan untuk meningkatkan ke tingkat atas berikutnya. Dengan adanya berbagai kerjasama yang ada, saham Tempo.co sudah mengalami kenaikan hampir 50% karena adanya kemitraan dari sisi bisnis dan non-finansial. Faktor lain yang menyebabkan saham naik berupa Proyeksi ke depan untuk kerjasama dengan mitra lain, termasuk dengan Universitas Atmajaya dan Universitas Paramadina karena adanya ekspektasi dari Tempo yang akan menunjukkan kinerja lebih bagus. Right issue menciptakan reputasi positif pada perusahaan atau stakeholder lain karena ada modal baru yang ditanamkan.

Selain Comscore sebagai mitra kinerja Tempo.co yang juga mengevaluasi kinerja perusahaan, Tempo.co juga dievaluasi oleh survei Alexa, sebagai perusahaan online terbaik nomor 22 untuk semua situs di Indonesia. Berdasarkan ukuran dunia, Tempo.co ada pada kisaran 700 an. Namun, untuk sama-sama industri media online, Tempo.co di Indonesia berada pada nomor 7, di bawah Tribun, Detik, Kompas, dan Kapan lagi. Tempo.co baru saja mengeluarkan berita artis karena dipersepsi sebagai berita politik, karena politik dianggap susah dipahami dan datar serta tidak terlalu menarik, tidak sebombastis Rakyat Merdeka.

Monitoring lain berasal dari Google Analytic, yang melakukan penilaian tanpa ada perbandingan atau ranking, yaitu melihat berapa orang yang melakukan klik. Pada tahun 2016, yang menjadi unique visitor sebanyak 12 juta; dan pada Juli 2017, ada 24 juta unique visitor. Page view pada tahun 2017 ini, sebanyak 120 juta-160 juta per bulan. Tempo.co melakukan sejumlah perbaikan sehingga bisa melihat potensi yang ada. Manajemen perusahaan menyadari bahwa dulunya Tempo.co dianggap

sebagai produk sampingan atau by product. Namun Tempo.co sekarang didesain lebih baik sehingga menopang harga saham, dan ada investor yang memberikan evaluasi tinggi pada Tempo.co.

Indikator lain untuk melakukan monitoring kemitraan Tempo dengan IDN Financial misalnya bahwa program kemitraan dikatakan sukses jika apa yang sudah direncanakan melalui Key Performance Index (KPI) bisa tercapai. Keberadaan KPI ini merupakan sebuah target bersama yang sudah disepakati. Di dalam KPI itu sendiri terdapat target-target baik yang bersifat jangka pendek maupun jangka panjang. Keberadaan KPI itu pada dasarnya menjadi indikator kesuksesan yang bersifat internal dalam artian keberhasilan atas kesepakatan yang sudah ada. Untuk keberhasilan kemitraan yang bersifat eksternal dan mendasar itu sendiri adalah tercapainya target penilaian antar kedua perusahaan sesuai dengan tujuan awal kemitraan itu. Untuk perusahaan yang bersifat start-up, peningkatan penilaian perusahaan menjadi target pengembangan perusahaan. Ketika peningkatan penilaian perusahaan dirasakan sedikit dan tidak bersifat eksponensial, maka bisa dikatakan bahwa program kemitraan yang dibangun belum berhasil.

Agar kemitraan bisa berjalan dengan baik dibutuhkan adanya antar komunikasi dua arah yang baik dan efektif. Dalam artian komunikasi yang terbentuk antar mitra tidak berupa dominasi maupun ada rasa egois dari salah satu mitra. Tiap mitra bersedia untuk saling mendengarkan konsep maupun ide-ide serta tidak memaksakannya karena posisi antar mitra dianggap setara. Kondisi adanya komunikasi dua arah ini akan mengarahkan kedua perusahaan untuk bisa melakukan brainstorming ide dengan baik sehingga kerjasama yang dibangun memberikan kenyamanan bagi kedua perusahaan. Menurut penilaian dari IDN Financial sendiri, kemampuan mitra dalam hal ini Tempo.co juga mengalami peningkatan. Hal tersebut bisa terlihat dari evaluasi yang sudah dilakukan selama 6-7 bulan kemitraan berjalan. Dalam proses evaluasi yang sudah dilakukan oleh IDN Financial sendiri, terlihat bahwa dari pihak Tempo sendiri mampu menerima ide dan memiliki keinginan untuk merealisasikan ide tersebut. Kondisi tersebut tidak selamanya bisa dimiliki oleh perusahaan-perusahaan yang dianggap sudah memiliki nama. Kesediaan Tempo.co untuk menerima ide-ide baru tersebut secara otomatis menjadikan pihak Tempo memiliki pengetahuan serta kemampuan baru yang kaitannya dengan pengembangan media digital. Menurut IDN Financial sendiri beberapa hal yang masih perlu dikembangkan oleh Tempo.co ke depan adalah agar bisa lebih meningkatkan penilaiannya berupa menjaga para

anggota agar terus menggunakan Tempo.co sebagai pilihan pertama dalam mencari berita. Upaya untuk bisa mencapai target tersebut perlu dilakukan berbagai strategi dan inovasi diantaranya bagaimana tampilan yang ramah terhadap user, bagaimana user bisa mendapatkan manfaat/benefit ketika menjadi pelanggan yang setia selain informasi dari berita tersebut.

Kemitraan yang Berkelanjutan

1. Masing-masing mitra merasakan adanya manfaat. Selama mitra masih memberikan manfaat kepada masing-masing pihak, bahkan ketika ada friksi, dan manfaat nya jelas, masing-masing mitra akan tetap melanjutkan kemitraan. Tempo dari waktu ke waktu memiliki sejarah panjang, proses bisnis memakan waktu lama, dan situasi menyurut, sehingga ada tuntutan zaman untuk mengubah diri bertransformasi dari sisi teknologi, perubahan perilaku konsumen, keinginan berubah, dan ekspektasi pembaca berubah. Oleh karena itu, perlu adanya transformasi digital, yang memaksa Tempo untuk bisa menyesuaikan diri agar bertahan di masa depan. Tempo.co perlu menyadari bahwa visi, budaya, proses bisnis dan perilaku organisasi diperlukan adanya perubahan yang sesuai dengan tuntutan bisnis yang sudah berkembang menuju ke arah digitalisasi. Semua harus berorientasi pada digital minded, dan perlu adanya pemahaman bersama untuk berubah agar bertahan dalam jangka panjang. Orientasi digital memerlukan sumber daya manusia yang paham digital. Untuk menopang itu semua, program kerja kemitraan melalui IDN Financial akan berlanjut.
2. Produk-produk secara tradisional yang paling konkrit dan menjadi premium yaitu Majalah Tempo diupayakan tetap menjadi market leader. Namun, Majalah Tempo tidak akan bisa bertahan jika tidak mampu melihat perkembangan dan mau tidak mau harus masuk aplikasi digital. Memang dalam perkembangan yang ada, belum ada pop-up atau interactive engagement. Pada tampilan berita kondisi sekarang masih jauh dari kemajuan Detik.com. Tempo.co perlu menyusun formulasi dalam digital, yaitu membuat orang lebih nyaman dan menciptakan monetisasi misalnya menambah video content. Tempo.co melakukan rekrutmen anak muda berusia 18 tahun dengan multitalenta dari menulis, memotret, digital, merekam, edit video agar bisa menopang visi Tempo.co. Dari sisi sumber

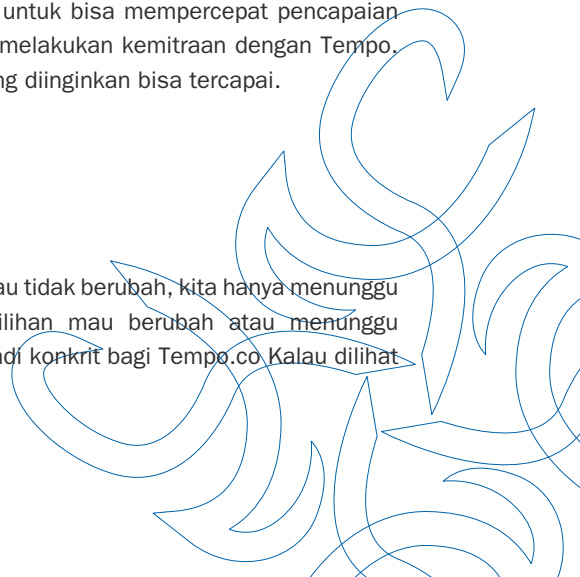
daya manusia, Tempo.co harus merekrut orang yang sejalan dengan visi Tempo.co dan harus didukung sumber daya yang ada. Tempo sadar diri bahwa mengubah cara pikir orang generasi X ke cara pikir generasi Y atau milenial membutuhkan usaha keras. Generasi X juga perlu untuk belajar internet

3. IDN Financial sendiri berharap dengan adanya kemitraan dengan Tempo.co ke depan akan mampu membuat kedua perusahaan menjadi berkembang secara bersama-sama. Upaya di dalam mencapai tujuan bersama tersebut telah dituangkan dalam ide-ide yang diberikan oleh IDN Financial terhadap portal Tempo.co. Dengan ide-ide tersebut diharapkan portal Tempo.co mampu menjadi portal berita yang sifatnya user friendly dan menjadi portal yang dicari oleh user untuk mendapatkan berita-berita terbaru yang dianggap menarik dan akurat. Kondisi tersebut pada dasarnya akan meningkatkan anggota maupun frekuensi untuk melihat portal Tempo.co sehingga penilaian perusahaan akan berkembang secara eksponensial baik dari Tempo.co maupun dari IDN Financial sebagai mitra juga akan meningkat. Untuk saat ini, yang akan difokuskan oleh IDN Financial masih mengarahkan pada kesuksesan target mencapai peningkatan penilaian perusahaan secara eksponensial melalui Tempo.co dan belum ada perencanaan untuk mengembangkan kemitraan di area yang lain.
4. Untuk target yang direncanakan agar bisa mencapai kesuksesan pertumbuhan valuation secara eksponensial ini oleh IDN Financial diprediksikan bisa mencapai 2-3 tahun. Dalam rentang waktu tersebut biasanya ide-ide maupun program yang sudah direncanakan sebelumnya baru mulai terlihat hasilnya. Meskipun memprediksikan 2-3 tahun, IDN Financial pada dasarnya akan berupaya untuk bisa mempercepat pencapaian tersebut dan akan terus melakukan kemitraan dengan Tempo.co hingga pencapaian yang diinginkan bisa tercapai.

PENUTUP

Pembelajaran dalam Kemitraan

1. Perubahan is forever. Kalau tidak berubah, kita hanya menunggu mati. Change or die. Pilihan mau berubah atau menunggu kematian. Saat ini, menjadi konkrit bagi Tempo.co Kalau dilihat



dari industri, secara global, secara meyakinkan, maka industri cetak akan mengalami penurunan. Tempo tidak bisa bertahan dan mati. Hal ini bisa dilihat dari sejumlah media lain. Banyak juga yang melakukan transformasi atau metamorphosis dari cetak ke digital. Metamorfosis merupakan sebuah bentuk baru dengan membawa sifat-sifat original. Kupu kupu adalah bentuk baru dari ulat, sehingga masih membawa karakter orisinil, dan prinsip-prinsip independensi, pro demokrasi, pro hak asasi manusia, pluralisme, watak-watak dasar.

2. Transformation is a must. Tempo.co bertujuan berubah bukan karena mau gaya, tetapi karena tuntutan hidup dari organisasi. Meremajakan diri sama juga seperti nature wild, dan proses yang harus dilakukan. Sama seperti kepiting atau ular, udang, harus mengganti kulit. Organisasi seperti Tempo harus dari waktu ke waktu dituntut selalu meremajakan diri. Di level-level tertentu, ada anak-anak muda di organisasi di redaksi. Tempo dianggap harus berganti, taste dari tuntutan zaman membutuhkan ide segar dan memiliki gagasan baru. Namun, para Senior Tempo masih di sini dan berkontribusi pada ruang lain, misalnya Gunawan Mohammad dan Bambang Harimurti yang berperan sebagai pemberi saran.
3. Keep open our mind. Perubahan menuntut akan adanya sebuah kemampuan adaptasi yang baik. Keberhasilan dalam beradaptasi tersebut pada dasarnya mengarahkan pada kemampuan untuk mengenali kelebihan serta kekurangan yang dimiliki. Mengenali kondisi tersebut mengharuskan sebuah pola berpikir yang mampu mencari dan menerima segala saran, koreksi hingga kritik agar diperoleh sebuah formulasi perubahan yang tepat sehingga menjadi lebih adaptif di dalam menghadapi perubahan tersebut. Beradaptasi dengan perubahan mengarahkan pada upaya untuk terus memaksimalkan potensi yang dimiliki. Keberadaan potensi tersebut pada dasarnya akan menjadi pondasi dalam meraih keberhasilan sebagai wujud menjawab tuntutan perubahan tersebut.
4. Tidak boleh takut. Ketidaktakutan adalah penjaga optimisme, sebagai diri kita, jangan lemas melihat masa depan. Leadership penting jangan lemah, kalau lemah bagaimana dengan bawahan kita. Kadang-kadang dalam proses berubah, ada yang takut, dan reluctant to change, bisa karena dari dalam atau dari luar. Manajemen harus menunjukkan kemana kita menuju,

tahu tujuan, dan perlu perubahan. Pada saat yang sama, kita menunjukkan tidak takut kesulitan karena ada dinamika.

5. Mitra memiliki self-correction. Ada pengalaman sendiri, peningkatan kesadaran karena pengalaman. Tempo memberikan pembelajaran pada mitra lain. Efek samping itu diakui dalam kode etik sebagai ketentuan baku. Kesalahan dalam mengutip data harus disampaikan kepada publik, dan tidak dihilangkan sebagai cara menutup kesalahan.
6. Benchmark. Tempo minimal bisa menciptakan benchmark, kalau kita mau baik dalam membangun media massa. Prinsip itu dipatuhi sebagai internal code of conduct. Bagaimana melakukan kritik kepada pemerintah, kalau Tempo sendiri tidak begitu. Hal ini sebagai tuntutan yang wajar.
7. Perlu Komunikasi. Untuk membangun kemitraan yang baik diperlukan komunikasi yang baik dalam artian semua pihak mau mendengarkan dan mau memberikan ide. Bentuk komunikasi tersebut mengarahkan pada posisi mitra yang setara dan tidak memiliki dominasi tertentu. Dengan adanya komunikasi yang baik tersebut akan membangun sebuah iklim yang kondusif dalam kemitraan antar dua perusahaan tersebut sehingga bisa menjadi salah satu media untuk mencapai target yang diinginkan bersama.
8. Adanya Key Performance Indicators (KPI). KPI ini menjadi hal yang sangat penting sebagai sebuah target yang harus dicapai bersama-sama. Upaya untuk mencapai KPI ini diperlukan adanya sebuah kerja keras dan kerja cerdas. Situasi tersebut dimaknai dengan upaya pencapaian target yang tertuang dalam KPI tersebut tidak hanya menggunakan konteks kerja keras akan tetapi juga diperlukan adanya strategi-strategi yang tepat sehingga efektif dan efisien. Untuk bisnis dalam dunia digital ini pada dasarnya yang menjadi “musuh utama” itu bukan pesaing melainkan pemilihan waktu/timing yang tepat. Para pebisnis dalam dunia digital harus memahami bahwa posisi kapan harus bergerak dan merealisasikan sebuah ide harus berada pada pemilihan waktu yang tepat. Seperti halnya berbicara perkembangan media sosial Facebook, Instagram, Twitter maupun yang lainnya, mungkin saja pada waktu tertentu tepat menjadi pilihan user akan tetapi pada waktu yang lain menjadi hal yang sudah dianggap tidak baru atau ketinggalan. Hal ini juga terjadi ketika bermain dalam dunia bisnis digital, kapan

harus melakukan launching suatu produk dalam hal ini harus mampu melihat waktu dengan tepat. Jangan sampai produk yang kita targetkan akan menjadi pilihan para user ternyata malah tidak diminati karena dianggap sudah ketinggalan dan tidak sesuai dengan pilihan user.

PERTANYAAN UNTUK DISKUSI:

1. Bagaimana strategi kemitraan lanjutan yang bisa direncanakan oleh Tempo.co dalam meningkatkan pasar pembaca millennial saat ini?
2. Unsur-unsur apa sajakah yang dirasa masih perlu untuk diperkuat oleh Tempo.co dalam upayanya mengembangkan kemitraan untuk bersaing dengan media elektronik lainnya?
3. Bagaimana lingkungan bisnis sebuah perusahaan mampu mempengaruhi organisasi untuk merumuskan pola kemitraan?
4. Bagaimana Tempo.co merumuskan kembali pola kemitraan untuk mendukung keberlanjutan usaha?



STUDI KEMITRAAN INDONESIA SERVICE DIALOG COUNCIL: MEMBANTU PEMERINTAH DAERAH DALAM MEMBERDAYAKAN UKM

Shiskha Prabawaningtyas | Handi Risza | Adrian A. Widjanarko

Abstrak

Indonesian Service Dialogue Council (ISDC) yang berdiri sejak tahun 2010 memiliki peran dan kontribusi yang cukup strategis dalam menginisiasi hubungan antar stakeholder, antara lain sektor pemerintah (government sector), sektor swasta (private sector) dan sektor organisasi non-pemerintah (Non Government Organization). ISDC telah memainkan peran penting dalam memulai memproduksi dan reproduksi pengetahuan dan keahlian pada sektor jasa di Indonesia termasuk konteks kebijakan ekonomi global. Selain itu, ISDC juga berperan dalam memperkuat dan memperluas jaringan kemitraan para pemangku kepentingan dalam sektor jasa di Indonesia. Lebih khusus dalam konteks kebijakan ekonomi global. Dengan kata lain, ISDC memposisikan dirinya sebagai hub (penghubung) bagi program kemitraan sektor jasa termasuk memfasilitasi dukungan kebijakan pemerintah yang dibutuhkan.

ISDC didirikan dalam sebuah forum dialog ad-hoc yang melibatkan Kamar Dagang Indonesia (KADIN), Centre for Strategic and International Studies (CSIS), dan Bank Dunia (World Bank). Pada rentang waktu 2012-2013, ISDC mendapat dukungan dari program USAID SEADI di bawah koordinasi APINDO yang selanjutnya akan bertindak sebagai salah satu Dewan Penasehat (Board of Trustee). Dukungan dan bantuan pendanaan dari USAID menandai dimulainya proses penguasaan institusi yang fokus untuk membangun profil dan kesadaran publik tentang ISDC. Semenjak itu, kiprah dan kontribusi ISDC sudah mulai dirasakan oleh publik.

Visi dan misi organisasi ISDC telah menjadi panduan dan arah dalam menentukan kemitraan, baik secara institusi maupun arah kemitraannya. ISDC memiliki kelengkapan struktur dan SDM yang memadai. Oleh sebab itu, kemampuan manajerial dan kepemimpinan ISDC menjadi faktor penentu dalam memilih dan menentukan mitra dan bentuk kemitraan. Dari sisi manajerial, ISDC juga sudah memiliki sistem yang cukup mapan

dan terarah sesuai dengan visi dan misi organisasi. Begitupula dari sisi SDM, ISDC memiliki individu dan sumber daya yang sudah terlatih dan memahami dalam mengarahkan pencapaian visi dan strategi organisasi. Sistem yang sudah terbangun selama ini, menjadikan organisasi dan manajemen efektif dalam mengelola organisasi, bahkan mekanisme organisasi menjamin setiap individu dari berbagai level, bisa memberikan masukan untuk pengembangan program kemitraan. Manajemen organisasi inilah sebagai etalase organisasi dalam menjalin hubungan dan berinteraksi secara langsung dengan calon mitra strategis organisasi. Mekanisme dalam pengambilan keputusan juga mendukung berjalannya program kemitraan dengan baik.

Kegiatan kemitraan yang dilakukan oleh ISDC dalam beberapa tahun terakhir telah menghasilkan pola dan hubungan kemitraan yang sudah mapan. ISDC telah mengambil peran yang signifikan untuk menjembatani kemitraan yang melibatkan tripartite. ISDC berhasil menginisiasi kekosongan tidak adanya wadah atau perkumpulan yang memfasilitasi sinergi antara sektor jasa di Indonesia selama ini. Program kemitraan yang dilakukan ISDC dapat dikategorikan dalam tiga jenis yakni: Program Kemitraan Berdasarkan Kajian Tahunan Organisasi (program kerja organisasi), Program Kemitraan Berdasarkan Inisiatif Anggota (founders), dan Program Kemitraan Berdasarkan Inisiatif rekan dari pemerintah.

Program kemitraan yang berasal dari kajian tahunan organisasi dalam bentuk program kerja organisasi. Dalam setiap tahunnya, para Executive Office akan melakukan kajian terkait dengan prioritas isu dan tema dalam sektor jasa yang harus dijadikan fokus kajian dan advokasi. Selanjutnya, melalui mekanisme konsultasi dan analisa yang melibatkan Board of Founders, akan ditentukan rencana kerja tahunan termasuk jenis program kemitraan yang akan dilaksanakan. Sehingga apa yang diusulkan oleh Executive Office akan selalu dikoordinasikan dengan Board of Founders. Program kemitraan yang berasal dari internal ISDC akan menjadi program tahunan yang akan dilaksanakan oleh ISDC.

Program Kemitraan yang berasal dari Inisiatif Anggota (founders). Selain program kerja tahunan yang sudah menjadi program rutin lembaga setiap tahunnya, maka terdapat pula program-program kemitraan yang dilakukan berdasarkan inisiatif anggota (board of founders) yang biasanya disesuaikan dengan kebutuhan khusus dari pengusul inisiatif termasuk tanggung jawab anggaran. Sehingga ISDC tinggal memfasilitasi program yang diusulkan oleh anggota. Program-program tersebut kemudian

ditabulasi menjadi program bersama ISDC bersama dengan mitra strategisnya. Model kemitraan yang berasal dari inisiatif anggota akan melibatkan seluruh anggota ISDC.

Program Kemitraan bersumber dari Inisiatif pemerintah, baik yang berasal dari pemerintah pusat dan daerah. Selain inisiatif yang dilakukan oleh mitra strategis dari swasta dan masyarakat, program kemitraan pun dapat dimulai dari inisiatif pemerintah yang menjadi bagian dari jaringan para pemangku kepentingan. Program-program yang diusulkan oleh pemerintah biasanya dalam bentuk sosialisasi dan tidak memerlukan anggaran yang besar. Adapun bentuk-bentuk kemitraan yang ditawarkan lebih bersifat sementara (ad-hoc) yang digunakan dalam bentuk sosialisasi kebijakan yang baru dikeluarkan oleh pemerintah, kebutuhan pembicara ahli, kebutuhan riset termasuk data hasil riset, serta bentuk publikasi bersama produk kebijakan tertentu. Hasil dari kemitraan yang diinisiasi oleh pemerintah tersebut akan bisa dimanfaatkan oleh pemerintah untuk membantu program pemerintah, baik dalam memperbaiki database, membuat pemetaan potensi masyarakat dan lainnya.

Salah satu contoh yang bisa digunakan sebagai bentuk kemitraan yang dilakukan oleh ISDC adalah melakukan kemitraan dengan Pemerintah Kota Yogyakarta. Pada Program kemitraan antara ISDC dan pemerintah kota Yogyakarta, bisa dikategorikan masuk dalam lingkup program Kemitraan berdasarkan Inisiatif dari Pemerintah. Pada program kemitraan ini dibangun berdasarkan hubungan relasi antar institusi pemerintah Kota Yogyakarta dan ISDC. Tahap awal kontak awal kemitraan terjadi berdasarkan hubungan relasi antar individu yang berasal dari ISDC dan Pemerintah Kota Yogyakarta. Setelah terjadinya kontak awal maka diadakan pertemuan yang membahas lebih lanjut untuk membahas lebih jauh tentang kebutuhan dan hasil yang akan dihasilkan dari program kemitraan yang akan dilakukan.

Pada tahap selanjutnya dari masing masing pihak, baik dari ISDC dan Pemerintah Kota Yogyakarta, memetakan secara internal apakah program kemitraan yang akan dijalankan sejalan dengan tujuan masing masing organisasi. Program kemitraan yang bertujuan untuk memetakan industri kreatif di Yogyakarta memiliki arah yang sama dengan misi organisasi yakni "Enhancing Indonesian domestic and international efficiency and competitiveness in the service sector". Sehingga atas dasar ini, hubungan kemitraan yang akan dibangun akan memberikan dampak yang besar bagi program pembangunan di Kota Yogyakarta dan sesuai dengan tujuan dan misi dari ISDC.

PENDAHULUAN

Isu tentang kemitraan (partnership) telah menjadi salah satu isu yang sangat strategis bagi pembangunan global dalam beberapa tahun terakhir ini. Bahkan Persatuan Bangsa-Bangsa (PBB) telah memasukannya menjadi salah satu tujuan dalam pencapaian Sustainable Development Goals (SDG) untuk periode 2015-2030, yaitu tujuan ke-tujuhbelas memperkuat cara-cara implementasi dan merevitalisasi kemitraan global untuk pembangunan berkelanjutan. Sebelumnya Indonesia telah mengikuti pencapaian Millennium Development Goals (MDG), yang sudah mengubah wajah dunia dalam lima belas tahun terakhir dan telah berakhir pada tahun 2015.

Sebagai salah satu negara demokrasi terbesar di Indonesia ke depan, hubungan antara Pemerintah, sektor swasta dan masyarakat sipil (civil society), dalam proses pembangunan sudah berjalan dengan baik. Ke depan perlu saling memperkuat sistem pranata sosial yang sudah terbentuk. Diperlukan sinergi yang kuat antar pranata agar pembangunan ekonomi, keterbukaan dalam tatanan sosial, serta keberlangsungan lingkungan hidup, bisa memberikan multiplier effect untuk mengurangi angka kemiskinan, pengangguran dan ketimpangan.

Indonesia bisa menjadi salah satu contoh yang baik dalam membangun hubungan kemitraan yang partisipatif. Pemerintah telah membuka diri, mau menerima masukan dan memberikan ruang kepada sektor swasta dan masyarakat sipil untuk terlibat dalam proses pembangunan. Sektor swasta dan masyarakat sipil (civil society) telah memainkan peran yang signifikan dalam setiap proses pembangunan, tidak hanya sekedar mengawasi tetapi juga terlibat langsung dalam memberikan masukan dan saran kepada pemerintah.

Dalam perkembangan dunia yang semakin terintegrasi, para pemimpin negara telah menyepakati bahwa partnership atau kemitraan antara pemerintah, sektor swasta dan masyarakat sipil (civil society) merupakan kunci bagi keberhasilan pembangunan berkelanjutan, semenjak tahun 1992 (Tennyson 2003:3). Pentingnya sinergi ketika ketiga pemangku kepentingan (stakeholder) ini dalam praktik kemitraan menjadi landasan filosofi pendirian sebuah lembaga non-pemerintahan, Indonesian Service Dialogue Council (ISDC) untuk mengambil peran strategis sebagai akselerasi ekspansi dan penguatan kemitraan sektor jasa di Indonesia.

ISDC yang berdiri sejak tahun 2010 memiliki kompetensi dan peran yang cukup strategis, dalam menginisiasi hubungan antar stakeholder. Antara

lain yang pertama, memproduksi dan reproduksi pengetahuan dan keahlian pada sektor jasa di Indonesia termasuk konteks kebijakan ekonomi global. Kedua, memperkuat dan memperluas jaringan kemitraan para pemangku kepentingan dalam sektor jasa di Indonesia secara khususnya dan konteksnya dengan kebijakan ekonomi global. Dengan kata lain, ISDC memosisikan dirinya sebagai hub (penghubung) bagi program kemitraan sektor jasa termasuk memfasilitasi dukungan kebijakan pemerintah yang dibutuhkan.

Dalam perspektif ISDC, kehadiran mereka yang kemudian memiliki status hukum (legal personality) sejak 2016 merupakan jawaban atas kebutuhan sebuah wadah atau perkumpulan pada sektor jasa. Di satu sisi, kemitraan dan sinergi kebijakan sektor jasa di Indonesia masih bersifat sektoral (wawancara ISDC, 26 September 2016). Di sisi lain, pertumbuhan sektor jasa di dunia semakin cepat seiring dengan perkembangan teknologi dan komunikasi. Bahkan pertumbuhan sektor jasa di Indonesia melampaui pertumbuhan di tingkat global, yaitu 58 persen. Bandingkan dengan China yang masih di kisaran 50 persen.

Tulisan ini disusun sebagai laporan penelusuran peran ISDC dalam upayanya menjalankan peran dan kompetensinya dalam mengakselerasi pertumbuhan sektor jasa di Indonesia. Secara khusus tulisan ini akan menggunakan pendekatan studi kasus program kemitraan ISDC dengan para pemangku kepentingan yang terkait dengan pemberdayaan UKM sektor jasa di lingkup Pemerintahan Daerah Istimewa Yogyakarta. Tulisan terdiri dari beberapa bagian, antara lain profil ISDC, proses kemitraan yang dibangun yang melibatkan beberapa stakeholder, pola kerjasama yang dibangun, tata kelola kemitraan dan diakhiri dengan manfaat yang diperoleh serta manfaat dan pembelajaran dari program sebagai sebuah kesimpulan.

Dalam aktivitas penelitian ini, memfokuskan kegiatan dalam bentuk case study yang dilakukan atas kerjasama dalam bentuk kemitraan yang dilakukan oleh Indonesia Services Dialogue (ISD) dan Pemerintah Kota (Pemkot) Yogyakarta. Kegiatan ini merupakan inisiasi bersama antara pihak ISD dan Pemerintah Kota Yogyakarta.

Profil Indonesian Service Dialog Council

ISDC didirikan pada tahun 2010 dalam sebuah forum dialog ad-hoc yang melibatkan Kamar Dagang Indonesia (KADIN), Centre for Strategic and International Studies (CSIS), dan Bank Dunia (World Bank). Pada rentang

waktu 2012-2013, ISDC mendapat dukungan dari program USAID SEADI di bawah koordinasi APINDO yang selanjutnya akan bertindak sebagai salah satu Dewan Penasehat (Board of Trustee). Dukungan dan bantuan pendanaan dari USAID menandai dimulainya proses penguasaan institusi yang fokus untuk membangun profil dan kesadaran publik tentang ISDC.

Sejak tahun 2013, ISDC menegaskan eksistensi dan perannya sebagai sebuah perkumpulan (council) dengan meningkatkan status sebagai subyek (personality) hukum Indonesia dengan dukungan penuh dari Australia Indonesia Partnership Economic Governance. Selanjutnya, ISDN secara resmi mendaftarkan diri kepada Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia dan memperoleh Surat Keputusan Pendirian Perkumpulan No. AHU-0000018.AH.07. Tahun 2015 tertanggal 6 Januari 2016 setelah menetapkan jajaran Anggota Dewan. Secara resmi, ISDC kini merepresentasikan kerjasama tripartite Pertama, pihak pengusaha (Swasta), antara lain Asosiasi Pengusaha Indonesia (APINDO) dan Kamar Dagang dan Industri (KADIN). Kedua, pihak Pemerintah, dalam hal ini diwakili oleh Kementerian Perdagangan Republik Indonesia (Kemendag RI). Ketiga, civil society, yang diwakili oleh Centre for Strategic and International Studies (CSIS).

Tujuan utama pendirian ISDC didasarkan oleh semangat mengisi kevakuman tidak adanya ruang atau wadah, dalam konteks ini diartikan sebagai perkumpulan atau organisasi, yang mampu memfasilitasi dan menata laju pertumbuhan sektor jasa dalam perekonomian Indonesia (Wawancara ISDC, 26 September 2017). Kevakuman ini diartikan dari kondisi atau fakta bahwa baik pihak swasta maupun pemerintah masih menangani sektor jasa secara sektoral atau per-divisi sesuai fungsi konvensional.

Sebagai sebuah perkumpulan, ISDC memiliki visi sebagai perkumpulan utama dalam sektor jasa di Indonesia dan Asia Pasifik atau To become Indonesia's and Asia Pasific Region's leading council on services sectors. Visi tersebut, kemudian diturunkan menjadi lima misi yang saling terintegrasi satu dengan yang lain, yaitu:



Gambar 19. Visi dan Misi ISD

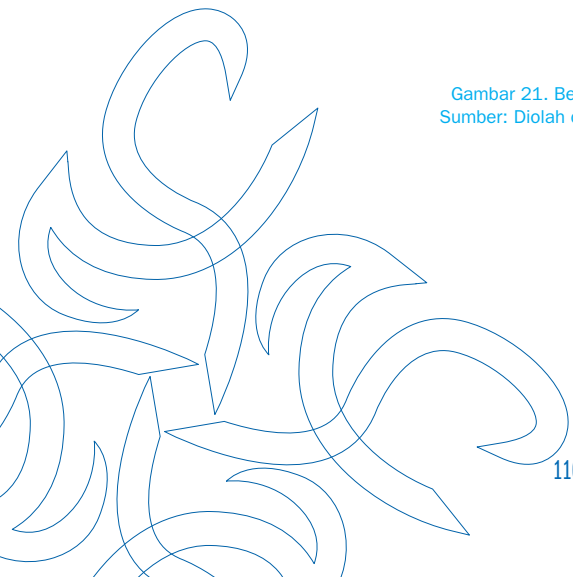
- Providing strategic and integrated approach to the services sectors development in Indonesia;
- Providing inclusive dialogue forum for private sectors, government institutions and other participants in the services sectors;
- Fostering new evidence-based economic researches on the services sectors;
- Providing concrete input to Indonesian Government in the area of trade in services and investment in services;
- Establishing an institution in Indonesia with domestic and international networking outreach;
- Providing services information and research publications to members and related stakeholders.

Gambar 20. Tujuan Organisasi ISDC
Sumber: Diolah dari berbagai sumber





Gambar 21. Bentuk kegiatan ISDC
Sumber: Diolah dari berbagai sumber



Board of Trustee
(KADIN, APINDO, CSIS)

Board of Advisor
(Mari Elka Pangestu, Gusmardi Bustami, Felia Salim)

Board of Founders
(Chris Kanter, Shinta Widjaja, Noke Kiroyan, Yose Rizal Damuri, Selo Winardi - Presiden Director PT. Tira Austenite Tbk, Neneng Goenadi - Country Managing Director Accenture Indonesia, A. Hamid Batubara - President Commissioner PT. Chevron Pacific Indonesia, Mark Magee - General Manager IKEA, Alexander Rusli – President Director & CEO PT Indosat Tbk, Adam Schwarz-CEO & CO-founder Asia Group Advisors, Yos Adiguna Ginting – Director of External Affairs – PT. HM Sampoerna Tbk, Wahyuni Bahar – Director Bahar & Partners, Christopher SC Chan – President Director PT. Gajah Tunggal Tbk, Hanim Hamzah – Regional Managing Partner Roosdiono & Partners, Ay Tjhing Phan- Tax Leader PwC Indonesia, Amtonious Roni Setyawan – Chief Supply Chain Officer PT. Trakindo Utama, Rudy Kartasasmita-Director Pt. KN Sigma Trans, dan Handayani-EVP Commercial Pt.

Board of Director
(Chairwoman, Deputy I, Deputy II, Sekretaris, Bendahara, Anggota- 3 orang)

Executive Office
(Executive Director, Deputy Executive Director, Public Outreach Officer, Finance & General Administration Officer)

Gambar 22. Struktur Kerja Organisasi ISDC

Dengan visi menjadi perkumpulan sektor jasa yang terkemuka di Indonesia dan Asia Pasifik, ISDC merangkul anggota-anggotanya yang bergelut di bidang jasa akuntan, manajemen dan sumber daya manusia, hukum, finansial, perhotelan dan pariwisata, logistik, distribusi, maritim, pertambangan, transportasi laut dan udara, telekomunikasi, lingkungan hidup, konstruksi, teknik, dan lainnya. ISDC juga terus-menerus menjalin kemitraan strategis dengan perkumpulan-perkumpulan jasa di kawasan lain.

PROGRAM KEMITRAAN

Program Kemitraan Tripartite

Semenjak awal berdirinya ISDC fokus untuk membangun kemitraan yang merepresentasikan kerjasama tripartite, pihak pengusaha (swasta), pihak Pemerintah, dan masyarakat sipil (civil society), untuk mengisi kekosongan tidak adanya wadah atau perkumpulan yang memfasilitasi sinergi antara sektor jasa, sehingga diharapkan akan memiliki dampak dalam mendorong pertumbuhan ekonomi Indonesia kedepan.

Hanya dalam waktu singkat, ISDC mampu meraih dukungan dan komitmen dari perusahaan-perusahaan besar untuk menjalin kemitraan dengan pemerintah dan civil society. Kemampuan ISDN dalam membangun jaringan dan dukungan dari mitra-mitra strategisnya perlu untuk dikaji dan dipelajari secara mendalam baik oleh perguruan tinggi atau lembaga-lembaga lain yang juga bergerak di bidang kemitraan.

Berdasarkan hasil pertemuan dan wawancara yang dilakukan secara intensif dalam beberapa kali kesempatan, maka diperoleh gambaran secara lebih ringkas dan tajam, bahwa inisiatif program-program kemitraan yang dilakukan di ISDN dapat dikategorikan menjadi tiga jenis:

1. Program Kemitraan Berdasarkan Kajian Tahunan Organisasi (Program Kerja Organisasi).

Setiap tahun Executive Office akan melakukan kajian terkait dengan prioritas isu dan tema dalam sektor jasa yang harus dijadikan fokus kajian dan advokasi. Selanjutnya, melalui mekanisme konsultasi dan analisa yang melibatkan Board of Founders, akan ditentukan rencana kerja tahunan termasuk jenis program kemitraan yang akan dilaksanakan. Sehingga apa yang diusulkan oleh Executive Office akan selalu dikoordinasikan dengan Board of Founders.

Secara siklus, proses penyusunan program kerja dimulai dengan melakukan pemetaan dan analisa internal tentang sektor jasa, kemudian dilanjutkan dengan melakukan konsultasi dengan para pemangku kebijakan, setelah itu dilakukan pelaksanaan forum diskusi publik, baru kemudian dilakukan penyusunan dan pengajuan rekomendasi kebijakan, agar program tersebut diketahui publik, maka dilakukan diseminasi atau sosialisasi, dan terakhir dilakukan monitoring dari kebijakan yang telah disusun tersebut.



Gambar 23. Siklus Penyusunan Program Kerja
Sumber: Wawancara ISD

2. Program Kemitraan Berdasarkan Inisiatif Anggota (founders).

Di luar program kerja tahunan yang sudah menjadi program rutin lembaga setiap tahunnya, maka terdapat pula program-program kemitraan yang dilakukan berdasarkan inisiatif anggota (board of founders) yang biasanya disesuaikan dengan kebutuhan khusus dari pengusul inisiatif termasuk tanggung jawab anggaran. Sehingga ISDC tinggal memfasilitasi program yang diusulkan oleh anggota. Program-program tersebut kemudian ditabulasi menjadi program bersama ISDN bersama dengan mitra strategisnya.

3. Program Kemitraan Berdasarkan Inisiatif Rekan Pemerintah

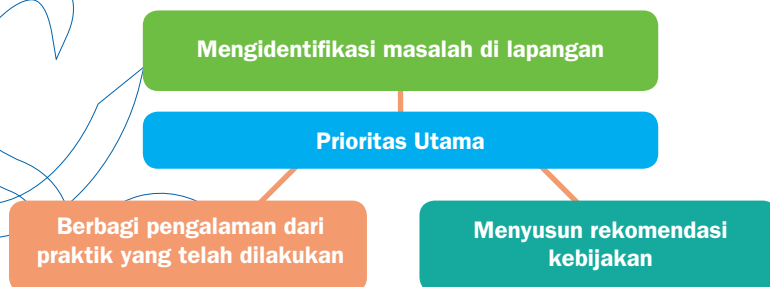
Selain inisiatif yang dilakukan oleh mitra strategis dari swasta dan masyarakat, program kemitraan pun dapat dimulai dari inisiatif pemerintah yang menjadi bagian dari jaringan para pemangku kepentingan. Program-program yang diusulkan oleh pemerintah biasanya dalam bentuk sosialisasi dan tidak memerlukan anggaran yang besar. Adapun bentuk-bentuk kemitraan yang ditawarkan lebih bersifat ad hoc yang digunakan dalam bentuk sosialisasi kebijakan yang baru dikeluarkan oleh pemerintah, kebutuhan pembicara ahli, kebutuhan riset termasuk data hasil riset, serta bentuk publikasi bersama produk kebijakan tertentu.



Gambar 24. Sektor Jasa ISD
Sumber: ISD Policy Recommendation 2016

Sejak berdirinya, ISDC setidaknya telah melaksanakan sekitar 28 forum dialog publik dan sekitar 100 kegiatan outreach, hingga akhir tahun 2016 yang melibatkan tiga pilar pemangku kepentingan sektor jasa, yaitu pihak swasta (pengusaha), masyarakat dan pemerintah. Program-program ISDC terfokus di bidang jasa, sebagaimana kriteria sektor jasa yang dibuat oleh organisasi perdagangan dunia atau World Trade Organization (WTO), dimana terdapat 12 sektor jasa yang dijadikan fokus utama ISDC. =

Program dialog publik yang dilakukan oleh ISDC selama ini telah berjalan dengan baik dan sesuai dengan target yang ingin dicapai. Secara umum ISDC telah merumuskan tiga prioritas utama dalam setiap dialog yang dilakukan. Pertama, mengidentifikasi masalah yang terjadi di lapangan. Kedua, menyusun rekomendasi kebijakan. Ketiga, berbagi pengalaman dari praktik yang telah dilakukan (best practices).



Gambar 25. Prioritas Utama Dialog Publik

Ketiga prioritas utama tersebut telah menjadi acuan dalam setiap acara dialog publik yang dilakukan oleh ISDC. Keterlibatan ISDC dalam melaksanakan dialog publik, selalu dimulai dengan mengidentifikasi masalah di lapangan. Dengan melakukan identifikasi masalah di lapangan terlebih dahulu, ISDC berusaha untuk memahami kondisi lapangan secara komprehensif, dengan melakukan dialog dan pengumpulan data dengan seluruh stakeholder yang terlibat dalam sektor yang sedang dikaji tersebut.

Daftar masalah yang telah dikumpulkan di lapangan tersebut, kemudian akan dikelompokkan sesuai dengan tingkat permasalahan yang dihadapi. Seringkali ISDC menemukan permasalahan yang bersifat pengulangan, sehingga akan lebih mudah untuk menyusun solusi atau jalan keluarnya. Dengan pengalaman yang dimiliki ISDC dari praktik yang telah dilakukan selama ini diberbagai sektor jasa, ISDC bisa membuat rekomendasi kebijakan yang sesuai dengan kondisi lapangan yang ada.

Terakhir ISDC menyusun rekomendasi kebijakan terhadap tema atau topik yang sedang didiskusikan dalam dialog publik tersebut. Rekomendasi selalu disertai dengan kebijakan yang harus diambil, baik oleh Pemerintah selaku pemegang otoritas kebijakan maupun oleh pihak swasta melalui asosiasi pengusaha yang terlibat.

ISDC sebagai organisasi atau perkumpulan nirlaba, tentu memerlukan pendanaan yang besar dalam membiayai setiap kegiatannya. Menariknya, ISDC telah memiliki sistem pendanaan yang cukup baik, sehingga bisa membiayai setiap program dan kegiatan yang dilakukan. Berdasarkan sumber pendanaan, program kemitraan ISDC dapat dibedakan menjadi beberapa sumber.



Gambar 26. Sumber Dana ISDC

Sumber pendanaan ISDC yang utama bersumber dari kontribusi anggota (annual fee) yang dibayarkan rutin oleh setiap anggota. Selain itu, ISDC juga memperoleh dana yang bersifat kolaboratif untuk satu kegiatan atau lebih yang melibatkan anggota yang ikut serta dalam program tersebut. Selain itu, pendanaan ISDC juga bersumber dari project based yang dilakukan oleh ISDC untuk proyek-proyek tertentu yang melibatkan pihak swasta, pemerintah maupun masyarakat.

ISDC memiliki dua model keanggotaan. Pertama, Keanggotaan Perusahaan (Corporate Membership). Pada keanggotaan ini berasal dari sektor swasta pilihan, mendapatkan kesempatan untuk hadir dalam pertemuan (gathering) ISDC secara rutin, memiliki hak suara dalam pertemuan anggota tahunan, dan memiliki kesempatan untuk membuka jaringan dengan koalisi dan jaringan sektor jasa internasional. Sumbangan tahunan (annual fee) untuk perusahaan berkisar Rp 50 juta.

Sedangkan pada model kedua yaitu keanggotaan asosiasi dan kamar dagang (Association and Chamber Membership). Pada model keanggotaan yang bersifat asosiasi tersebut, anggota akan memperoleh kesempatan untuk menghadiri pertemuan (gathering) anggota yang dilakukan setiap tahunnya. Selain itu, anggota asosiasi juga akan memperoleh kesempatan untuk dapat membuka hubungan dan jaringan dengan koalisi dan jaringan sektor jasa internasional, sedangkan sumbangan tahunan (annual fee) untuk asosiasi dan kamar dagang sebesar Rp 25 juta.

Perkembangan Ekonomi Kreatif di Indonesia

Ekonomi kreatif saat ini memang memiliki peranan yang sangat penting pada perekonomian suatu negara, bukan hanya di negara berkembang seperti Indonesia, tetapi di negara maju sekalipun ekonomi kreatif telah menjadi penyumbang devisa yang besar. Dalam beberapa tahun kedepan, diprediksi ekonomi kreatif akan menjadi industri tersendiri dan memiliki peran meningkatkan perekonomian sebuah negara secara global. Industri kreatif erat hubungannya dengan tingkat kreativitas manusia sebagai sumber daya utama penggerak roda perekonomian. Banyaknya sektor industri kreatif yang tercipta adalah sebagai buah dari kreativitas dan inovasi yang dikembangkan oleh anak-anak muda.

Badan Kreatif Indonesia (Bekraf) memprediksi kontribusi ekonomi kreatif bisa menembus Rp1.000 triliun hingga akhir tahun 2017. Dengan asumsi, industri kreatif setidaknya bisa tumbuh 8 persen dibandingkan tahun lalu. Secara rata-rata, pertumbuhan ekonomi kreatif itu mencapai Rp70 triliun

setiap tahunnya. Jika target tersebut tercapai, maka kontribusi ekonomi kreatif kepada Pendapatan Domestik Bruto akan mencapai angka Rp. 1.000 triliun.

Perkembangan industri kreatif di Indonesia akan terus tumbuh dan berkembang dalam beberapa tahun kedepan. Untuk mengarahkan agar perkembangan ekonomi kreatif lebih terarah dan menjadi rujukan bagi daerah-daerah, Pemerintah melalui Kementerian Pariwisata dan Ekonomi kreatif (Menparekraf) telah mengidentifikasi lingkup industri kreatif yang terdiri dari 15 subsektor yaitu periklanan (advertising); arsitektur, pasar barang seni; kerajinan (craft); desain; industri pakaian (fashion); video, film dan fotografi; permainan interaktif (game); musik; seni pertunjukan (showbiz); penerbitan dan percetakan; layanan komputer dan piranti lunak (software); televisi dan radio (broadcasting); riset dan pengembangan (R&D); kuliner.

Program Kemitraan Dengan Pemerintah Kota Yogyakarta

Dipilihnya kota Yogyakarta oleh ISDC sebagai mitra yang akan dibantu dalam penyusunan database industri kreatif sudah melalui berbagai tahapan dan pertimbangan yang matang oleh Tim ISDC. Dalam perkembangan, Kota Yogyakarta telah menjadi kota budaya, pendidikan, pariwisata dan kota dengan keberadaan UMKM terbesar, sehingga layak menjadi salah satu kota yang akan dibantu untuk mempermudah pemerintah kota dalam merumuskan kebijakannya di bidang ekonomi kreatif.

Secara geografis letak Kota Yogyakarta juga sangat strategis, menjadi perlintasan yang menghubungkan kota-kota di sekitarnya baik yang masih di dalam Provinsi Yogyakarta maupun Jawa Tengah. Kota Yogyakarta terletak di tengah-tengah Provinsi Yogyakarta sehingga menjadi jalur perlintasan utama yang menghubungkan dari dan menuju ke empat kabupaten dalam Provinsi Yogyakarta. Kota Yogyakarta juga merupakan perlintasan dari dan menuju Provinsi Jawa Tengah bagian selatan ke Jawa Tengah bagian utara maupun Jawa Timur.

Selain menjadi perlintasan yang menghubungkan kota-kota di sekitarnya Kota Yogyakarta juga menjadi daerah tujuan utama bagi wisatawan baik lokal maupun mancanegara karena letaknya yang dekat dan berada pada persimpangan beberapa objek tujuan wisatawan utama, seperti Candi Borobudur, Candi Prambanan. Hal ini didukung pula dengan adanya moda transportasi yang lengkap termasuk adanya Bandara Internasional Adisucipto Stasiun Kereta yang besar.

Sebutan Yogyakarta sebagai kota pariwisata menggambarkan potensi kota ini dalam dunia kepariwisataan di tanah air. Yogyakarta adalah daerah tujuan wisata terbesar kedua di Indonesia setelah Bali. Berkembangnya pariwisata di Yogyakarta tidak lepas dari beragamnya jenis objek wisata yang ada, keterbukaan masyarakat Yogyakarta, serta peran pemerintah dalam mendukung tumbuhnya industri pariwisata di Kota Yogyakarta.

Tumbuh dan berkembangnya sektor pariwisata di Kota Yogyakarta, sejalan dengan perkembangan industri atau usaha mikro, kecil dan menengah (I/UMKM). Keberadaan I/UMKM tersebut telah menjadi salah satu faktor pendukung dari industri pariwisata di Kota Yogyakarta. Apalagi ditambah keberadaan Kota Yogyakarta sebagai kota pendidikan memiliki sumber daya manusia yang kreatif dan inovatif dalam mengembangkan industri kreatif. Dengan melihat karakteristik kota Yogyakarta tersebut, sangat tepat jika perekonomian kota Yogyakarta diarahkan kepada pengembangan ekonomi kreatif.

Pengembangan I/UMKM di Kota Yogyakarta akan sangat sejalan dengan rencana Percepatan Pengembangan Subsektor Ekonomi Kreatif Nasional 2015-2019 yang diinisiasi oleh Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (Menparekraf). Pemerintah menaruh perhatian yang serius untuk mengembangkan ekonomi kreatif, salah satunya dengan mendirikan Badan ekonomi Kreatif (Bekraf) pada tahun 2014.

Dengan melihat perkembangan tersebut, ISDC bersama dengan Pemerintah Kota Yogyakarta menjalin kerjasama untuk menyusun database dan sosial mapping keberadaan industri kreatif yang ada di Kota Yogyakarta secara komprehensif. Dengan adanya social mapping dan database tersebut diharapkan akan memudahkan pemerintah Kota khususnya Dinas Penanaman Modal dan Dinas UMKM dalam merumuskan dan membuat kebijakan yang tepat untuk pengembangan ekonomi kreatif. Diharapkan ekonomi kreatif akan menjadi lokomotif pertumbuhan ekonomi Kota Yogyakarta dalam beberapa tahun kedepan.

Langkah-langkah Kerjasama Dengan Pemerintah Kota Yogyakarta

Komitmen ISDC untuk membantu Kota Yogyakarta agar memiliki peta permasalahan (social mapping) dan database yang baik dalam sektor ekonomi kreatif sangat baik. ISDC menilai Kota Yogyakarta memiliki potensi yang sangat besar untuk mengembangkan industri kreatif. Keterbukaan yang ditunjukkan oleh Kota Yogyakarta dalam menyambut kerjasama dengan ISDC sangat membantu dalam menentukan target-target yang

ingin dicapai. Berikut langkah-langkah ISDC dalam membangun kerjasama dengan melibatkan peneliti dari Universitas Paramadina.

Langkah 1: ISDC menentukan Kota yang akan dipilih

Board of Director ISDC memutuskan untuk memilih sektor ekonomi kreatif sebagai sektor yang akan dijadikan sebagai tema dalam membangun kerjasama dengan seluruh stakeholder yang ada. Kemudian dilanjutkan oleh Executive Office ISDC membuat survey dan kajian untuk menentukan pilihan kota mana yang akan dipilih untuk dijadikan sebagai lokasi kerjasama dengan ISDC. Hasil survey dan kajian tim Executive Office memutuskan kota Yogyakarta.

Langkah 2: ISDC membuat tim yang terlibat dalam proyek kerjasama dengan Kota Yogyakarta

Setelah ditentukan kota yang dipilih adalah Kota Yogyakarta, Executive Office ISDC segera menyusun tim yang akan terlibat dalam proyek kerjasama dengan Kota Yogyakarta. Selain Tim internal dari ISDC, juga dilibatkan peneliti dari lembaga eksternal. Pada kesempatan ini peneliti dari Universitas Paramadina sudah mulai terlibat. Tim ini sudah mulai melakukan koordinasi beberapa kali, baik di kantor ISDC maupun di lokasi lain yang disepakati, guna menyamakan persepsi terhadap kegiatan yang akan dilakukan dalam beberapa bulan kedepan.

Langkah 3: Koordinasi dengan Pemangku Kebijakan (Pemerintah Kota Yogyakarta)

Proses koordinasi antara pihak ISDC, Pemerintah Kota Yogyakarta dan Peneliti, dilakukan pertama kali tanggal 31 Agustus 2017 bertempat di Kantor Walikota Yogyakarta. Pihak ISDC diwakili oleh para peneliti dan peneliti dari Universitas Paramadina. Sedangkan dari pihak Pemerintah Kota Yogyakarta diwakili oleh Dinas Penanaman Modal dan Bappeda Kota Yogyakarta. Pertemuan tersebut sebagai langkah awal dalam mengidentifikasi permasalahan yang dihadapi oleh Pemerintah Kota Yogyakarta. Adapun tujuan dari pertemuan tersebut adalah untuk mengkoordinasikan baik hal teknis maupun strategis. Informasi dari pertemuan tersebut diharapkan akan lebih mempermudah mengidentifikasi permasalahan yang dihadapi oleh Pemerintah Kota Yogyakarta, terutama dalam menyusun database industri kreatif.



Gambar 27. Diskusi Dengan Stakeholder

Langkah 4: Mengidentifikasi Persoalan dan Menyepakati Jenis Program Kemitraan

Serangkaian pertemuan dengan Pemerintah Kota Yogyakarta diwakili oleh Dinas Penanaman Modal dan Bappeda Kota Yogyakarta berhasil dilakukan, maka mulailah disusun permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh Kota Yogyakarta dalam menyusun database ekonomi kreatif. Persoalan utama yang paling menonjol adalah akurasi data industri kreatif yang tidak konsisten bahkan tidak ada. Sehingga Pemerintah Kota Yogyakarta setelah memberikan izin pendirian usaha industri kreatif selama ini, tidak pernah ditindaklanjuti dan dipantau perkembangannya. Sehingga tingkat survival dan daya tahan industri kreatif menjadi tidak terpantau keberadaannya. Minimnya profil industri kreatif baik yang bersifat pribadi maupun per kelompok usaha menyebabkan Pemerintah Kota tidak bisa membuat kebijakan yang tepat untuk mendorong industri tersebut.

Langkah 5: Menyusun langkah-langkah rekomendasi kebijakan

Setelah persoalan berhasil diidentifikasi dan diketahui titik lemahnya, maka kemudian masing-masing pihak akan mulai membahas langkah langkah yang akan digunakan dalam menyusun rekomendasi kebijakan. Setelah itu akan dilakukan diseminasi dan sosialisasi publik terhadap kebijakan yang telah dihasilkan.

Langkah 6: Terbentuknya Social Mapping Ekonomi Kreatif Kota Yogyakarta

Hasil akhir dari penelitian ini adalah terbentuknya pemetaan sosial (social mapping) ekonomi kreatif di Kota Yogyakarta. Terdapat tiga luaran yang hendak dihasilkan dalam penelitian ini. Pertama, Pemerintah Kota Daerah Yogyakarta dapat memiliki data modal, kapasitas, market size, dan lainnya

yang terbaru. Kedua, Pemerintah Kota Daerah Yogyakarta dapat memiliki data seluruh 15 sektor spektrum ekonomi kreatif yang diklasifikasikan oleh kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif serta Badan Ekonomi Kreatif. Ketiga, dengan adanya data tersebut diharapkan Pemerintah Kota Daerah Yogyakarta bisa melakukan evaluasi dan rekomendasi kebijakan untuk menyusun perencanaan industri kreatif di Yogyakarta.

Tahap Kunjungan Lapangan

Dalam rangka untuk melengkapi hasil kajian, Tim Peneliti Universitas Paramadina melakukan kunjungan lapangan dengan mengunjungi pengrajin perak, kuningan dan tembaga di kampung Basen Yogyakarta. Para pengrajin menyampaikan bahwa selama ini kontribusi dan perhatian pemerintah kota selama ini masih sangat minim kepada para pengrajin, baik secara individu maupun kelompok pengrajin dalam bentuk koperasi.



Gambar 28. Hasil Kerajinan Desa Basen

Selama ini, bantuan yang mereka terima hanya berupa akses untuk berjualan di pameran. Pameran tersebut diadakan oleh Pemerintah Kota Daerah Yogyakarta selama setahun sekali. Sesekali para pengrajin juga menerima panggilan untuk mengisi pameran oleh Provinsi walaupun jarang sekali. Pameran tersebut diadakan di beberapa kota di Indonesia, seperti di Jakarta dan Batam. Pameran bisa berlangsung selama 2 sampai dengan 10 hari tergantung besarnya pameran tersebut. Bantuan yang diterima untuk pameran di beberapa kota tersebut hanya berupa tempat di dalam pameran dan transportasi.

Untuk mengisi acara dalam pameran, Pemerintah Kota Daerah Yogyakarta mengundang beberapa UKM. Namun transparansi dalam membagikan undangan perlu ditingkatkan supaya tidak terjadi kecemburuan kepada

UKM yang jarang dipanggil. Seringkali beberapa kali undangan dibagikan kepada bukan produsen UKM, tetapi kepada pengumpul yakni pihak ketiga yang mengumpulkan hasil produksi dari UKM kecil. Pihak tersebut hanya membeli produksi kesenian dari UKM kecil dan menjual kembali kepada pasar luas.

Para pengrajin kampung Basen memiliki organisasi pengusaha UKM, organisasi tersebut dinamakan Senopati. Senopati membawahi para pengusaha yang berada di lingkungan RW kampung Basen. Tidak hanya pengusaha perak, kuningan dan tembaga, namun sampai dengan pengusaha kuliner. Namun saat ini Senopati seakan mati suri, setelah dibentuk dan ditunjang para anggotanya, organisasi kewirausahaan UKM ini tidak dapat berbuat banyak karena kurangnya pengetahuan dalam berorganisasi dan bantuan dari Pemerintah Kota Daerah Yogyakarta yang tidak ada.

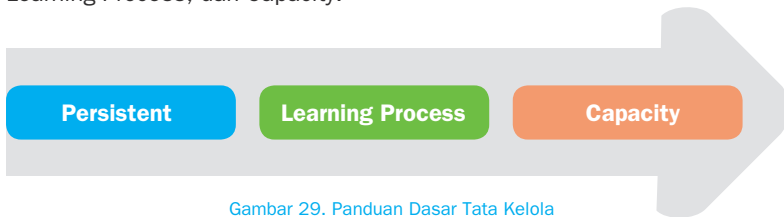
Para pengrajin berharap agar jumlah pameran untuk ditingkatkan. Dengan adanya pameran, UKM kecil dapat dibantu untuk memasarkan produknya tersebut. Selain itu bantuan modal, peralatan produksi dan pelatihan juga diharapkan diberikan kepada pemilik UKM yang ada di Yogyakarta. Hal ini tentunya suatu masalah yang sangat besar. Kota Yogyakarta dinilai sebagai kota yang bergantung kepada industri kreatif dalam roda perekonomiannya. Dari kunjungan lapangan tersebut, permasalahan yang dihadapi pemerintah kota Yogyakarta dalam membantu industri kreatif di Yogyakarta selama ini adalah:

1. Ketidakmampuan pemerintah dalam membuat kebijakan untuk menstimulasi industri kreatif, seperti: pemberian bantuan teknis dan permodalan kewirausahaan, subsidi, fasilitas, insentif dan sebagainya.
2. Kesulitan pihak Bank Daerah dalam mensukseskan program pinjaman bantuan modal kerja kepada UKM di Yogyakarta. Hal tersebut dikarenakan Bank Daerah Yogyakarta sudah diwajibkan untuk memberikan 40% dana kredit kepada UKM.
3. Tidak adanya database yang akurat serta company profile yang baik oleh Dinas Penanaman Modal untuk menjual potensi ekonomi kreatif yang ada di Kota Yogyakarta kepada investor.
4. Masih adanya persoalan-persoalan mendasar yang belum terselesaikan, menyebabkan potensi penerimaan pajak pendapatan daerah melalui industri kreatif menjadi tidak maksimal. Sehingga timbal balik yang diterima pengusaha industri kreatif juga menjadi tidak maksimal.

Dari persoalan yang diakui oleh Pemerintah Kota Daerah Yogyakarta dan pihak UKM industri kreatif tersebut akhirnya disepakati beberapa poin yang akan dihasilkan dari program kemitraan ini. Poin besar yang disepakati adalah memecahkan permasalahan yang ada di Pemerintah Kota Daerah Yogyakarta yakni dengan melakukan social mapping tentang potensi sektor ekonomi kreatif.

Tata Kelola

ISDC sebagai perkumpulan yang telah banyak melakukan program kemitraan, baik yang melibatkan korporasi besar maupun pemerintah, baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah, memiliki standar tata kelola yang sudah mapan. Sehingga dalam setiap program kemitraan yang dilaksanakan oleh ISDC mengacu kepada standar yang sama. Dalam menjamin kualitas pekerjaan atau tata kelola program kemitraan, ISDC memiliki panduan dasar atau setara dengan Standard Operational Procedure (SOP) yang didasarkan pada tiga prinsip dasar, yaitu: Persistent, Learning Process, dan Capacity.



Gambar 29. Panduan Dasar Tata Kelola

Kemampuan organisasi ISDC dalam mengelola setiap program yang dijalankan tidak bisa dilepaskan dari prosedur atau tahapan-tahapan yang sudah disusun secara rinci dan sistematis. Setiap tahapan yang dilalui terkelola dengan baik. Dalam setiap siklus implementasi untuk setiap program kemitraan, setidaknya ISDC memiliki lima tahapan standar yang terdiri atas proses brainstorming baik secara internal dan melibatkan pemangku kepentingan, kesepakatan jenis program kemitraan, pelaksanaan Forum publik, penyusunan rekomendasi kebijakan, dan proses diseminasi dan sosialisasi publik.



Gambar 30. Tahapan Standar Tata Kelola

Standar tata kelola yang dimiliki oleh ISDC bisa menjadi pedoman bagi institusi atau lembaga dalam mengelola program kemitraan. ISDC selalu mengedepankan kualitas (Quality Assurance) terhadap proses dan output yang dihasilkan, sehingga setiap program kemitraan yang dijalankan mampu terkelola dengan baik. Banyak rekomendasi kebijakan yang dihasilkan dari program kemitraan ISDC digunakan oleh para pengambil kebijakan.

Keberlanjutan Program Kemitraan

Program Kemitraan yang dilakukan oleh ISDC bersama dengan Pemerintah Kota Yogyakarta merupakan inisiasi yang dilakukan oleh pihak Pemerintah Kota Yogyakarta terhadap ISDC. Artinya terdapat kebutuhan pihak Kota Yogyakarta terhadap database dan pemetaan sosial (social mapping) terhadap keberadaan ekonomi kreatif yang ada di Kota Yogyakarta. Adapun bentuk kesepakatan dalam pelaksanaan program kemitraan dapat dibedakan menjadi dua:

1. Penandatanganan Memorandum of Understanding (MoU), jika program dilakukan dengan institusi atau organisasi internasional.
2. Komitmen bersifat ad-hoc dalam jangka waktu yang disepakati bersama, berupa bantuan ke kementerian atau anggota jaringan ISDC yang didasarkan pada permohonan dan kesepakatan melalui komunikasi email atau media sosial.

Sebagai organisasi non-pemerintah, keberlanjutan program kemitraan yang sudah digagas oleh ISDC dengan seluruh mitra strategisnya baik yang berasal dari sektor swasta maupun yang berasal dari pemerintah, akan sangat tergantung pada kebutuhan para stakeholder tersebut terhadap program yang dibutuhkan. Sebagian besar mitra-mitra ISDC melanjutkan program kemitraan yang sudah dibangun sebelumnya.

Banyak rekomendasi yang dihasilkan dalam setiap program kemitraan kemudian digunakan oleh para pemangku kebijakan untuk membuat kebijakan lembaga yang mereka kelola. Selain itu, rekomendasi yang dihasilkan juga banyak yang berdampak terhadap perbaikan kualitas kehidupan bagi masyarakat sekitar. Beberapa program kemitraan untuk pemberdayaan masyarakat di Provinsi Belitung telah memberikan dampak bagi perbaikan perekonomian masyarakat sekitar. Begitu pula dengan instansi pemerintah dan swasta lainnya.

Jaringan yang dimiliki oleh ISDC juga memungkinkan bagi stakeholder untuk membangun jaringan sampai ke tingkat internasional. Dalam keanggotaan yang bersifat korporasi atau institusi pemerintah sangat memungkinkan ISDC akan memfasilitasi para stakeholder untuk berpartisipasi dalam pertemuan di tingkat regional bahkan internasional. Kedepan bagi perusahaan atau lembaga pemerintah yang memiliki potensi produk dan daerahnya di tingkat internasional, bisa memanfaatkan kemampuan dan jaringan internasional yang dimiliki oleh ISDC.

PENUTUP

Pembelajaran dan Manfaat dari Program Kemitraan

Kemitraan telah menjadi isu global yang digunakan oleh banyak negara dalam membangun hubungan antar lembaga, pemerintah, swasta dan masyarakat sipil. Bahkan Persatuan Bangsa-Bangsa (PBB) telah memasukannya menjadi salah satu tujuan dalam pencapaian Sustainable Development Goals (SDG) untuk periode 2015-2030, yaitu tujuan ketujuhbelas memperkuat cara-cara implementasi dan merevitalisasi kemitraan global untuk pembangunan berkelanjutan.

Dalam perkembangan dunia yang semakin terintegrasi dan nyaris tidak memiliki batas teritori (borderless). Pengelolaan sebuah negara tidak bisa sepenuhnya diserahkan kepada Pemerintah semata, perlu ada keterlibatan seluruh stakeholder yang ada dalam negara tersebut. Oleh sebab itu, banyak negara yang kemudian mengakui bahkan menjalankan, bahwa partnership atau kemitraan antara pemerintah, sektor swasta dan masyarakat sipil (civil society) merupakan kunci bagi keberhasilan pembangunan berkelanjutan di sebuah negara. Masing-masing pihak akan memainkan peran masing-masing dalam mencapai tujuan dan sasaran yang disepakati bersama.

Pentingnya sinergi ketika ketiga pemangku kepentingan (stakeholder) ini dalam praktik kemitraan menjadi landasan filosofi pendirian sebuah lembaga non-pemerintahan, Indonesian Service Dialogue Council (ISDC) untuk mengambil peran strategis sebagai akselerasi ekspansi dan penguatan kemitraan sektor jasa di Indonesia. Dengan kiprah yang mereka lakukan selama ini, banyak manfaat yang sudah dirasakan oleh pihak-pihak yang melakukan sinergi dalam program kemitraan dengan ISDC.

Manfaat yang paling besar dirasakan dalam setiap program kemitraan

adalah proses pengambilan kebijakan yang dilakukan oleh pemangku. kebijakan akan menjadi lebih mudah. Dampak yang dirasakan oleh masyarakat, baik secara sosial, ekonomi dan lingkungan sangat terasa. Bagi sektor swasta terutama sektor swasta, banyak rekomendasi yang dihasilkan dalam program kemitraan tersebut membantu sektor swasta dalam memecah kebuntuan terhadap suatu kondisi yang selama ini tidak terpecahkan. Namun yang lebih penting dari semua itu adalah keberlanjutan dan kontinuitas dari program yang dihasilkan bisa berumur panjang, sehingga bisa bermanfaat untuk generasi mendatang.

PERTANYAAN UNTUK DISKUSI:

1. Bagaimana peran ISDC sebagai mediator dalam mengembangkan kemitraan?
2. Bagaimana kemampuan manajerial dan kepemimpinan ISDC menjadi faktor penentu dalam memilih dan menentukan mitra dan bentuk kemitraan?



KEMITRAAN UNTUK PENINGKATAN KUALITAS PENDIDIKAN STUDI KASUS: PROGRAM CORPORATE CITIZENSHIP (PCC) TRAKINDO UNTUK PENDIDIKAN

Retno Hendrowati | Hendriana Werdaningsih

Abstrak

Kemitraan (partnership) merupakan hubungan penting antara sebuah organisasi dengan multipihak yang berkerjasama demi mewujudkan visi misi masing-masing organisasi serta dapat memberikan nilai tambah di masing-masing organisasi. Kemitraan juga dapat diartikan sebagai hubungan kolaboratif antara entitas untuk berkerja bersama (Center, 2008). Membangun kemitraan yang efektif dan inklusif membutuhkan waktu dan proses yang berkelanjutan untuk mencapai keberhasilannya. Untuk itu, perlu dilakukan monitoring dan evaluasi dalam kemitraan untuk meningkatkan kinerja masing-masing mitra.

Program kemitraan Trakindo melibatkan lembaga pendidikan, pemerintah, masyarakat khususnya guru dan pengajar serta lembaga swadaya masyarakat. Program yang telah berjalan sejak 1996 ini telah memberikan manfaat diantaranya peningkatan kualitas guru dan lebih dari 3000 siswa/mahasiswa terserap oleh Trakindo dan industri alat berat lainnya.

PT. Trakindo Utama sebagai satu satunya perusahaan penyalur (dealer) resmi alat-alat berat produk Caterpillar di Indonesia yang berdiri sejak tahun 1970 mempunyai visi "Menjadi penyedia solusi jasa kelas dunia untuk peralatan Caterpillar" dan dengan moto "The Customer Services Company". Adapun misinya adalah membangun perusahaan yang mampu menciptakan lapangan pekerjaan yang layak dan berkualitas bagi sebanyak mungkin rakyat Indonesia, dengan mengusung nilai-nilai pengembangan kompetensi karyawan secara berkelanjutan, mengupayakan pertumbuhan finansial, intelektual, dan citra perusahaan yang konsisten serta melakukan investasi kembali dalam bisnis yang dijalankan; dan mempertahankan standar kode etik yang tinggi dalam aktivitas bisnis (Trakindo, 2017).

Sebagai perwujudan dari misinya untuk membangun perusahaan yang mampu menciptakan lapangan kerja yang berkualitas bagi sebanyak

mungkin rakyat Indonesia, Trakindo mengembangkan Program corporate citizenship, antara lain Peningkatan Kualitas Pendidikan terdiri dari dua program utama yaitu COOP (Cooperative Program) dan Peningkatan Kualitas Guru Sekolah Dasar yang difokuskan pada Pendidikan Karakter. Yang terpenting dalam membangun dan mempertahankan kemitraan yang sukses adalah menemukan cara untuk membangun kekuatan dari semua mitra dalam berbagai kategori. Berdasarkan pengalaman panjang dalam kemitraan, Trakindo menyadari bahwa komitmen adalah faktor yang terpenting dalam menjalin kemitraan. Hubungan kemitraan memberikan posisi yang sejajar dan seimbang bagi setiap pihak yang bermitra. Komitmen merupakan faktor yang harus dimiliki oleh masing-masing pihak yang bermitra dan untuk setiap tahapan program yang akan dilaksanakan, meliputi penyediaan sumber daya manusia (SDM), finansial dan infrastruktur dari masing-masing pihak, serta totalitas dalam menjalankan program untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Komitmen ditunjukkan oleh masing-masing pihak sejak awal pertemuan pada tahap insiasi untuk bekerjasama, dilanjutkan dengan diskusi tentang rencana komitmen-komitmen yang harus dipenuhi oleh masing-masing pihak, yang kemudian akan dituangkan ke dalam Perjanjian Kerjasama. Pada tahap pelaksanaan, komitmen ditunjukkan dengan totalitas masing-masing pihak dalam menjalankan program hingga selesai.

Tahapan awal merupakan tahap yang sangat penting dalam mengukur dan membangun komitmen di antara para pihak yang bermitra. Pada tahapan ini pihak-pihak yang bermitra bersama-sama menyusun indikator-indikator komitmennya. Indikator-indikator dari komitmen tersebut dituangkan dalam Perjanjian Kerjasama secara jelas dan detail. Perjanjian Kerjasama ini kemudian menjadi dasar untuk proses monitoring dari pelaksanaan program sekaligus mengukur komitmen dari masing-masing pihak-pihak yang bekerjasama.

Komitmen juga diperlukan dalam melakukan monitoring pelaksanaan kerjasama. Pihak Trakindo dengan SMK dan Politeknik bersama-sama berkomitmen dalam pelaksanaan monitoring terhadap kinerja tenaga pengajar, siswa/mahasiswa, infrastruktur dan pendanaan. Trakindo Cabang sebagai representasi dari Trakindo, melakukan rapat bulanan untuk membahas pelaksanaan program COOP di SMK maupun Politeknik yang menjadi komitmennya. Audit dilakukan setiap tahun memberikan umpan balik berupa penilaian terhadap capaian yang sudah baik maupun yang harus diperbaiki pada tahun mendatang. Akumulasi penilaian tahunan akan menjadi bahan evaluasi untuk mengukur tingkat keberhasilan program

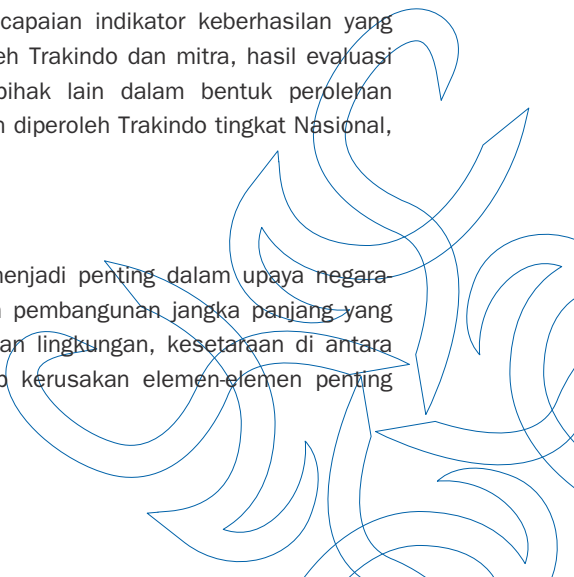
sekaligus mengukur komitmen kemitraan yang sudah dilaksanakan. Komitmen dari pihak-pihak yang bermitra menjadi kunci dari keberlanjutan program COOP. Program monitoring lain yang dilaksanakan Trakindo adalah lomba siswa antar SMK/Politeknik. Lomba meliputi pengetahuan (tertulis), keterampilan dan kemampuan presentasi. Pada lomba ini para juri yang terdiri dari para ahli dari Trakindo selain memberikan penilaian juga memberikan komentar atas kemampuan masing-masing siswa peserta. Komentar juri akan menjadi masukan bagi SMK/Politekniknya untuk melakukan perbaikan pada proses pengajaran ataupun peningkatan kualitas tenaga pengajar.

Program COOP merupakan komitmen Trakindo dengan SMK dan Politeknik untuk menghasilkan tenaga kerja bidang alat berat yang sesuai dengan standar industri, oleh karena itu setelah Program COOP para lulusan bebas memilih tempat kerja sesuai dengan minatnya. Para lulusan tidak diwajibkan bekerja di Trakindo meskipun pada program ini Trakindo sebagai lembaga non pendidikan telah berperan dalam penyelenggaraan pendidikan melalui penyediaan sumber daya manusia, bahan ajar, pendanaan, fasilitas pendidikan, hingga monitoring dan evaluasi program.

Trakindo memandang kemitraan sebagai sesuatu yang sophisticated dan membutuhkan totalitas dalam ketelibatan mensukseskan program yang disepakati bersama para mitra. Kesetaraan dengan pihak yang bermitra menjadi penting untuk menjadikan hubungan kemitraan menjadi tanggung jawab bersama secara seimbang. Atas dasar pandangan tersebut dalam menjalin kemitraan, Trakindo memprioritaskan pada kualitas dan keberlanjutan program kemitraan dan tidak mengedepankan kuantitas atau banyaknya program. Kemitraan bagi Trakindo adalah upaya untuk mencapai tujuan dan visi yang sama, bukan untuk pembentukan reputasi atau peningkatan citra. Keberhasilan sebuah kemitraan dan program yang dijalankan dapat dilihat dari capaian indikator keberhasilan yang telah disusun pada awal proses oleh Trakindo dan mitra, hasil evaluasi para mitra dan pengakuan dari pihak lain dalam bentuk perolehan penghargaan. Berbagai penghargaan diperoleh Trakindo tingkat Nasional, Asia Pasifik dan Internasional

PENDAHULUAN

Kemitraan (partnership) semakin menjadi penting dalam upaya negara-negara di dunia untuk mewujudkan pembangunan jangka panjang yang selaras dengan kelestarian alam dan lingkungan, kesetaraan di antara manusia dan pencegahan terhadap kerusakan elemen-elemen penting



kehidupan. Pola kemitraan untuk mencapai target SDGs pun tercantum sebagai tujuan ke 17 dalam Agenda Sustainable Development Goals (SDGs) dari United Nation (PBB). Kemitraan dalam upaya mencapai salah satu target SDGs telah dilakukan oleh beberapa perusahaan di Indonesia diantaranya PT. Trakindo Utama (Trakindo). Melalui program Corporate Social Responsibility (CSR) yang disebut dengan Corporate Citizenship Program (PCC), Trakindo bergerak pada empat (4) area, yaitu Education (pendidikan), Environment (lingkungan), Health (kesehatan) dan Compassionate Relief (bantuan kemanusiaan). Tulisan studi kasus ini mengangkat Program Corporate Citizenship Trakindo dalam peningkatan kualitas pendidikan (Quality Education) yang merupakan target keempat (4) dari SDGs, yang berbasiskan pembangunan karakter mulia, selaras dengan misi mulia pendiri perusahaan yang ingin membuka lapangan kerja yang layak dan berkualitas bagi sebanyak-banyaknya masyarakat Indonesia. Program kemitraan Trakindo melibatkan lembaga pendidikan, pemerintah, masyarakat khususnya guru dan pengajar serta lembaga swadaya masyarakat. Program yang telah berjalan sejak 1996 ini telah memberikan manfaat diantaranya peningkatan kualitas guru dan lebih dari 3000 siswa/mahasiswa terserap oleh Trakindo dan industri alat berat lainnya. Program CSR Trakindo dalam bidang pendidikan juga telah diakui oleh berbagai lembaga terbukti dari keberhasilan Trakindo dalam memperoleh beberapa penghargaan untuk programnya.

Corporate Social Responsibility (CSR) & Target Pembangunan Berkelanjutan (SDGs)

Corporate Social Responsibility (CSR) atau tanggung jawab sosial perusahaan adalah suatu konsep bahwa organisasi memiliki tanggung jawab terhadap seluruh pemangku kepentingannya, diantaranya adalah konsumen, karyawan, pemegang saham, komunitas dan lingkungan. Tanggung jawab tersebut meliputi aspek ekonomi, sosial dan lingkungan kaitannya dengan pembangunan keberlanjutan. Tujuan Pembangunan Berkelanjutan memiliki 17 target yaitu Penghapusan Kemiskinan (No Poverty), Penghapusan Kelaparan (Zero Hunger), Kesehatan dan Kesejahteraan (Good Health and Well-Being), Kualitas Pendidikan (Quality Education), Kesetaraan Gender (Gender Equality), Akses terhadap Air Bersih dan Sanitasi (Clean Water and Sanitation), Akses terhadap Energi Bersih dan Terjangkau (Affordable and Clean Energy), Akses Pekerjaan dan Pertumbuhan Ekonomi (Decent Work and Economic Growth), Industri dan Infrastruktur (Industry, Innovation and Infrastructure), Kesetaraan (Reduced Inequalities), Kota dan Komunitas yang Berkelanjutan

(Sustainable Cities and Communities), Konsumsi dan Produksi yang Bertanggung jawab (Responsible Consumption and Production), Iklim (Climate Action), Kehidupan di Laut (Life Below Water), Kehidupan di Darat (Life on Land), Perdamaian dan Keadilan (Peace, Justice and Strong Institution), Kemitraan dalam Mencapai Tujuan (Partnership for The Goals). Pencapaian agenda 2030 untuk pembangunan berkelanjutan ini dibutuhkan kerjasama dari semua pihak yaitu dari berbagai sektor dan pelaku pembangunan lintas sektoral, multi stakeholder sesuai dengan peran pentingnya masing-masing.

Pendidikan selalu menjadi agenda Tujuan Pembangunan Berkelanjutan. KTT Dunia tentang pembangunan berkelanjutan pada tahun 2002, menegaskan MDGs ke-2, pentingnya pendidikan bagi semua dan mengintegrasikan pembangunan berkelanjutan dalam pendidikan formal dan non-formal pada semua tingkatan. Pendidikan pula yang dalam pandangan Trakindo akan dapat berkontribusi di Goal 1 SDGs (No Poverty) melalui peningkatan kualitas pendidikan lulusan SMK/Politeknik demikian juga peningkatan kompetensi guru melalui sertifikasi akan berpengaruh pada peningkatan kehidupan ekonomi lulusan SMK/ Politeknik dan para guru.

Profil PT.Trakindo Utama

PT. Trakindo Utama adalah satu satunya perusahaan penyalur (dealer) resmi alat-alat berat produk Caterpillar di Indonesia. Caterpillar merupakan sebuah perusahaan produsen alat berat terkemuka di dunia asal Amerika, cakupannya meliputi industri pertambangan, minyak dan gas bumi, konstruksi, kehutanan dan pertanian, serta power system. PT. Trakindo Utama didirikan pada tahun 1970 dengan visi “Menjadi penyedia solusi jasa kelas dunia untuk peralatan Caterpillar“ dan dengan moto "The Customer Services Company".

Visi tersebut diterjemahkan dalam misinya untuk membangun perusahaan yang mampu menciptakan lapangan pekerjaan yang layak dan berkualitas bagi sebanyak mungkin rakyat Indonesia, dengan mengusung nilai-nilai pengembangan kompetensi karyawan secara berkelanjutan, mengupayakan pertumbuhan finansial, intelektual, dan citra perusahaan yang konsisten serta melakukan investasi kembali dalam bisnis yang dijalankan; dan mempertahankan standar kode etik yang tinggi dalam aktivitas bisnis. Tujuan utama Trakindo adalah untuk mencapai pertumbuhan dan profitabilitas usaha yang konsisten, dengan cara meningkatkan kemitraan berkelanjutan, memanfaatkan kemajuan teknologi, dan menjadi warga komunitas dunia usaha yang baik.

Sebagai perwujudan dari misinya untuk membangun perusahaan yang mampu menciptakan lapangan kerja yang berkualitas bagi sebanyak mungkin rakyat Indonesia, Trakindo mempersiapkan sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan dan karakter yang tinggi diantaranya dengan menerapkan tanggung jawab warga korporat terhadap corporate citizenship di bidang pendidikan, lingkungan, kesehatan dan bantuan kemanusiaan. Program corporate citizenship ini dilaksanakan melalui 60 cabang Trakindo yang saat ini tersebar di seluruh Indonesia dari Sumatera hingga Papua. Trakindo menyusun strategi bisnis 5 tahunan. Program corporate citizenship dirancang sejalan dengan strategi bisnis tersebut.

PROGRAM KEMITRAAN

Program Corporate Citizenship PT.Trakindo

Program corporate citizenship Trakindo meliputi 4 (empat bidang) yaitu pendidikan, lingkungan, kesehatan dan bantuan kemanusiaan. Program di bidang pendidikan didasari oleh keyakinan Trakindo akan pentingnya pendidikan karakter pada pendidikan dasar, serta pentingnya pengembangan kualitas sumber daya manusia baik secara karakter maupun keterampilan, khususnya dalam bidang alat berat yang sesuai dengan kebutuhan industri. Program bidang kesehatan diprioritaskan kepada keselamatan dan kesehatan kerja bagi para karyawan serta masyarakat yang lebih luas di seluruh Indonesia. Bidang kesehatan yang diwujudkan melalui program kesehatan, bantuan kemanusiaan dan aksi sosial lainnya seperti donor darah, operasi bibir sumbing, serta aktif sebagai anggota Indonesia Business Coalition on AIDS. Program bidang lingkungan meliputi penyelenggaraan praktik-praktik lingkungan yang benar misalnya penggunaan biofuel untuk alat berat, mendaur ulang air pencucian alat berat (washpad), pengelolaan air untuk mengurangi kandungan logam berat, oli dan bahan bakar sisa, pengolahan limbah oli dengan teknologi kidney loop dan penghematan energi dengan optimalisasi pemanfaatan cahaya matahari pada fasilitas-fasilitas yang dimiliki Trakindo. Program keempat adalah program bantuan kemanusiaan khususnya bagi masyarakat korban bencana alam melalui mobilisasi alat-alat berat dan donasi kebutuhan pokok serta program pemberdayaan masyarakat pasca bencana yang disebut sebagai Compassionate Relief.

Komitmen PT.Trakindo terhadap Pendidikan di Indonesia

Sesuai dengan salah satu misi Trakindo, yaitu menciptakan lapangan kerja sebanyak-banyaknya dan terlibat langsung dalam proses pencetakan

tenaga kerja siap kerja, Trakindo menyadari peran pendidikan sangatlah penting dalam penentuan jati diri seseorang. Pendidikan adalah sumber sekaligus pondasi bagi pembangunan karakter bangsa. Melalui pendidikan, seorang individu akan memperoleh pengetahuan yang dapat membangun eksistensi dan kualitas hidupnya lebih baik. Bagi Trakindo, menciptakan sumber daya manusia berkualitas menjadi hal penting dalam bisnis sekaligus merupakan salah satu upaya tanggung jawab sosial. Sejalan dengan semangat membantu pembangunan sumber daya manusia Indonesia, Trakindo mengutamakan prinsip memberi 'kail' untuk memancing 'ikan' yang lebih besar. Tidak harus memberikan 'ikan', namun memberikan 'kail' ke pihak-pihak terkait. Prinsip ini sejalan pula dengan brand dari PT Trakindo Utama (Trakindo) yaitu Advancing You Forward, memajukan semua, maka brand ini juga yang menjadi nafas dari program CSR yang dilaksanakan yaitu memajukan semua: memajukan orang lain, memajukan masyarakat, memajukan negara.

Berdasarkan hal tersebut, pada tanggal 13 April 1996, Trakindo meluncurkan 'Program Kerjasama Pendidikan' sebagai program corporate citizenship di bidang pendidikan. Salah satu realisasi dari program tersebut adalah Trakindo bekerjasama dengan Yayasan Nayakatama (berubah menjadi Yayasan Mitratama pada tahun 1999, dan menjadi LBP Mitratama pada tahun 2007), serta dengan institusi pendidikan terkait dalam mencetak tenaga kerja siap kerja di bidang alat berat sejak pendidikan Sekolah Menengah. Trakindo memperkenalkan program studi baru untuk bidang ilmu teknik 'Program Keahlian Teknik Alat Berat' di sejumlah Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) dan Politeknik. Program ini meliputi pemberian materi pembelajaran, sarana pendukung peraga pengajaran, pelatihan softskill, pelatihan kerja di bengkel alat berat bagi siswa dan mahasiswa (On the Job Training) serta pelatihan teknik para pengajar di Training Center Trakindo. Program tersebut diharapkan dapat meningkatkan kompetensi siswa Program Studi Teknik Alat Berat dan kesesuaian keahlian mereka dengan tuntutan dunia kerja, sehingga para lulusan dapat langsung terserap di dunia industri.

Semangat akan kepedulian dalam pendidikan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia Indonesia terus membesar di Trakindo. Diwujudkan dengan bekerjasama SMK di berbagai daerah di Indonesia. Dalam kurun waktu 1999-2017, Trakindo telah bekerja sama dengan sepuluh (10) SMK di seluruh Indonesia, yaitu SMKN 1 Singosari Malang, Jawa Timur; SMKN 1 Sorong, Papua; SMKN 1 Mimika, Papua; SMKN 1 Balikpapan, Kalimantan Timur; SMKN 5 Makassar, Sulawesi Selatan; SMKN 1 Lubuk

Pakam, Sumatera Utara; SMKN 2 Dumai, Riau; SMKN 6 Samarinda, Kalimantan Timur; SMKN 2 Sumbawa Besar, Nusa Tenggara Barat; SMKN 2 Bitung, Sulawesi Utara. Kerjasama dengan SMK ini didukung pula dengan kerjasama Trakindo dengan Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah dalam menyusun dan menerapkan kurikulum Program Studi Alat Berat. Direktorat Pembinaan SMK, Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI, menyusun kurikulum berdasarkan kurikulum service training yang telah diterapkan Trakindo kepada para teknisi trainee. Sebagai bagian dari pelaksanaan kurikulum tersebut, Trakindo juga memberikan buku-buku panduan bagi tenaga pengajar SMK berupa buku manual alat berat. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa Trakindo menyiapkan materi basic mechanic berbasis karakter dalam kurikulum SMK.

Selain kerjasama pengembangan pendidikan di SMK, sejak tahun 2001 sampai saat ini Trakindo juga bekerja sama dengan lembaga pendidikan tingkat Politeknik, yaitu Politeknik Negeri Jakarta, Politeknik Technical Education Development Centre (TEDC) Bandung, Politeknik Negeri Padang, Politeknik Negeri Banjarmasin, Politeknik Negeri Samarinda. Program kerjasama pendidikan untuk SMK dan Politeknik ini disebut dengan CoOp, Trakindo Cooperative Program.

Pada tahun 2010, menyambut ulang tahun Trakindo ke-40, Trakindo menggandeng 40 Sekolah Dasar (SD) terpilih yang tersebar di seluruh Indonesia, dari Sumatera hingga Papua, sebagai upaya mewujudkan andilnya dalam pendidikan karakter pada tingkat dasar yang diyakini amat penting sebagai pondasi bagi pembangunan karakter bangsa. Karakter individu menjadi perhatian karena dapat menjadi landasan perilaku dan pola pikir seseorang. Nilai-nilai individu dalam hal etika, tolong menolong, bergotong royong, memberi tanpa mengharap sesuatu, dan penuh semangat, menjadi perhatian utama Trakindo dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia Indonesia. Pendidikan karakter telah menjadi penekanan pada program STM dan Politeknik, namun tingkat Sekolah Dasar merupakan jenjang dimana pendidikan karakter dapat sangat efektif. Program bantuan pendidikan tingkat dasar diantaranya berupa peningkatan peran aktif komunitas dan orang tua siswa dalam pembimbingan anak-anak, pendampingan sekolah, renovasi gedung sekolah untuk keamanan belajar dan suasana kondusif, dan sumbangan/donasi serta beasiswa bagi siswa berprestasi yang membutuhkan. Program ini ingin mengembangkan model pendidikan yang tidak hanya mengembangkan kemampuan kognitif, namun menyeimbangkan antara

ilmu pengetahuan dan akhlak. Pada program ini Trakindo bekerjasama dengan Dompot Dhuafa, Putera Sampoerna Foundation dan Edukasi 101 yang memiliki keahlian di bidang pendidikan. Program CSR Trakindo dilaksanakan sebagai wadah employee engagement, sehingga seluruh karyawan Trakindo Cabang terlibat dalam pelaksanaan program CSR bidang pendidikan ini.

Fase dalam Proses Kemitraan

Kemitraan terjadi melalui proses yang terdiri atas 12 Fase, yaitu Scoping, Identifying, Building, Planning, Managing, Resourcing, Implementing, Measuring, Reviewing, Revising, Institutionalizing, Sustaining or Terminating. Pada Studi Kasus Program Corporate Citizenship (PCC) Trakindo untuk Pendidikan, khususnya program di 40 SD, terdapat beberapa tahapan yang sejalan dengan 12 fase proses kemitraan. Pada program CoOp terdapat pula tahapan yang kurang lebih sama, dengan keterlibatan mitra yang berbeda. Fase proses pada program pengembangan kualitas pendidikan di 40 SD adalah sebagai berikut

1. Scoping. Tahap pertama ini institusi menyusun inisiatif dengan memperhitungkan tantangan, mengumpulkan informasi, berkonsultasi dengan pemangku kepentingan, dan membangun visi dari kemitraan yang akan dibuat. Dalam rangka ulang tahunnya yang ke 40, Trakindo memiliki inisiatif untuk program CSR dalam bidang pendidikan di 40 SD di seluruh Indonesia, sebagai salah satu wujud nyata visi Trakindo untuk berperan dalam peningkatan nilai SDM Indonesia khususnya dalam character building.

2. Identifying. Pada tahap ini Trakindo melakukan identifikasi terhadap mitra potensial untuk menjalin kemitraan. Trakindo mengundang Dompot Dhuafa, Putra Sampoerna serta beberapa lembaga lain untuk mengirimkan proposal dan melakukan presentasi program.

3. Building. Mitra-mitra yang bekerjasama menyusun bentuk kerjasama yang melalui kesepakatan atas sasaran, tujuan dan prinsip-prinsip utama dari kerjasama ini. Trakindo memilih Dompot Dhuafa dan Putra Sampoerna untuk menjadi mitra dalam program CSR bidang pendidikan untuk 40 SD di Indonesia, dan membangun kesepakatan tentang sasaran, target dan prinsip utama dari program peningkatan kualitas pendidikan ini.

4. Planning. Trakindo bersama Dompot Dhuafa dan Putra Sampoerna melakukan perancangan dan perencanaan pelaksanaan program peningkatan kualitas pendidikan di 40 SD di Indonesia, yang terdiri atas

perbaikan fisik bangunan sekolah, pelatihan guru, pendampingan dan beasiswa.

5. *Managing.* Trakindo bersama Dompot Dhuafa dan Putra Sampoerna membentuk struktur dan pembagian kerja dalam pelaksanaan program kemitraan ini, dalam kerangka waktu jangka menengah dan jangka panjang. Pada tahap ini disepakati bahwa Dompot Dhuafa akan mengkoordinasikan program perbaikan fisik ke semua sekolah, sedangkan program pelatihan guru dan pendampingan pada 40 SD akan dibagi pelaksanaannya oleh Dompot Dhuafa dan Putra Sampoerna. Jangka waktu program pelatihan guru, pendampingan dan beasiswa untuk masing-masing sekolah adalah selama 3 tahun.

6. *Resourcing.* Trakindo dan para mitra mengidentifikasi dan mengatur sumberdaya pendanaan maupun non-pendanaan. Sumber daya manusia untuk pelaksanaan program sejak tahap penilaian SD, pelatihan, pendampingan hingga monitoring juga melibatkan secara penuh karyawan Trakindo dari masing-masing Cabang Trakindo yang bertanggung jawab di daerah tersebut.

7. *Implementing.* Setelah seluruh sumber daya ditetapkan dan detail dari proyek disepakati, dimulailah pelaksanaan program sesuai dengan perencanaan yang sudah disusun dan target-target yang telah ditetapkan. Pada tahap ini pihak sekolah menjadi mitra yang terlibat dan turut berperan dalam kesuksesan program ini.

8. *Measuring.* Monitoring harian untuk program di sekolah dilakukan oleh pendamping yaitu perwakilan Dompot Dhuafa (Makmal Pendidikan), sedangkan evaluasi program setiap 1 bulan 1 x dilakukan bersama dengan Trakindo Cabang. Proses monitoring ini berfungsi untuk mengukur dan melaporkan efektivitas proses, hasil capaian dan luaran dari program ini.

9. *Reviewing.* Laporan dari proses monitoring menjadi bahan evaluasi dari Trakindo dan para mitra untuk mengukur keberhasilan program dan juga mengukur sejauh mana keberhasilan kemitraan tersebut. Pada program pengembangan kualitas pendidikan di 40 SD, hasil review mendapati bahwa pelaksanaan program di 9 SD tidak mencapai hasil yang diharapkan, sehingga 9 mitra SD tersebut akan digantikan dengan 9 SD lainnya. Evaluasi juga dilakukan pada keseluruhan program dan kemitraan yang telah dijalankan sejak 2011-2016.

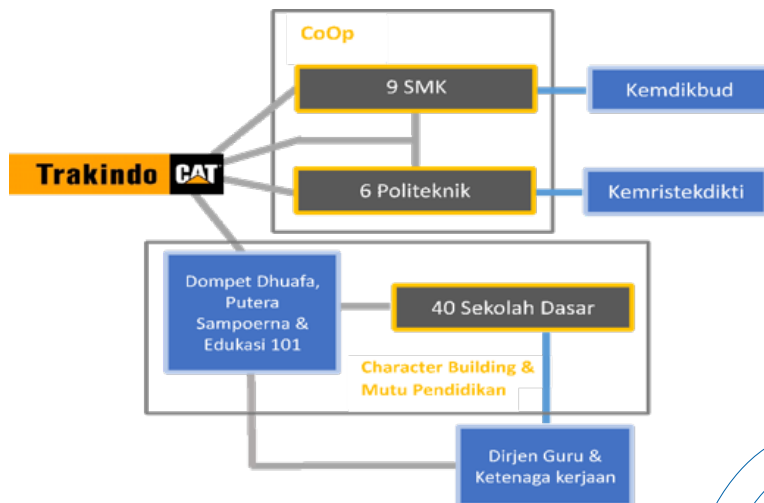
10. Revising. Pada saat ini, tahun 2017, Trakindo sedang melakukan perbaikan atau revising terhadap bentuk kemitraan, program berdasarkan pengalaman dari tahun 2011 hingga tahun 2016.

11. Institutionalising. Tahap ini adalah membangun struktur dan mekanisme yang lebih tepat dari kemitraan untuk menjamin komitmen jangka panjang dan keberlanjutan program.

12. Sustaining or Terminating. Tahap terakhir dalam 12 Fase Proses Kemitraan adalah membangun keberlanjutan atau menyepakati sebuah penghentian sementara untuk kemitraan tersebut.

Mitra PT.Trakindo dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di Indonesia

Dalam penentuan mitra di bidang pendidikan, PT. Trakindo mencari mitra yang memiliki visi yang sama dan memiliki kredibilitas dalam pelaksanaan program bidang pendidikan sehingga menjamin program terlaksana sesuai dengan tujuannya. Keberadaan mitra dalam program ini yaitu.



Gambar 48. Mitra dalam bidang pendidikan.

1. Mitra Pemerintah

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, khususnya Direktorat Pembinaan SMK, Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, menyusun dan menerapkan kurikulum Program Keahlian Alat Berat di SMK berdasarkan kurikulum service training yang telah diterapkan Trakindo kepada para teknisi trainee. Kemitraan dengan Kementerian Riset dan

Pendidikan Tinggi terjalin secara tidak langsung pada proses pengajuan izin pembukaan Program Studi Teknik Alat Berat di Politeknik. Kemitraan dengan pemerintah juga dilakukan dengan Dirjen Guru dan Tenaga Kependidikan, dan Dinas Pendidikan di daerah terkait dalam pelaksanaan program peningkatan kualitas pendidikan yang melibatkan guru-guru dalam pelatihan metode pengajaran dan character building.

2. Mitra Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)

Trakindo melalui program CoOp (Cooperative Program), bekerjasama secara berkesinambungan dalam kurun waktu 1999-2017 dengan sepuluh (10) SMK di seluruh Indonesia, yaitu SMKN 1 Singosari Malang, Jawa Timur; SMKN 1 Sorong, Papua; SMKN 1 Mimika, Papua; SMKN 1 Balikpapan, Kalimantan Timur; SMKN 5 Makassar, Sulawesi Selatan; SMKN 1 Lubuk Pakam, Sumatera Utara; SMKN 2 Dumai, Riau; SMKN 6 Samarinda, Kalimantan Timur; SMKN 2 Sumbawa Besar, Nusa Tenggara Barat; SMKN 2 Bitung, Sulawesi Utara.

Program CoOp yang dimulai dari tahun 1996, awalnya dikelola oleh Lembaga Bantuan Pendidikan Mitratama yaitu sebuah Yayasan yang dimiliki keluarga, sebagai wadah kegiatan philanthropy. Kerjasama ini berkembang dari tahun ke tahun, diawali pada 1996 dengan SMKN 1 Singosari, hingga pada 2009 Kurikulum ini diadopsi oleh Direktorat Pembinaan SMK Kemendikbud, untuk Program Keahlian Teknik Alat Berat di SMK. Kriteria mitra Politeknik yang bekerjasama adalah berada di lokasi yang terdapat Kantor Cabang Trakindo dan memiliki sumber daya dan kapasitas untuk membuka Program Keahlian baru serta mendaftarkannya ke Direktorat PSMK.

Program CoOp dengan SMK berdurasi 3 tahun merupakan adaptasi Program Keahlian Teknik Alat Berat di SMK terhadap kurikulum learning & development karyawan industri alat berat. Tingkat SMK menargetkan penguasaan terhadap 18 keterampilan. Dua belas (12) keterampilan akan didapatkan di sekolah, di bawah bimbingan guru-guru yang sudah mendapat pelatihan dari Trakindo. Enam (6) keterampilan lainnya akan diperoleh siswa di On The Job Training (OJT) Trakindo. Final assessment akan dilakukan oleh Trakindo. Siswa yang lulus akan memperoleh sertifikat pendamping kelulusan yang merupakan nilai tambah bagi lulusan. Untuk mendukung program CoOp, dilaksanakan juga program pelatihan guru-guru SMK di Training Center Trakindo setiap tahun, sejak 2000. Siswa peserta program CoOp, mengikuti program perekrutan dari pusat dan ditempatkan di kantor cabang Surabaya. Program ini merupakan perwujudan link and

match, kerjasama sekolah dengan perusahaan. Monitoring program dilakukan secara rutin berupa penilaian/akreditasi keselarasan pelaksanaan program dengan perencanaan melalui pengisian form laporan penilaian dari Trakindo dan penilaian langsung dari penanggung jawab program yang berada di Kantor Cabang Trakindo.

Manfaat yang diperoleh SMK dari kemitraan dengan Trakindo ini adalah.

- a. Alumni SMK dari CoOp dapat bekerja di Trakindo Cabang.
- b. Kredibilitas yang terbangun, memberikan peluang dari alumni SMK non CoOp mendapat kerja dimana saja.
- c. Beasiswa bagi lulusan SMK untuk melanjutkan kuliah di Politeknik yang bekerjasama dengan Trakindo.
- d. Peningkatan keterampilan dan penambahan ilmu bagi guru melalui program pelatihan guru dari Trakindo yang terdiri dari 3 bulan untuk pelatihan pertama kali (Basic Mechanic), lanjut Intermediate Engine, dll. Setiap guru berpeluang untuk mendapatkan berbagai pelatihan yang diselenggarakan oleh Trakindo.
- e. Sekolah memiliki jadwal Kuliah Tamu untuk memperluas wawasan siswa, dengan narasumber yang disediakan oleh Trakindo.
- f. Trakindo menghibahkan komponen dan peralatan pembelajaran.
- g. Program ini pun meningkatkan semangat siswa untuk bersekolah.

3. Mitra Politeknik

Sejak tahun 2001 sampai saat ini Trakindo bermitra dengan enam (6) lembaga pendidikan tingkat Politeknik, yaitu Politeknik Negeri Jakarta, Politeknik Technical Education Development Centre (TEDC) Bandung, Politeknik Negeri Padang, Politeknik Negeri Banjarmasin, Politeknik Negeri Samarinda dan Politeknik Padang. Lembaga pendidikan tingkat politeknik merupakan mitra Trakindo dalam CoOp yang berdurasi 3 tahun. Program CoOp yang pada awalnya dikelola oleh Lembaga Bantuan Pendidikan Mitratama, pada 2013 pengelolaan dialihkan ke Trakindo karena program ini selaras dengan human capital strategy perusahaan. Pada 2014 Politeknik Makassar mulai menjadi mitra dari program CoOp ini. Kriteria mitra Politeknik yang bekerjasama adalah berada di lokasi yang terdapat Kantor Cabang Trakindo serta memiliki sumber daya dan kapasitas untuk membuka Program Studi Teknik Alat Berat. Monitoring

program setiap tahunnya dilakukan oleh Trakindo dengan mengevaluasi kesiapan dan pengembangan dan pelaksanaan kegiatan pembelajaran mahasiswa dan lain-lain.

Untuk kegiatan yang mengarahkan pada kerjasama dengan Politeknik Negeri Banjarmasin bermula dari besarnya peluang usaha pada sektor pertambangan dan bahan galian yang tersebar pada beberapa industri pertambangan di Kalimantan seperti batubara, bijih besi dan lainnya memerlukan tenaga terampil dan ahli. Pada tahun 2005 tersebut Politeknik Negeri Banjarmasin cukup serius membina hubungan dengan industri, yaitu pertama kali mengangkat Pembantu Direktur IV Bidang Kerjasama. Yang pertama kali digalakkan pada waktu itu adalah mencari tempat magang bagi semua mahasiswa. Salah satu perusahaan yang didatangi adalah PT. Trakindo Utama Banjarmasin. Dalam pertemuan terjadi pembicaraan yang mengarah kepada bahwa banyak lulusan perguruan tinggi yang melamar tidak kompeten, sehingga merupakan peluang bagi Poliban untuk mendidik mahasiswa yang akan lulus dengan kompetensi di bidang alat berat. Peluang tersebut ditindaklanjuti dengan membentuk tim pengembangan untuk membangun Prodi Teknik Alat Berat dan pihak Trakindo menghubungkan pada Yayasan LBP Mitratama untuk merumuskan membangun Program Studi Teknik Alat Berat Politeknik Banjarmasin bersama-sama dengan Trakindo Cabang Banjarmasin yang berdiri sejak tahun 2006 hingga sekarang. Pada 2016, Program Studi Teknik Alat Berat, Politeknik Banjarmasin memperoleh nilai 76 (Bintang 3) dan tertinggi dari semua Politeknik CoOp Alat Berat yang bermitra dengan Trakindo.

Manfaat yang diperoleh Program Studi Teknik Alat Berat Politeknik dari kemitraan dengan Trakindo ini adalah

- a. Pengembangan keilmuan dosen melalui Training yang berkesinambungan yang dibiayai oleh Trakindo.
- b. Sistem pendidikan yang terukur kompetensinya dan yang memang diperlukan di Industri pemakai lulusan.
- c. Tempat magang mahasiswa, bantuan peralatan pembelajaran praktek, bantuan modul dan lain-lain.

4. Mitra Sekolah Dasar

Sejumlah 40 Sekolah Dasar menjadi mitra Trakindo dalam program pengembangan Pendidikan Karakter. Program yang dilaksanakan diantaranya: perbaikan fisik bangunan sekolah, peningkatan kompetensi guru dan sekolah, beasiswa untuk siswa. Keempat puluh (40) sekolah dipilih berdasarkan kriteria:

1. Sekolah Dasar Negeri.
2. Siswa berasal dari keluarga kurang mampu (kelas B).
3. Jumlah siswa lebih dari 100 orang.
4. Kondisi sekolah rusak 30-40%.
5. Kepala Sekolah yang kooperatif.

Program ini dilaksanakan secara bertahap, yaitu:

- 1) Tahun 2010 Proses pemilihan sekolah oleh Kantor Cabang Trakindo dan assesment oleh pihak Dompot Dhuafa. Langkah-langkah pemilihan sekolah sebagai berikut:
 - a. Masing-masing cabang Trakindo (60 cabang) melakukan pengamatan terhadap SDN yang ada di sekitarnya, kemudian masing-masing cabang mengusulkan 3 SDN untuk diakses oleh mitra Trakindo (Dompot Dhuafa).
 - b. Dompot Dhuafa melakukan assesment terhadap SDN yang diusulkan oleh cabang-cabang Trakindo. Pada tahap ini pihak SDN belum mengetahui bahwa ini adalah program Trakindo.
 - c. Dompot Dhuafa merekomendasikan 40 sekolah yang akan menerima bantuan.
- 2) Tahun 2011 (awal), program renovasi bekerjasama dengan Dompot Dhuafa mulai dilakukan untuk 10 sekolah, dilanjutkan dengan program peningkatan kompetensi dengan mitra Sampoerna Foundation dan beasiswa untuk siswa.
- 3) Tahun 2012, program renovasi bekerjasama dengan Dompot Dhuafa untuk 15 sekolah, dilanjutkan dengan program peningkatan kompetensi dengan mitra Sampoerna Foundation dan beasiswa untuk siswa.
- 4) Tahun 2013, program renovasi bekerjasama dengan Dompot Dhuafa untuk 15 sekolah, dilanjutkan dengan program peningkatan kompetensi dengan mitra Sampoerna Foundation dan beasiswa untuk siswa.
- 5) Tahun 2016 dilakukan evaluasi terhadap menyeluruh terdapat program ini meliputi proses pelaksanaan program dan capaian dari masing-masing sekolah. Evaluasi berkala dilakukan satu kali dalam 2-3 bulan. Hasil evaluasi pada tahun 2016, terdapat 9 SDN yang tidak menunjukkan perkembangan dalam peningkatan kompetensi guru dan sekolah. Sembilan (9) sekolah ini akan digantikan oleh 9 sekolah lainnya melalui proses pemilihan dan assesment awal yang sama. Hasil evaluasi juga

menunjukkan bahwa peranan Kepala Sekolah sebagai pimpinan, merupakan faktor penentu terpenting dalam keberhasilan program. Pergantian Kepala Sekolah dapat menjadikan program terlaksana lebih baik atau menjadi kurang berjalan baik.

Program Trakindo untuk SDN memungkinkan bagi mitra lain untuk memberikan program tambahan, yaitu:

- 1) Enam (6) SDN binaan Trakindo mendapatkan program 'Enlightment' dari Bank Mandiri, yaitu program character building & leadership selama 1 bulan.
- 2) LSM Internasional HOPE melakukan pelatihan kepada 10 karyawan (relawan) Trakindo untuk menjadi pengajar siaga bencana di 11 SDN binaan Trakindo di daerah siaga bencana.
- 3) Program Kelas & Microsoft Foundation: Edukasi 101 mengajukan proposal grant pengadaan alat dan pelatihan kepada Microsoft Foundation untuk 1 SD, 1 SMP dan 1 SMA. SD yang diajukan adalah SDN binaan Trakindo karena memenuhi kriteria pengajuan grant.
- 4) SDN Pontianak memperoleh bantuan berupa alat olah raga, buku dan lain-lain dari konsumen lokal Trakindo yang berada di Pontianak, karena SDN binaan Trakindo memiliki reputasi baik.

Manfaat dan dampak penting yang diperoleh SDN dari program kemitraan Trakindo ini adalah.

- a. Kualitas fisik sekolah, diantaranya lantai, plafon, pintu-pintu dan jendela serta halaman menjadi lebih baik dan rapi.
- b. Kepercayaan masyarakat terhadap SD mitra semakin membaik, dan SDN Inpres Polder Merauke menjadi Sekolah percontohan dan penyelenggaran kurikulum 2013.
- c. Prestasi di SD mitra dan siswa yang semakin meningkat. Akreditasi SDN Inpres Polder Merauke menjadi terakreditasi A. Sehingga menjadi sekolah rujukan bagi sekolah-sekolah lainnya dan menjadi sekolah Favorit di lingkungan tersebut.
- d. Karakter siswa-siswa menjadi bagus.
- e. Motivasi dan profesionalisme tenaga pendidik semakin baik, diantaranya perubahan paradigma pengajaran yang semula monoton menjadi lebih kreatif dan metode pengajaran yang bervariasi.
- f. Minat belajar siswa juga meningkat, mempunyai daya saing dalam berprestasi dan berkompetisi.

- g. Kebersihan sekolah sudah berubah jauh. SDN 65 Pekanbaru saat ini menuju Sekolah Adiwiyata (Penghargaan untuk Sekolah yang peduli kelestarian lingkungan).

5. Dompet Dhuafa, Putera Sampoerna dan Edukasi 101

Dompet Dhuafa, Putera Sampoerna dan Edukasi 101 merupakan mitra Trakindo dalam program pengembangan kualitas pendidikan di 40 SD. Dompet Dhuafa dan Putera Sampoerna bekerjasama dengan Trakindo pada 2010-2015 dan hingga 2016 akhir khusus untuk pendampingan. Program diawali dengan proses penilaian untuk pemilihan 40 SD yang terdapat di sekitar Trakindo Cabang di seluruh Indonesia dan program reparvis (perbaikan dan penataan fisik sekolah 30%-40%), dilaksanakan oleh Dompet Dhuafa dengan keterlibatan karyawan Trakindo Cabang. Program pelatihan untuk peningkatan kualitas pendidikan, pendampingan sekolah dan beasiswa dilaksanakan oleh Dompet Dhuafa untuk 25 SD dan Putera Sampoerna untuk 15 SD. Pada pelaksanaan program ini karyawan Trakindo cabang terlibat sebagai pengajar, mentor untuk para penerima beasiswa. Program pendampingan meliputi 3 tahapan (3 tahun) yaitu pengenalan, penguatan dan kemandirian. Program Beasiswa diberikan kepada siswa berprestasi, berupa dana pendukung pendidikan. Program penguatan lain adalah peningkatan kompetensi menulis bagi guru. Kompetensi menulis adalah penting bagi guru selain kompetensi membuat bahan ajar dan mengajar, maka salah satu luaran dari program peningkatan kompetensi guru dan sekolah yang dikoordinasi oleh Dompet Dhuafa adalah sebuah buku yang berisi tulisan para guru tentang kearifan lokal. Pada tahun 2017, pelaksanaan program pengembangan kualitas pendidikan dilanjutkan oleh Edukasi 101.

Pelaksanaan program pengembangan pendidikan memiliki beberapa tantangan yaitu.

- a. Pergantian guru dan kepala sekolah pada pertengahan program merupakan tantangan utama. Pada umumnya keberadaan kepala sekolah baru membuat proses pengenalan dan penyesuaian program harus dilakukan kembali (pengulangan proses).
- b. Pada sebuah sekolah, tidak semua guru memiliki motivasi yang cukup tinggi untuk menjalankan program, sehingga membutuhkan upaya lebih dari para pelatih maupun pendamping untuk memotivasi.

- c. Modul yang digunakan dan standar pencapaian adalah sama untuk 40 sekolah namun kondisi dan keadaan siswa di setiap daerah berbeda-beda, sehingga membutuhkan upaya lebih dari para pelatih maupun pendamping untuk memotivasi.

PENUTUP

Kemitraan Trakindo dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan merupakan salah satu contoh kemitraan yang berhasil. Keberhasilan sebuah kemitraan dan program yang dijalankan dapat dilihat dari capaian indikator keberhasilan yang telah disusun pada awal proses oleh Trakindo dan mitra, hasil evaluasi para mitra dan pengakuan dari pihak lain dalam bentuk perolehan penghargaan.

Indikator keberhasilan

Program corporate citizenship Trakindo dalam bidang pendidikan menghasilkan capaian yang nyata dalam meningkatkan kualitas pendidikan, diantaranya,

1. Penyebaran model pendidikan karakter di tingkat sekolah dasar. Program pelatihan peningkatan kualitas pendidikan diikuti tidak hanya oleh sekolah yang menjadi mitra program, melainkan dapat diikuti oleh guru dari sekolah-sekolah yang berada di sekitarnya. Hingga tahun 2016, telah terdapat 257 sekolah dengan 1013 guru yang pernah terlibat dalam pelatihan tersebut.
2. Kualitas lulusan SDM lulusan SMK dan Politeknik yang sesuai standar industri, dihasilkan secara berkelanjutan. Lebih dari 2.500 lulusan bidang studi alat berat yang telah terserap di industri alat berat dan industri lain yang berkaitan sejak tahun 2000, 40% dari mereka bekerja di Trakindo.
3. Kurikulum SMK yang dibangun diadaptasi oleh Direktorat Pembinaan SMK.
4. Kurikulum Politeknik menjadi Indonesia Qualification Framework (IQF).
5. Kurikulum SMK dan Politeknik diaplikasikan pada lebih dari 60 lembaga pendidikan negeri maupun swasta di Indonesia.
6. Pihak mitra memperoleh peluang kerjasama dengan pihak lain karena kredibilitas kemitraan dengan Trakindo.

Penghargaan yang Diperoleh

Program corporate citizenship Trakindo dalam bidang pendidikan beberapa kali memperoleh penghargaan sebagai pengakuan keunggulan Program corporate citizenship Trakindo dalam hal;

1. Sustainability.
2. Keselarasan dengan strategi bisnis.
3. Memecahkan masalah nasional di tanah air.
4. Peningkatan ekonomi dan sosial.

Program corporate citizenship Trakindo pada 2014-2017 meraih 11 penghargaan tingkat Nasional, Asia Pasifik dan Internasional, diantaranya,

1. Penghargaan berskala internasional Asia Responsible Entrepreneurship Awards (AREA) 2015 di Macau untuk kategori Investment in People. Asia Responsible Entrepreneurship Awards (AREA) 2015 merupakan ajang penghargaan yang diselenggarakan oleh Enterprise Asia untuk memberikan penghargaan kepada perusahaan-perusahaan di Asia atas komitmen mereka terkait program tanggung jawab sosial perusahaan secara berkelanjutan. Penghargaan ini terdiri dari beberapa kategori, yaitu: Social Empowerment Award, Investment in People Award, Green Leadership Award, Health Promotion Award, SME CSR Award dan Responsible Business Leader Award.
2. Penghargaan Platinum kategori Excellence in Provision of Literacy and Education Award dari Global CSR Summit and Awards.

Penghargaan ini diharapkan dapat menjadi inspirasi bagi perusahaan nasional lain untuk melakukan hal serupa.



Gambar 49. Foto penghargaan program corporate citizenship PT Trakindo Utama

PERTANYAAN UNTUK DISKUSI:

1. Trakindo dengan mitra-mitranya telah berkomitmen dalam menjalin kemitraan demi peningkatan kualitas masyarakat. Menurut Anda, atas dasar apakah kemitraan tersebut terbentuk? Apakah pula kemitraan tersebut sebagai satu-satunya jalan mencapai tujuan ?
2. Terjalannya kemitraan antar organisasi tentunya diharapkan dapat memberikan “nilai tambah” bagi masing-masing organisasi. Menurut Anda, apakah nilai tambah bagi Trakindo dan para mitranya?
3. Apakah ada organisasi lain memiliki tujuan yang sama atau serupa dengan Trakindo? Jika demikian, apakah pendapat Anda dalam mempertimbangkan untuk menjalin kemitraan dengan Trakindo dan memastikan pekerjaan tidak diduplikasi?
4. Kemitraan dijalin juga berdasarkan strategi dan tujuan organisasi mitra. Bagaimana mempersiapkan dan mempertahankan keberlanjutan kemitraan agar sesuai dengan strategi dan tujuan mitra?
5. Kemitraan dapat tumbuh namun anggota mitra mungkin saja ada yang pergi dan ada juga yang bergabung. Bagaimana strategi yang disiapkan oleh Trakindo dalam menumbuhkan kemitraannya?



EDUCATION FOR A BETTER FUTURE PROGRAM KEMITRAAN COLRUYT GROUP BELGIA DAN YAYASAN KESEJAHTERAAN ANAK INDONESIA

Asriana Issa Sofia | Alfikalia

Abstrak

Pendekatan kemitraan (partnership approach) memandang bahwa terjadinya kolaborasi antar-sektor yang komprehensif dan luas akan menjadi kekuatan yang integratif untuk dapat menangani masalah-masalah yang pelik dalam rangka mewujudkan pembangunan berkelanjutan. (Tennyson, p3). Kemitraan antara Colruyt Group (selanjutnya disebut Colruyt) dan YKAI dalam mewujudkan pembangunan berkelanjutan di bidang pendidikan, yaitu melalui program Education for a Better Future. Program ini berupa pemberian beasiswa pendidikan untuk murid-murid SMK Setiabudhi dan Madrasah Aliyah Negeri NU Nurul Huda Semarang, beasiswa kuliah pada perguruan tinggi di Semarang, dan magang kerja di perusahaan Colruyt Group di Belgia. Jadi selain bersifat lintas-sektoral, kerjasama kemitraan ini bersifat lintas-geografis yaitu antar negara yang sangat jauh jaraknya. Bagian ini akan melakukan identifikasi karakteristik kemitraan antara Colruyt dan YKAI dengan menggunakan kerangka konseptual yang sesuai.

Kesamaan Motivasi Dalam Kemitraan Colruyt-YKAI

Kemitraan antara Colruyt dan YKAI merupakan kolaborasi antara sektor bisnis dan sektor Non Governmental Organization (NGO, lembaga non-profit atau organisasi masyarakat sipil), dua sektor yang memiliki core business dan motivasi yang berbeda. Dalam The Partnering Tool Book disebutkan bahwa sektor bisnis berorientasi pada investasi dan perdagangan sehingga bermotivasi 'profits driven'; sedangkan sektor civil society berorientasi pada pembangunan sosial (social development) sehingga bermotivasi values driven (Tennyson, p.4). Orientasi dan motivasi yang berbeda tersebut berpotensi menyulitkan berlangsungnya sebuah kemitraan. Namun menurut James E. Austin, kedua sektor tersebut sangat mungkin memiliki motivasi yang sejalan sehingga bersedia berkolaborasi dalam sebuah kerjasama, karena terdapat beberapa jenis motivasi pada sektor bisnis maupun sektor NGO. Motivasi pihak bisnis bisa berupa compliance

driven, risk-driven, values-driven, business-opportunity-driven. Sedangkan motivasi NGO bisa mencakup funding-driven, capabilities-driven, mission-driven. (Austin,p.49). Motivasi setiap pihak bisa merupakan gabungan dari beberapa jenis motivasi atau hanya motivasi tunggal.

Dalam studi kasus ini, motivasi terkuat dari perusahaan Colruyt lebih kepada values-driven. Dalam pilar organisasi tercantum pandangan perusahaan bahwa pendidikan merupakan mesin penggerak organisasi, terutama di negara berkembang dan juga Belgia sendiri khususnya bagi generasi muda yang memiliki kesulitan sosial-ekonomi; demikian pula “Educate, Develop, Empower” sebagai komitmen Colruyt terhadap peningkatan kesejahteraan. Business opportunity-driven tentu juga menjadi motivasi Colruyt sebagai perusahaan retail yang mengimpor produk dari negara-negara berkembang, termasuk produk mebel dari kota industri mebel Jepara-Semarang. Oleh karena itu, penting baginya untuk memelihara hubungan baik dengan masyarakat setempat melalui program ini. Namun kenyataan bahwa lahirnya program beasiswa pendidikan ini berasal dari keprihatinan Colruyt akan fenomena pekerja anak di daerah-daerah pemasok tersebut, menunjukkan bahwa motivasi nilai sosial lebih kuat daripada kepentingan ekonomi.

Motivasi yang terkuat dari YKAI adalah mission-driven. YKAI dibentuk atas dasar visi misi untuk mensejahterakan anak Indonesia, dan kiprahnya selama ini telah membuktikan komitmen yang tinggi termasuk dalam bidang pendidikan anak dan remaja. Hal ini menjadi landasan bagi YKAI untuk menetapkan dengan siapa bersedia bekerjasama, dalam hal ini dengan Colruyt. Capabilities-driven bukan menjadi motivasi meskipun diakui oleh pimpinan YKAI bahwa mereka bisa memaksimalkan performa kapabilitasnya sekaligus mendapatkan pembelajaran manajerial yang transparan dan setara selama bekerjasama dengan Colruyt. Funding-driven bisa saja menjadi salah satu motivasi karena sebagai sebuah organisasi nirlaba YKAI tentu memerlukan sumber dana yang mana bisa diperoleh dari kerjasama kemitraan. Namun melihat sepanjang proses kerjasama berlangsung, motivasi ini tidak dominan.

Dari gambaran di atas nampak bahwa kesamaan nilai (value) dan tujuan yaitu membantu akses pendidikan bagi generasi muda merupakan faktor utama yang menjadi landasan kemitraan antara Colruyt dan YKAI. Kesamaan motivasi inilah yang selanjutnya memengaruhi berjalannya proses manajerial dalam pelaksanaan kerjasama.

Prinsip Kemitraan Colruyt Dan YKAI

Dalam program kerjasama Colruyt dan YKAI ini berlangsung prinsip-prinsip kemitraan yaitu equity, transparency, mutual benefit serta peran leadership yang dijelaskan sebagai berikut.

1. Equity

Kesetaraan (equity) adalah di mana dalam sebuah hubungan terdapat perbedaan yang besar dalam kekuatan, sumber daya dan pengaruh, terdapat hak-hak yang sama (equal rights) dan pengakuan terhadap kontribusi setiap pihak. (Tennyson,) Perusahaan Colruyt sebagai penyandang dana dan YKAI sebagai mitra lokal yang menyalurkan dana beasiswa memperlihatkan perbedaan kekuatan dan posisi dalam kerjasama ini. Namun demikian dalam implementasinya di lapangan, kedua pihak bekerjasama dengan sangat baik. Kesuksesan program dirasakan sebagai tanggung jawab bersama, sehingga setiap detail proses sejak proses seleksi hingga monitoring dilakukan bersama meski dengan terdapat pembagian peran.

2. Transparency

Keterbukaan dan kejujuran dalam hubungan kerja merupakan pra-kondisi dari terbangunnya kepercayaan yang merupakan faktor kunci bagi suksesnya sebuah kemitraan. Hal demikian merupakan bentuk pertanggung jawaban bagi pihak donor dan pemangku kepentingan lainnya. (Tennyson,) Integritas merupakan nilai yang dijunjung tinggi dalam kerja mitra antara Colruyt dan YKAI. YKAI melakukan pertanggung jawaban keuangan yang transparan dan bukti keberadaan penerima beasiswa. Antara Colruyt dan YKAI terjalin komunikasi yang baik dan terbuka mengenai segala sesuatu terkait program, demikian pula dengan pihak sekolah dan perguruan tinggi tempat belajar penerima beasiswa. Dengan demikian, terbangun kepercayaan yang tinggi antara kedua mitra.

3. Mutual Benefit

Keberlanjutan program Education for a Better Future selama lebih dari satu dekade menunjukkan bahwa program ini memberikan manfaat kepada semua pihak yang terlibat baik sebagai mitra maupun sasaran program, bahkan secara luas merupakan kontribusi bagi pembangunan berkelanjutan. (Tennyson). Manfaat bersama bagi Colruyt maupun YKAI, program ini mewujudkan visi misi dan komitmen mereka terhadap peningkatan kesejahteraan anak melalui pendidikan. Manfaat lain bagi

Colruyt, program ini mewujudkan komitmen perusahaan terhadap pendidikan di negara-negara berkembang mitra perusahaan, melalui penggunaan CSRnya. Selain itu, menjaga keberlanjutan hubungan baik dengan masyarakat setempat. Manfaat lain bagi YKAI program ini memberikan banyak pembelajaran profesionalisme dan penegakan integritas serta akuntabilitas dalam proses kerjasama. Bagi remaja penerima beasiswa pendidikan dan magang, program ini jelas bermanfaat karena membuka akses pendidikan mereka dan peningkatan kesejahteraan keluarga nantinya. Terakhir, manfaat bersama dari kemitraan lintas-geografis ini adalah diperolehnya pemahaman dan pengalaman lintas budaya (cross-cultural) yang harus menjadi dijadikan pembelajaran bagi kedua mitra dan juga penerima beasiswa untuk magang khususnya.

4. Leadership

Tantangan kepemimpinan dalam kemitraan bisa dilihat dari beberapa hal berikut ini (Tennyson, p.7).

- a. Peran pemimpin untuk mengatasi kendala dalam bermitra dan menjamin berjalannya prinsip-prinsip yang telah disepakati.
- b. Peran pemimpin berkenaan dengan manajemen harian dan kegiatan-kegiatan program kemitraan.
- c. Peran individual pemimpin untuk selalu terhubung dengan tujuan bersama dan komitmen untuk bekerja bersama. Sikap yang benar dan komitmen yang kuat dari pemimpin sama pentingnya dengan kapabilitas dan tindakan-tindakan dalam kerja kemitraan.

Dalam kerjasama kemitraan Colruyt-YKAI tidak ada kendala berarti dalam peran masing-masing kepemimpinan. Pemilik perusahaan Colruyt Group maupun Direktur YKAI sama-sama memiliki komitmen yang tinggi terhadap keberlangsungan program. Direktur YKAI turun tangan secara langsung mengawal semua proses termasuk menangani kendala-kendala yang terjadi berkaitan dengan penerima beasiswa; dan dalam manajerial menjalankan prinsip-prinsip integritas yaitu transparansi serta komunikasi yang baik sebagaimana telah disepakati dengan Colruyt. Demikian pula dengan pemilik perusahaan Colruyt yang digambarkan merupakan pribadi yang terbuka terhadap YKAI. Namun kendala dalam struktur kepemimpinan justru terjadi pada pihak ketiga yang menjadi penghubung antara Colruyt dan YKAI, dimana pihak tersebut dalam beberapa hal kurang transparan terhadap YKAI karena menganggap peran YKAI tidak setara dengan Colruyt.

Dari kajian konseptual di atas, terlihat bahwa meskipun kerjasama bersifat lintas sektoral dan lintas-geografis, namun dengan landasan kesamaan motivasi dan prinsip-prinsip kemitraan yang dijalankan dengan konsisten oleh Colruyt Group maupun YKAI, proses kerjasama berjalan lancar dengan keluaran sesuai dengan tujuan. Hal ini membawa pada keberlanjutan kemitraan tersebut hingga saat ini.

PENDAHULUAN

Sebuah program kemitraan tidak hanya terjadi di antara pihak-pihak yang berada dalam wilayah yang sama atau berdekatan secara geografis namun juga sangat mungkin antar negara yang berjauhan sekalipun, sejauh terdapat kesamaan kepentingan. Tulisan ini merupakan kajian terhadap kerjasama kemitraan antara Colruyt Group di Belgia dan Yayasan Kesejahteraan Anak Indonesia melalui program Education For A Better Future. Program ini bertujuan memberikan beasiswa pendidikan sekolah menengah, beasiswa pendidikan tinggi, dan kesempatan magang kerja di Belgia. Metode kajian dengan studi literatur dan wawancara. Studi literatur untuk memahami program kemitraan dan profil mitra, wawancara untuk menggali lebih dalam proses kerjasama, serta diperdalam dengan analisis untuk mengidentifikasi faktor-faktor keuntungan dan kendala dalam program kemitraan ini.

Profil COLRUYT GROUP

Colruyt Group adalah sebuah perusahaan keluarga yang berdiri hampir 80 tahun lalu di Lembeek, Flemish Brabant, salah satu provinsi di wilayah Flanders, Belgia. Dari tahun 1928 berasal dari satu perusahaan kecil yang melakukan penjualan grosir untuk produk-produk kopi, garam, dan gula, berkembang menjadi kelompok perusahaan yang dinamai Colruyt Group pada tahun 2003. Saat ini Colruyt Group telah menghasilkan 40 merk bagi layanan individual dan bisnis. Selain terkenal dengan jaringan ritel makanannya, Colruyt Group juga bergerak di bidang layanan bahan bakar dan pengembangan energi alternatif, penjualan grosir, toko mainan, jasa belanja online, toko perlengkapan bayi, percetakan, dan layanan lainnya. Jaringan toko ritel Colruyt Group tersebar di tiga negara yaitu Belgia, Perancis, dan Luxembourg.

Meskipun perusahaan-perusahaan Colruyt Group bergerak di bidang usaha dan produk yang berbeda, mereka memiliki misi dan nilai dasar (value) yang sama. Misi dari Colruyt Group adalah mengutamakan dan meningkatkan togetherness, sustainability, added value, value-driven

craftsmanship serta menetapkan retail sebagai fokus bisnis. Sedangkan nilai-nilai dasar (values) yang menjadi prinsip bagi oleh Colruyt Group dalam menjalankan usahanya adalah respect, cohesion, simplicity, service, belief, hope, space, courage, dan power.

Komitmen Colruyt Group Terhadap Peningkatan Kesejahteraan melalui Kemajuan Pendidikan melalui Collibri Foundation: “Educate, Develop, Empower”

Sebagai perusahaan yang berasal dari negara maju, salah satu sasaran implementasi CSR perusahaan Colruyt Group adalah peningkatan kesejahteraan di beberapa negara berkembang terutama yang selama ini memiliki hubungan bisnis dengan mereka. Meskipun Colruyt Group sendiri tidak memiliki cabang di negara-negara tersebut, banyak produk-produk lokal yang diimpor oleh perusahaan ini ke Eropa. Frekuensi kedatangan representatif perusahaan ke negara-negara tersebut agaknya telah menciptakan pengenalan yang lebih mendalam terhadap kehidupan masyarakat setempat, sehingga menjadikannya sebagai salah satu pertimbangan bagi CSRNya.

Pada tahun 2005, Collibri Foundation diluncurkan oleh Colruyt Group. Sejumlah persentase tertentu yang didapatkan dari keuntungan penjualan produk merk Boni Selection yang dikeluarkan oleh Colruyt Group disalurkan pada Collibri Foundation dan digunakan untuk proyek pendidikan dan pelatihan bagi pemuda di negara Dunia Ketiga. Melalui Collibri Foundation, Colruyt Group memberikan dukungan proyek pendidikan bagi negara berkembang dan termasuk Belgia sendiri. Dengan cara ini, para pemuda mendapatkan stimulasi menumbuhkan bakat yang tidak hanya membantu mereka tumbuh sebagai individu tetapi juga membantu lingkungan mereka untuk berkembang lebih baik. Colruyt Group juga berharap dapat menghubungkan para pemuda yang ada di negara-negara belahan Utara dan Selatan karena banyak yang bisa mereka pelajari dari satu sama lain.

Saat ini, Collibri Foundation memiliki 9 proyek di 6 negara terdiri atas 3 proyek di Belgia, 2 proyek di Benin, 1 proyek di Colombia, 1 proyek di Burundi, 1 proyek di Senegal, dan 1 proyek di Indonesia. Program-program tersebut merupakan cara untuk memberikan generasi muda kesempatan dan pilihan-pilihan untuk membangun masa depan dan negara mereka. Melalui Collibri Foundation, Colruyt Group menyatakan keinginannya untuk memberikan anak muda pendidikan yang baik, membantu mereka tumbuh sebagai individu, serta mendorong kemampuan mereka untuk inisiatif, kerjasama dan kewirausahaan.

Collibri Foundation menetapkan lima pilar dalam organisasi, dimana pendidikan dipandang sebagai mesin penggerak organisasi, yaitu:

1. Pendidikan di negara-negara berkembang, dari pendidikan dasar hingga pendidikan tinggi.
2. Pendidikan di Belgia, dengan fokus pada anak muda dengan latar belakang kesulitan sosial-ekonomi.
3. Menghubungkan anak muda melalui berbagai inisiatif program pertukaran.
4. Secara sadar melibatkan co-workers, customers dan mitra-mitra melalui ambassadorship dan kampanye-kampanye.
5. Sebuah organisasi yang transparan, yang berjalan berkat kerjasama dengan King Baudouin Foundation.

Sebenarnya cikal bakal tumbuhnya Collibri Foundation terjadi di Indonesia. Pada awal tahun 2000-an Colruyt Group ingin lebih aktif melakukan aktivitas CSR di negara-negara yang merupakan penyedia (supplier) bagi jaringan usahanya. Di Indonesia, Colruyt Group melihat terdapat permasalahan pekerja anak, yang kemudian mereka ingin upayakan untuk mengatasinya melalui peningkatan pendidikan. Colruyt Group mengimpor furnitur kayu untuk taman dari Indonesia, tepatnya Semarang, Jawa Tengah. Pada saat itu mereka meminta LSM CIMIC untuk mengevaluasi kondisi kerja supplier lokal. Mereka juga melakukan wawancara kepada banyak orang, pihak berwenang dan pakar mengenai kondisi sosial Indonesia. Colruyt Group melihat bahwa pendidikan merupakan cara untuk menurunkan masalah pekerja anak. Hasil wawancara kemudian dilanjutkan dengan analisis mendalam terhadap kebutuhan pendidikan yang bisa diberikan.

Beberapa kebutuhan pada aspek pendidikan yang diidentifikasi oleh Colruyt Group adalah:

1. Kebutuhan pelatihan pedagogi pendidikan.
2. Kebutuhan infrastruktur pendidikan.
3. Kebutuhan biaya pendidikan yang terjangkau bagi anak-anak dari keluarga tidak mampu.
4. Kebutuhan adanya kerangka kerja untuk inisiatif-inisiatif pendidikan.

Pada tahun 2003/2004, Collibri Foundation memutuskan untuk menterjemahkan kebutuhan-kebutuhan ini dalam bentuk proyek-proyek yang terkait dengan sekolah dasar, sekolah menengah dan perguruan tinggi. Proyek terbaru Collibri Foundation di Indonesia adalah sekolah pertanian dengan besaran dana yang diinvestasikan lebih dari 53.550 euro per tahun. Program Education For a Better Future sendiri merupakan program kemitraan dari Colruyt Group yang dilaksanakan oleh Collibri Foundation.

Profil YAYASAN KESEJAHTERAAN ANAK INDONESIA

Pendirian Yayasan Kesejahteraan Anak Indonesia (YKAI) memiliki landasan hukum internasional maupun nasional. Terdapat Deklarasi Perserikatan Bangsa Bangsa tahun 1959 tentang Hak Anak serta Konvensi Hak Anak tahun 1989 yang telah diratifikasi oleh lebih dari 190 negara termasuk Indonesia. Pasal 29 Ayat (1) Konvensi Hak Anak menekankan bahwa “pendidikan anak akan diarahkan kepada pengembangan kepribadian anak, bakat, kemampuan mental maupun fisiknya sampai mencapai potensi yang maksimal”. Menurut KHA, anak adalah mereka yang berusia 0-18 tahun; dan hakikat hak dasar anak adalah haknya untuk memperoleh kelangsungan hidup, bertumbuh kembang, mendapat perlindungan, dan kesertaan dalam tata kehidupan. Kemudian UU Nomor 4 tahun 1979 tentang Kesejahteraan Anak menyatakan bahwa “Kesejahteraan anak adalah suatu tata kehidupan dan penghidupan anak yang dapat menjamin pertumbuhan dan perkembangannya dengan wajar, baik secara rohani, jasmani, maupun sosial”.

YKAI didirikan pada 17 Juli 1979 bertepatan dengan Tahun Internasional Anak oleh para pendirinya sebagai tanggapan terhadap ketiadaan kebijakan nasional, lembaga pemerintah maupun organisasi masyarakat sipil di bidang pembinaan dan pengembangan anak secara holistik, sementara begitu banyak dan beragam permasalahan anak yang terus muncul dan menanti penyelesaian. YKAI kemudian bergerak dengan misi “menyalakan api”, yaitu mengajak semua pemangku kepentingan (stakeholders) terkait untuk bersama-sama menyatukan paradigma mengenai anak sebagai investasi pembangunan sumber daya insani, yang perlu diperkuat kualitasnya dengan menjadikannya sebagai unsur strategis pembangunan.

Sepanjang kiprahnya yang sudah berjalan hampir 40 (empat puluh) tahun, YKAI telah dan terus melakukan berbagai upaya pengembangan dan pembinaan anak dan remaja dengan beberapa pola strategi. Pertama, YKAI melaksanakan kegiatan-kegiatan komunikasi, informasi dan edukasi kepada berbagai kalangan masyarakat. Lobi individual juga dilakukan sesuai pemangku kepentingan antara lain pemerintah, pejabat legislator, praktisi, media massa, dan akademisi. Kedua, melakukan advokasi berbagai kebijakan tingkat nasional maupun tingkat daerah. Ketiga, menggerakkan jaringan kerja.

Program-program kerja YKAI tercatat menuai pencapaian yang memiliki arti besar karena menjadi pijakan bagi pergerakan selanjutnya. Di tingkat

nasional, pada tahun 1984 YKAI mendorong terbentuknya jaringan nasional pembinaan dan pengembangan anak Forum Komunikasi Pembinaan Pengembangan Anak Indonesia (FKPPAI). YKAI kemudian berhasil memasukkan permasalahan anak ke dalam Garis Besar Haluan Negara tahun 1993 serta turut melahirkan UU no 23 tahun 2002 tentang Perlindungan Anak. YKAI kemudian mendorong terbentuknya lembaga negara Komisi Perlindungan Anak Indonesia (KPAI), yang hingga saat ini menjadi garda depan pemerintah dalam menangani urusan anak. Di tingkat internasional, YKAI membangun jaringan dengan menjadi anggota International Forum for Child Welfare (IFCW) dan Asia Pacific Forum for Welfare Children pada tahun 1989. Pengakuan internasional terhadap eksistensi YKAI sebagai lembaga non-pemerintah dengan status “Special Consultative Status with UN the Economic and Social Council” diperoleh pada tahun 2002.

Guna mempercepat pencapaian visi misinya, YKAI melebarkan sayap dengan mendirikan 12 (dua belas) cabang di ibukota provinsi. Beberapa strategi terus diwujudkan seperti upaya advokasi kebijakan publik, promosi dan informasi kepada kalangan luas, mengadakan pelatihan untuk pelatih/kader (training for trainers/TOT), melakukan berbagai penelitian dan kajian, mewujudkan program rintisan, serta menyelenggarakan secara langsung kepada anak dan remaja yang membutuhkan.

Wilayah kerja YKAI dibagi berdasarkan dua segmen usia yaitu usia di bawah lima tahun (balita) dan usia sekolah-remaja; yang didasarkan pada perbedaan masalah di antara kedua kelompok usia, sehingga memerlukan pendekatan, pemecahan, dan upaya pencegahan yang berbeda pula. Berdasarkan pendekatan tersebut dikembangkan rencana kerja (platform) peningkatan kualitas SDM. Pengembangan program-program preventif untuk anak dan remaja melalui program Pemanfaatan Waktu Luang Anak (PWLA), program Wisata Remaja, Pendidikan Parlemen Remaja Indonesia, dan yang lainnya-semuanya diselenggarakan bekerjasama dengan pihak-pihak berkompeten yang bersedia mendukung secara materil dan moril.

Komitmen YKAI Terhadap Pendidikan Anak dan Remaja

Salah satu program YKAI yang secara langsung membantu anak dan remaja untuk mengenyam pendidikan yang layak adalah program Bantuan Pendidikan (BP) untuk siswa SD, SMP dan SMA yang diselenggarakan sejak tahun 1988. Prioritas penerima program BP adalah siswa berprestasi dari keluarga berpenghasilan sangat rendah, dengan tujuan untuk mengurangi angka putus sekolah sekaligus meningkatkan prestasi belajar anak-anak

tersebut sehingga dapat membangun mimpi dan meraih cita-citanya. Program BP juga diberikan kepada anak-anak korban bencana alam, anak-anak di daerah konflik, dan anak-anak yatim piatu.

Sejumlah program BP terlaksana berbasis kemitraan dengan dunia usaha yang bekerjasama langsung dengan sekolah-sekolah yang merekomendasikan siswa-siswanya. Pelaksanaan program melibatkan Departemen Pendidikan Nasional atau perwakilannya di tingkat pusat, provinsi, dan kabupaten, serta bank BRI (Bank Rakyat Indonesia) untuk memudahkan penerima BP menerima dana dalam bentuk tabungan. YKAI tetap melanjutkan program beasiswa meskipun pemerintah telah mencanangkan program Wajib Belajar Sembilan Tahun karena biaya sekolah bukan hanya Sumbangan Pengembangan Pendidikan (SPP) tetapi juga antara lain untuk buku ajar, alat tulis, pakaian, perlengkapan sekolah, transportasi, konsumsi, kesehatan, dan karyawisata.

Dalam kerjasama dengan pihak lain, YKAI memiliki kode etik yang terkait dengan komitmennya terhadap dunia anak. YKAI misalnya tidak membina kerjasama dengan perusahaan yang tidak sesuai dengan visi misi YKAI misalnya perusahaan rokok, minuman keras, susu formula bayi (yang bertentangan dengan prinsip internasional United Nations Children's Fund (UNICEF) atau Lembaga Swadaya Masyarakat internasional bidang Anak..

PROGRAM KEMITRAAN

Pemilihan YKAI sebagai Mitra Colruyt Group

Yang menarik dari implementasi CSR di sebuah negara oleh sebuah perusahaan asing yang berbasis di luar negeri adalah bagaimana proses dan faktor-faktor pertimbangan dalam menentukan pilihan terhadap pihak mitra maupun penerima program CSR. Dalam program beasiswa di Semarang ini, faktor-faktor yang membuat pihak Colruyt Group memilih YKAI sebagai mitra kerjasama adalah:

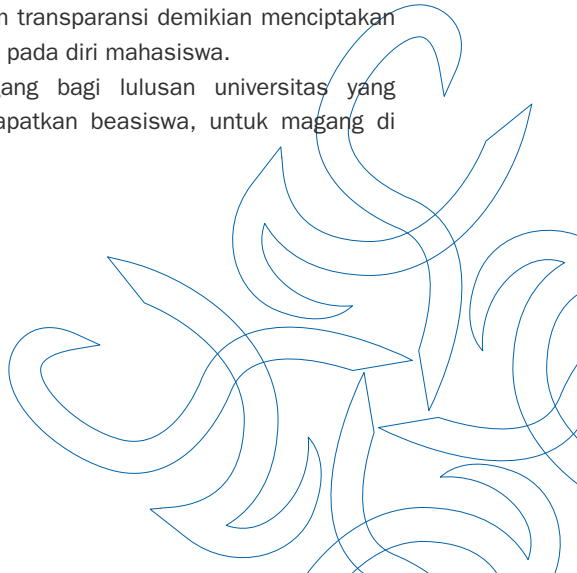
1. Rekam jejak YKAI sejak berdiri tahun 1979, yang secara berkelanjutan melakukan langkah-langkah strategis dan aksi nyata dalam pengembangan dan pembinaan anak dan remaja di Indonesia. Kapabilitas YKAI sebagai pengelola beasiswa juga sudah teruji dimana sebelumnya YKAI sudah mengelola ribuan beasiswa dari program CSR sejumlah perusahaan nasional, termasuk YKAI secara mandiri membuat program beasiswa Wajib Belajar. Rekam jejak ini penting mengingat peran mitra dalam mengawal keberlangsungan program di tempat yang berjarak sangat jauh dari basis perusahaan di Belgia.

2. Reputasi internasional YKAI dengan kepemilikan “Special Consultative Status with UN the Economic and Social Council” dari Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB). Hal ini menunjukkan bahwa YKAI telah memenuhi standar internasional dalam sistem operasionalnya.
3. Selain itu, keberadaan cabang YKAI di Semarang, ibukota Jawa Tengah diharapkan akan mendukung kelancaran pelaksanaan dan monitoring program nantinya.
4. Colruyt Group menilai bahwa YKAI memiliki pendekatan yang tepat dalam memilih target penerima beasiswa yang didapatkan dari para sponsornya, yaitu mencari sekolah-sekolah yang siswanya berasal dari keluarga miskin dan berada di daerah terpencil.

Bentuk Kerja Sama Kemitraan Pendidikan

Skema program Beasiswa kemitraan dan peran YKAI dan pihak Colruyt Group (selanjutnya disingkat Colruyt) adalah sebagai berikut.

1. Pengelola beasiswa untuk siswa SMK Setiabudhi dan Madrasah Aliyah (MA) Nahdlatul Ulama (NU) Nurul Huda berupa biaya sekolah, yang diberikan melalui transfer ke rekening tabungan bank siswa.
2. Sebagai perantara pihak Colruyt dengan pihak sekolah terkait pembangunan fasilitas laboratorium komputer, pembangunan gedung dan lainnya sesuai kebutuhan sekolah tersebut.
3. Pengelola beasiswa untuk mahasiswa berupa biaya kuliah dan biaya hidup. Untuk keperluan perkuliahan lain seperti buku atau laptop mahasiswa dapat mengajukan kepada YKAI yang diikuti penyerahan laporan pengeluaran beserta bukti-bukti kwitansi. Dengan demikian semua pengeluaran tercatat dan siap untuk proses audit YKAI. Sistem transparansi demikian menciptakan tanggung jawab yang baik pada diri mahasiswa.
4. Pengelola program magang bagi lulusan universitas yang sebelumnya telah mendapatkan beasiswa, untuk magang di Colruyt Group di Belgia.



Berikut gambaran terperinci dari setiap program tersebut.

1. Program Beasiswa untuk Siswa Sekolah Menengah Atas

Pada tahap persiapan program Beasiswa, pihak Colruyt terlebih dahulu memerlukan informasi dari YKAI mengenai kebutuhan utama masyarakat setempat dan akhirnya ditetapkan bahwa program CSR yang akan dilakukan adalah pemberian beasiswa untuk siswa sekolah menengah atas. Selanjutnya dalam proses pemilihan penerima beasiswa, kedua pihak terlibat sesuai posisinya masing-masing. Pihak Colruyt sebagai pemberi dana menetapkan pola pemberian beasiswa dan kriteria penerima beasiswa. Sebelumnya YKAI representatif Semarang sebagai pihak yang memahami dunia pendidikan di kota tersebut memberikan gambaran mengenai sistem pendidikan menengah atas di Indonesia dan referensi sekolah-sekolah menengah atas di Semarang. Berdasarkan informasi tersebut Colruyt kemudian menetapkan pola pemberian beasiswa yaitu diperuntukkan bagi seluruh murid kelas 1 sampai 3 di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) dan Madrasah Aliyah, dengan pertimbangan bahwa lulusan kedua jenis sekolah ini bisa langsung bekerja. YKAI kemudian merekomendasikan beberapa sekolah tertentu berdasarkan penilaian terhadap tingkat dedikasi guru-guru dan kepala sekolah tersebut. Kemudian kedua pihak melakukan kunjungan ke sekolah-sekolah tersebut untuk memastikan kebutuhan mereka serta kesediaan untuk bekerjasama dalam mensukseskan program beasiswanya. Akhirnya diputuskan oleh pihak Colruyt bahwa beasiswa diberikan kepada siswa kelas 1 sampai 3 sejumlah 150 orang di SMK Setiabudhi dan 185 orang di Madrasah Aliyah Nurul Huda. Beasiswa diberikan berlanjut kepada setiap siswa hingga lulus sekolah.



Gambar 50. Penerima Beasiswa SMA.

Pada tahap pelaksanaan program, YKAI berperan sebagai penyalur bantuan pendidikan. Baik pihak Colruyt maupun YKAI berperan melakukan monitoring kemajuan pendidikan para penerima beasiswa dengan kapasitas masing-masing. YKAI melakukan monitoring yang berkelanjutan terhadap capaian prestasi siswa, sedangkan pihak Colruyt selain menerima informasi dari YKAI juga menanyakan secara langsung kepada para siswa pada saat kedatangannya ke Indonesia.

2. Program Beasiswa untuk Mahasiswa

Pihak Colruyt menerima usulan YKAI mengenai desain beasiswa mahasiswa dengan prioritas anak perempuan. Kandidat merupakan sejumlah siswa/i dengan prestasi peringkat atas di sekolah SMK Setiabudhi dan Madrasah Aliyah Nurul Huda.

Pada tahapan seleksi YKAI dan pihak Colruyt melakukan peran bersama, sebagai berikut:

- 1) YKAI mencari buku-buku berbobot untuk dibuat essay sinopsisnya oleh pelamar beasiswa. Tujuannya adalah melihat keterampilan membaca, menganalisa dan menulis dari para kandidat.
- 2) Essay yang dikirim melalui email, akan direview oleh pihak Colruyt bersama YKAI.
- 3) Terhadap kandidat yang lolos seleksi tulis, dilakukan interview oleh pihak Colruyt bersama psikolog yang disiapkan oleh YKAI. Yang dinilai adalah motivasi, verifikasi keluarga, dan prediksi kesuksesan studi.
- 4) Setelah diumumkan, orangtua siswa yang lolos dipanggil untuk konfirmasi dengan pihak Colruyt. Surat perjanjian mengenai penyelesaian studi dalam jangka waktu 10 semester ditandatangani oleh penerima beasiswa, orangtua, dan YKAI.

Penerima beasiswa mahasiswa sejauh ini setiap tahun terbatas hanya 3 (tiga) orang, terdiri atas lulusan SMK Setia Budi dan Madrasah Aliyah Nurul Huda, Penerima beasiswa menentukan sendiri pilihan jurusannya, namun umumnya melanjutkan keilmuan yang diterimanya di sekolah sebelumnya. Sebagian besar menempuh studi di jurusan komputer dan akuntansi Universitas Dian Nusantara (UDINUS), serta jurusan-jurusan sosial di Universitas Negeri Semarang (UNNES).

Pada tahap pelaksanaan, peran YKAI semakin besar. Selain sebagai penyalur beasiswa, YKAI melakukan monitoring kemajuan belajar penerima beasiswa, dan juga mendampingi selama masa studi mereka baik dalam menjalani proses akademik maupun non akademik. Kecenderungan permasalahan muncul dari adanya kesenjangan sosial ekonomi antara penerima beasiswa dengan mayoritas mahasiswa di perguruan tinggi swasta tempat belajar, yang tidak jarang menjadikan mereka rendah diri bahkan menjauh dalam pergaulan. Selain itu seringkali prestasi akademik yang menurun akibat tidak mampu mengelola waktu dalam aktivitas organisasi kemahasiswaan. Untuk mengatasi masalah ini YKAI memberikan penguatan diri penerima beasiswa melalui teguran, nasehat, saran, motivasi agar mereka mampu menyesuaikan diri dan mempertahankan prestasi belajarnya. Dalam hal ini biasanya YKAI memberdayakan stafnya yang berusia muda agar komunikasi lebih sejajar dan mudah diterima, termasuk memberikan pelatihan-pelatihan yang dirasakan perlu oleh para senior penerima beasiswa. YKAI juga menjadi perantara komunikasi antara mahasiswa dengan pihak Colruyt; apabila ada kebutuhan khusus mahasiswa dalam perkuliahannya seperti laptop. Pihak Colruyt kemudian akan memfasilitasi kebutuhan tersebut. Pihak Colruyt berperan dalam menentukan regulasi beasiswa seperti larangan menikah bagi mahasiswa selama masa studinya. Dasar dari regulasi ini adalah kasus-kasus yang terjadi sebelumnya, yang menyebabkan program beasiswa ini menjadi tidak efektif atau sia-sia. Pihak Colruyt turut memantau prestasi belajar para penerima beasiswa termasuk kemudian memantau keberlanjutan profesi para alumninya. Hal ini dilakukan untuk memastikan keberhasilan program beasiswa ini.

3. Program Magang di Colruyt Group, Belgia

Program beasiswa untuk mahasiswa diikuti dengan program magang bagi lulusan, dan ini menjadi daya tarik dan motivasi bagi mahasiswa untuk segera menyelesaikan studinya. Lulusan yang terpilih berkesempatan untuk melakukan kerja magang selama tiga minggu pada perusahaan di Belgia, juga tinggal di rumah masyarakat setempat (homestay). Semakin besar tuntutan terhadap peran YKAI dalam program magang di luar negeri ini, mengingat adanya perbedaan wilayah, bahasa, gaya hidup, nilai dan budaya.



Gambar 51. Kegiatan yang diselenggarakan oleh Colruyt Group bagi 50 pemuda dari berbagai negara, termasuk Indonesia (sumber : website Colruyt Group).



Gambar 52. Penerima beasiswa magang di perusahaan Colruyt

Dalam tahap persiapan, selama masa studinya para mahasiswa wajib mengikuti kursus bahasa Inggris yang dibiayai di lembaga yang ditentukan oleh YKAI. YKAI memilih lembaga kursus LIA karena reputasinya, memonitor kemajuannya, dan apabila dianggap belum memadai maka mahasiswa tersebut diharuskan untuk memperdalamnya di kampung Inggris di Pare, Kediri. Menjelang keberangkatan penerima beasiswa magang ke Belgia, YKAI mempersiapkan segala sesuatu keperluan dari pembuatan visa, pembelian tiket transportasi hingga pembelian pakaian. Untuk mengantisipasi persoalan akibat perbedaan nilai dan budaya, YKAI juga memberikan rangkaian orientasi dan pembekalan mengenai pemahaman nilai, budaya dan gender termasuk sharing kehidupan di Belgia oleh para peserta magang yang sudah kembali. Ketika program magang selesai, YKAI mengatur penjemputan di bandara hingga sampai ke rumah, mengingat keterbatasan orang tua mereka untuk melakukannya.

Peran pihak Colruyt sebagai pengambil keputusan akhir dari seleksi program ini. Pihak Colruyt secara langsung melakukan asesmen kemampuan berbahasa Inggris para kandidat magang yang sudah menjalani pendidikan kursus. Kandidat yang dianggap kurang berkualitas dapat dibatalkan keikutsertaannya untuk magang ke Belgia.

4. Pengelolaan Hubungan antara Mitra dan Penerima beasiswa

Hubungan pihak-pihak penyelenggara program kemitraan penting untuk kelancaran pelaksanaan program. Membangun komunikasi yang baik dan kontinyu merupakan kunci bagi suksesnya program. Dalam kemitraan beasiswa ini, pihak YKAI melakukan beberapa arah komunikasi dengan pihak-pihak.

- 1) Pertemuan langsung pihak YKAI-pihak Colruyt cukup intensif, rata-rata sekali setahun.
- 2) YKAI menjalin komunikasi dengan pihak Colruyt terkait pengelolaan program melalui kunjungan rutin setahun sekali, e-mail dan Whats App. YKAI juga menjalin komunikasi dengan pihak sekolah dan perguruan tinggi tempat belajar para penerima beasiswa terkait persiapan beasiswa dan kemajuan studi penerima beasiswa. Jalur komunikasi YKAI para penerima beasiswa baik yang sedang menjalani studi maupun alumni adalah WhatsApp group masing-masing. YKAI juga membentuk jaringan alumni dimana terjadi komunikasi dan pertemuan-pertemuan informal, sehingga terbangun hubungan baik.
- 3) Pihak Colruyt menjalin komunikasi dengan pihak sekolah dan perguruan tinggi dengan datang berkunjung, berdiskusi bahkan menjadi pembicara dalam kegiatan setempat. Tim Colruyt juga berkunjung ke kediaman para penerima beasiswa untuk menemui orangtua, melihat secara langsung kondisi kurang sejahtera dan kesulitan-kesulitan yang dialami si siswa/mahasiswa. Kunjungan ini mendekatkan pihak Colruyt dengan sasaran programnya, menumbuhkan kepercayaan terhadap kebenaran program beasiswanya, sehingga kemudian memutuskan untuk memberikan beberapa tambahan bantuannya.
- 4) Hubungan dekat antara pihak Colruyt dengan peserta magang juga diciptakan dengan adanya sebagian karyawan-karyawan Colruyt menjadi keluarga angkat tempat tinggal peserta program magang di Belgia.

Manfaat Program Kemitraan Education for A Better Future

Program Education for A Better Future ini secara umum membuka kesempatan memperoleh pendidikan menengah atas dan perguruan tinggi bagi remaja yang memiliki learning capacity tinggi namun terkendala oleh tingkat sosial ekonomi yang rendah. Pendidikan akan menjadi batu pijakan bagi mereka dalam meniti masa depan yang lebih baik sehingga bisa meningkatkan kesejahteraan keluarga. Program ini memberikan manfaat bagi setiap pihak yang terlibat di dalamnya baik sebagai mitra maupun sasaran program.

1. Manfaat bagi Colruyt Group :

- a. Implementasi Sustainable Development Goals bidang pendidikan melalui CSR.
- b. Mewujudkan komitmen perusahaan terhadap peningkatan kesejahteraan melalui pendidikan di negara-negara berkembang mitra perusahaan.
- c. Mewujudkan tanggung jawab sosial perusahaan melalui peruntukan penggunaan dana CSR yang konkrit dan bermanfaat.
- d. Menjaga keberlanjutan hubungan baik dengan masyarakat setempat secara sosial maupun bisnis.
- e. Pembelajaran cross cultural values and principles.

2. Manfaat bagi YKAI

- a. Mendukung visi-misi YKAI.
- b. Adanya sumber pemasukan bagi YKAI dari operational fee.
- c. Pembelajaran profesionalisme dalam bidang keorganisasian.
- d. Pembelajaran dalam melakukan kerjasama lintas-negara terutama aspek lintas- budaya bagi YKAI.
- e. Penegakan integritas sebagai nilai universal dalam kerjasama.
- f. Memperkuat akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan beasiswa.

3. Manfaat bagi para penerima beasiswa.

- a. Terbantunya biaya pendidikan.
- b. Meningkatkan derajat hidup keluarga karena bagi mereka yang mendapatkan beasiswa hingga lulus perguruan tinggi, mereka menjadi contoh bagi lingkungan sekitarnya.
- c. Mereka yang mendapatkan beasiswa hingga ke perguruan tinggi berpeluang lebih besar untuk mendapatkan pekerjaan setelah lulus dan juga membuka lapangan kerja sendiri, seperti pada salah satu contoh kasus penerima beasiswa.

- d. Program magang di Colruyt Group membawa beberapa manfaat berikut:
- Mendapatkan banyak pengalaman lintas budaya baik dalam workshop, kerja magang di perusahaan, dan home stay.
 - Pembelajaran dalam berkomunikasi dan bekerjasama dengan orang-orang dari bangsa yang berbeda.
 - Pertukaran pengalaman yang membangun jembatan antar budaya yang terjadi selama tinggal dengan host family.
 - Mendapatkan situasi dan lingkungan yang berbeda dengan di Indonesia dalam hal cuaca, perubahan musim, makanan, dan sebagainya.
 - Meningkatkan personal leadership dalam project karena saat magang mereka juga berpartisipasi dalam event yang diselenggarakan Colruyt Group dengan jumlah peserta sebanyak 50 orang pemuda dari berbagai negara.
 - Memberikan pembelajaran bagi peserta magang mengenai circular economy dari pengelolaan sampah dengan harapan mereka bisa menularkan hal tersebut kepada anggota masyarakat disekitar tempat mereka tinggal dalam hal mengelola sampah rumah tangga. Kegiatan ini merupakan kegiatan berkelanjutan yang selalu diberikan kepada para peserta magang dari Indonesia.

Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kesuksesan Program Kemitraan

Program beasiswa CSR yang terus terselenggara bertahun-tahun membuktikan bahwa kemitraan antara YKAI dan pihak Colruyt bersifat kuat. Faktor-faktor yang menentukan keberlanjutan kemitraan ini adalah:

1. Integritas yang tinggi dari mitra. YKAI sebagai penyalur beasiswa dijalani dengan baik. Pertanggung jawaban keuangan yang transparan, keberadaan siswa penerima beasiswa yang terbukti, dan komunikasi yang baik dengan pihak sekolah, universitas dan pihak Colruyt sendiri.
2. Tanggung jawab yang besar terhadap peran mitra. Meskipun tanggung jawab utama YKAI pada penyaluran beasiswa, namun ketika pihak Colruyt juga memberikan bantuan infrastruktur atau peralatan pendidikan kepada sekolah YKAI berinisiatif untuk melakukan monitoring prosesnya termasuk dalam pemilihan vendor. Hal ini didasarkan pada rasa tanggung jawab YKAI untuk menjaga kepercayaan pendonor yang akan mempengaruhi

- keberhasilan dan keberlanjutan program.
3. Komunikasi yang baik antar mitra. Antara pihak Colruyt dan YKAI terjalin komunikasi yang baik dan terbuka mengenai segala sesuatu terkait program, demikian pula dengan pihak sekolah dan perguruan tinggi tempat belajar para penerima beasiswa.
 4. Kenyamanan bekerjasama antara mitra. Selain integritas, tanggung jawab dan komunikasi yang baik, sistem pengelolaan yang tidak rumit dalam program beasiswa ini membuat nyaman para mitra dalam bekerjasama.
 5. Kepercayaan (trust) yang tinggi antara kedua mitra, disebabkan keempat faktor di atas.

Kendala dan Tantangan dalam Program Kemitraan

Selama berlangsungnya program ini YKAI dihadapkan pada nilai (value) dan budaya kerja Eropa yang cukup berbeda dengan nilai dan budaya kerja Indonesia, demikian pula sebaliknya. Nilai dan prinsip kerja bangsa Eropa umumnya sama dengan standar internasional yang sangat menjunjung tinggi kejujuran, kepercayaan, disiplin dan profesionalisme dalam bekerja. Demikian pula dalam penekanan pada integritas seperti transparansi, akuntabilitas dalam penggunaan keuangan baik oleh YKAI maupun penerima beasiswa. Namun hal tersebut tidak menjadi kendala bagi YKAI karena budaya kerja yang sama sejak awal sudah dilaksanakan di internal organisasi maupun dalam kerjasama dengan mitra lain. Ini dibuktikan dengan perolehan pengakuan dari UN yang tentunya merupakan hasil penilaian terhadap kinerja YKAI.

Perubahan manajemen dari sisi Colruyt mengenai pengelolaan dana untuk program beasiswa juga dianggap menjadi kendala bagi YKAI. Selama beberapa tahun terakhir pengelolaan dana untuk program ini tidak lagi dilakukan oleh Colibri Foundation, tetapi sudah melibatkan pihak ketiga, yaitu The King Boudouin Foundation (KBD) untuk pengelolaan dana CSR Colruyt. Bila ada permintaan dana terkait pengembangan program membutuhkan persetujuan KBD, proses pengucuran dana menjadi lebih panjang. Proses sebelumnya hanya YKAI langsung mengajukan kepada Colibri Foundation. Sekarang YKAI mengajukan kepada Colibri Foundation, dan kemudian penanggung jawab program dari Colibri Foundation yang mengajukan dana kepada KBD. Bagi pengurus YKAI, walaupun tidak bisa langsung membicarakan dana dan program dengan Colibri Foundation, komunikasi dengan pihak Colruyt tetap berjalan dengan baik. Se jauh ini,

keberadaan KBD tidak mengganggu pelaksanaan program beasiswa ini.

Kepastian jangka panjang program ini menurut YKAI juga tergantung pada pihak Colruyt. Sejauh ini YKAI belum dilibatkan untuk membicarakan mengenai keberlangsungan jangka panjang kemitraan Colruyt dengan YKAI terkait program beasiswa ini. Bagi YKAI sendiri, bila suatu saat Colruyt akan mengelola sendiri ataupun menunjuk mitra lain untuk melaksanakan program beasiswa ini, tidak menjadi masalah. Yang terpenting bagi pengelola program, anak-anak yang membutuhkan tetap terbantu untuk bersekolah.

Faktor Sosio-kultural dalam Pelaksanaan Kemitraan

Selama berlangsungnya program kemitraan muncul sejumlah persoalan yang disebabkan oleh perbedaan nilai dan budaya Belgia dan Indonesia, yang terjadi antar mitra maupun dengan penerima beasiswa. Namun kemudian terjadi saling penyesuaian sehingga proses dapat berlanjut dengan lebih baik. Beberapa contohnya sebagai berikut.

1. Perbedaan pandangan yang dilatar belakangi oleh perbedaan konteks masyarakat di kedua negara. Contohnya, Terkait kegiatan mengamen yang dilakukan oleh siswa calon penerima beasiswa, pihak Colruyt mempunyai konotasi negatif; sedangkan pihak Indonesia (YKAI dan psikolog), lebih bisa memahami bahwa mengamen bisa saja dilakukan sebagai penambah penghasilan untuk menyambung hidup. Akhirnya setelah melakukan pendalaman wawancara dengan siswa yang bersangkutan, pihak Colruyt dapat mencapai pemahaman yang sama.
2. Disiplin waktu dalam proses pengelolaan maupun penyelenggaraan kegiatan; termasuk tidak mentolerir keterlambatan kehadiran.
3. Disiplin dalam komunikasi antar pihak-pihak, dengan segala sesuatu yang penting harus terinformasikan dan terkonfirmasi.
4. Perbedaan kebiasaan dan manner. Contohnya, kebiasaan mengajak foto selfie anak-anak Indonesia kepada bos-bos perusahaan tempat magangnya di Belgia, dianggap kurang sopan.
5. Pemberian hadiah. Pemberian buah tangan atau hadiah yang menjadi kebiasaan di Indonesia tidak bisa dilakukan kepada pihak Belgia dalam konteks program ini karena akan dianggap sebagai gratifikasi.

PENUTUP

Pembelajaran dari kemitraan Colruyt Group-YKAI

Beberapa pembelajaran yang bisa diambil dari kemitraan Colruyt Group-YKAI adalah:

1. Kesamaan misi untuk membantu siswa yang membutuhkan untuk bisa sekolah lagi mendukung untuk berlangsungnya program jangka panjang.
2. Akuntabilitas dan transparansi dalam pelaksanaan program menjadi dasar untuk menjalin kemitraan jangka panjang.
3. Usaha untuk menyamakan ritme dan cara kerja mitra penting agar program yang dilaksanakan bersama dapat terlaksana dengan baik. Hal ini dapat terjalin melalui usaha untuk memahami latar budaya yang berbeda dari mitra.
4. Dalam melakukan kemitraan, masing-masing pihak harus fleksibel dalam menghadapi perubahan yang tidak terduga dari sisi pemerintah, yang dapat mempengaruhi proses kemitraan. Bila tidak fleksibel dapat mempengaruhi emosi pihak yang bertanggung jawab terhadap keberlangsungan program.
5. Komunikasi yang terbuka dan sinambung menjadi kunci dalam menghadapi perubahan-perubahan yang tidak dapat diprediksi.
6. Kesadaran bahwa suatu saat kemitraan akan berhenti akan lebih mudah diterima bila mitra menyadari kembali misi dari masing-masing lembaga. Dalam hal ini YKAI menyadari bahwa ada kemungkinan kemitraannya dengan Colruyt tidak akan selamanya. Hal tersebut lebih mudah diterima selama aktivitas membantu anak-anak yang membutuhkan tetap terlaksana walaupun tidak ada YKAI di situ.

PERTANYAAN UNTUK DISKUSI:

1. Dalam rangka pembangunan keberlanjutan, banyak kemitraan terjadi yang bersifat antar-sektor yang berbeda orientasi dan kepentingannya, diantaranya antara sektor bisnis dan NGO. Faktor-faktor apa saja yang dapat menciptakan kemitraan antara sektor bisnis dan NGO?
2. Dalam kerjasama kemitraan di mana pihak-pihak mitra berada di negara yang berbeda, faktor perbedaan sosial-budaya akan berpengaruh pada kelancaran proses kerjasama. Lakukan eksplorasi faktor-faktor sosial-budaya apa sajakah itu dan bagaimana cara menanganinya ketika menjadi kendala dalam proses kerjasama.
3. Sebaliknya, eksplorasi hal-hal apa sajakah yang dapat membuat kerjasama lintas-sektor maupun lintas-geografis dapat berjalan baik?

PUSTAKA ACUAN

Rilantono, L. I. 2009. Menyalakan Api, Investasi Pembangunan Sumberdaya Insani. Jakarta Penerbit Yayasan Kesejahteraan Anak Indonesia.

<https://www.colruytgroup.com/wps/portal/ColruytGroup/en/home/brands/Colibri%20Foundation>.

<https://www.colruytgroup.com/wps/portal/Colruyt Group/en/home/about-us/history>.

<https://www.colruytgroup.com/wps/portal/Colruyt Group/en/home/about-us/mission-and-values>.

<https://www.collibrifoundation.org/en/story/work-placement-across-cultures>.

<https://www.collibrifoundation.org/en/project/indonesia-education-better-future>.



STUDI KEMITRAAN ANCORA FOUNDATION: PROGRAM “SAHABAT AIR”

Tia Rahmania | Gilang Cempaka

Abstrak

Pertama tentang tujuan bermitra, adalah untuk mewujudkan visi dan misi dari Ancora Foundation sendiri. Visi Ancora Foundation yaitu melahirkan pemimpin masa depan Indonesia yang berkualitas. Prinsip filantropi di Ancora Foundation bukan sekedar memberi bantuan amal bernilai nominal, namun didasari oleh misinya yang peduli pada pendidikan anak bangsa melalui bantuan pendidikan/beasiswa agar anak muda mendapatkan akses pendidikan yang lebih tinggi. Founder Ancora Foundation, Bapak Gita Wirjawan percaya bahwa pendidikan akan menghasilkan pemikir-pemikir maju yang membangun modal manusia sehingga Indonesia dapat memainkan peran kepemimpinan yang lebih besar di dunia. Ancora Foundation adalah organisasi filantropi yang kemudian menyadari bahwa dalam kegiatan filantropinya perlu dilakukan bersama-sama dengan berbagai pihak (kemitraan) dengan tetap mengacu pada misi awal dalam dunia pendidikan.

Hal kedua adalah tentang motivasi bermitra. Ancora Foundation menyatakan bahwa mereka perlu untuk bermitra karena untuk mewujudkan visi dan misinya membutuhkan sumber daya yang beragam dan luas, sementara Ancora Foundation memiliki keterbatasan dalam berbagai hal, termasuk sumber dana juga para ahli. Oleh karena itu, kemitraan yang dibangun Ancora Foundation pada akhirnya melibatkan mitra-mitra yang memiliki konsern yang sama pada bidang pendidikan.

Hal ketiga menyangkut prinsip dalam bermitra. Penjelasan pihak Ancora Foundation menunjukkan bahwa prinsip bermitra yang dipegang dalam menjalin kemitraan selama ini bisa berjalan baik karena adanya: Equity, mutual benefit dan transparency. Equity ditunjukkan dengan peran dan kontribusi yang jelas dan setara dari setiap pihak yang terlibat dalam kemitraan sesuai dengan sumber daya yang dimiliki dan kesepakatan. Prinsip ini menjadikan Ancora Foundation dalam bekerjasama dengan mitra mendorong hadirnya saling menghormati peran satu sama lain dan memposisikan diri sebagai partner yang setara lewat kontribusi

sesuai sumber daya yang dimilikinya. Dalam diskusi yang dilakukan serta aktivitas pelaksanaan di lapangan juga diusahakan melibatkan ke semua pihak mulai dari brainstorming konsep awal lewat workshop hingga eksekusi pelaksanaan di lapangan. Mutual benefit tampak dari keuntungan yang diperoleh pihak-pihak yang terlibat dalam bermitra, dan membawa dampak pada keuntungan dan kepuasan masing-masing pihak. Transparancy didapatkan dengan adanya kesepakatan dan pelaksanaan monitoring serta tolok ukur evaluasi yang jelas dan dilakukan bersama sesuai dengan perannya.

Ke empat, hal lain yang mendukung kemitraan ini adalah peran pemimpin. Peran pemimpin terlihat dalam nama besar seorang “Gita Wirjawan”. Beliau adalah magnet dalam menarik simpati masyarakat untuk bisa bergabung dalam kemitraan bersama Ancora Foundation. Sebagai pimpinan dari Ancora Foundation beliau menguatkan lembaga lewat filosofi yang ditanamkannya sehingga bentuk kemitraan yang dibangun tetap diarahkan dalam koridor pendidikan. Inspirasi beliau yang diturunkan dalam Visi dan Misi Ancora menjadikan manajemen lembaga ini menerjemahkan dalam bentuk tiga pilar yaitu: Scholarship Management (Beasiswa), Teacher Capacity Building, dan Community Learning. Selain itu, dalam kegiatannya Pak Gita Wirjawan selalu memperkenalkan Ancora Foundation kepada para rekan, dan sahabat bisnisnya serta masyarakat umum sehingga meraih kepercayaan dan membuka peluang kerjasama lebih jauh dengan Ancora Foundation.

Kelima, dalam membangun kemitraan. Ancora Foundation mengikuti disiplin yang benar dalam membangun kemitraan yang dimulai dengan mengidentifikasi kebutuhan mitra dan identifikasi mitra potensial melalui workshop yang diadakan bersama dalam rangka brainstorming kebutuhan dan menangkap ide-ide mitra, dilanjutkan dengan memetakan kekuatan dan potensi mitra, memilih mitra yang sesuai, serta menghubungi dan memastikan kesiapan calon mitra potensial yang terlibat. Dalam prosesnya, ke semua ini dilakukan dalam proses legal dari kemitraan dalam bentuk MOU dan Perjanjian Kerjasama. Ancora Foundation telah menetapkan kriteria untuk menjadi mitra, yakni: bersedia bekerja sama dengan peran dan tanggung jawab yang jelas serta setara, memiliki reputasi yang baik dalam skala nasional dan/atau internasional, serta mendukung pendidikan pada implementasi kegiatannya. Pada tahap ini, juga ditunjukkan berbagai keuntungan yang bisa didapat dari mitra-mitra terkait kegiatan yang dilakukan (termasuk reputasi yang terbangun) sehingga memperkuat kesertaan dari mitra dalam berkolaborasi bersama Ancora Foundation.

Keenam, tata kelola yang diterapkan dalam bermitra tergolong sangat baik. Dimulai dari perencanaan ide yang dilakukan bersama sehingga ide tidak hanya muncul dari satu pihak mitra saja tetapi dari kolaborasi bersama hingga kalkulasi anggaran secara detail. Pada tahap perencanaan juga telah ditetapkan target sasaran untuk setiap program. Hal yang menjadi penting dalam kemitraan ini adalah peran Ancora Foundation yang mengarahkan dan bertanggung-jawab dalam kelancaran kegiatan serta menghubungkan para mitra dimana kegiatan dipimpin langsung oleh seorang Chief Executive Officer yang dapat dengan mudah berkomunikasi dengan Founder Ancora Foundation, Bapak Gita Wirjawan dalam jadwal-jadwal tertentu. Koordinasi kegiatan dilakukan dengan menggunakan berbagai media, baik yang bersifat rutin maupun insidental, juga yang bersifat tertulis maupun verbal. Selain itu, koordinasi juga dilakukan antar mitra.

Hal ketujuh yang menonjol adalah salah satu perangkat tata kelola berupa monitoring dan evaluasi. Dalam kegiatannya Ancora Foundation memastikan membangun sistem monitoring dan evaluasi berdasarkan kriteria yang jelas berupa: target yang telah ditetapkan saat awal kegiatan untuk mengevaluasi hasil. Selain itu dalam monitoring juga dilakukan melalui kerjasama dengan pihak mitra, misalnya pada proyek “SahabatAir” pihak sekolah memiliki tenaga yang telah dilatih untuk memastikan bahwa tidak ada kerusakan alat. Selain itu pihak Unika Atmajaya yang memproduksi alat pun 3 bulan sekali melakukan monitoring alat ke SMPN 261. Hal ini adalah hal yang telah direncanakan dalam proyek ini sehingga dapat diharapkan terus keberlangsungannya dalam jangka panjang.

Kedelapan, Ancora Foundation berhasil merangkul generasi milenial dalam kegiatan kemitraannya. Generasi milenial menurut Howe & Strauss (2000, dalam Putra, 2016) adalah mereka yang terlahir dalam rentang tahun 1982-2000 yang melek dengan teknologi digital dan internet, lewat skema donasi secara online “SahabatAir”. Dalam skema ini masyarakat dan generasi milenial yang berkeinginan untuk memberikan donasinya secara online dapat dilakukan dengan mengikuti lelang produk Levi’s yang ditawarkan dan setelahnya dapat mengirimkan pembayaran dan mengirimkan bukti transfer donasinya untuk kemudian mendapatkan produk Levi’s tersebut. Pengumpulan dana yang dikenal dengan istilah crowdfunding atau urun dana, adalah salah satu alternatif metode pendanaan yang sedang populer di dunia sehingga memungkinkan puluhan bahkan ratusan orang patungan mewujudkan suatu proyek komersial maupun penggalangan dana untuk kepentingan sosial.

Kesembilan, Ancora Foundation tidak hanya berhasil dalam bermitra, namun juga telah berbagi pengalaman berharga dari kemitraan, baik kepada pihak internal maupun pihak eksternal. Pihak internal dilakukan melalui pertemuan rutin, saat workshop, pelatihan maupun rapat bersama. Pengalaman mereka juga dibagikan melalui berbagai publikasi media sosial baik cetak maupun internet sehingga diharapkan upaya ini memberikan dampak yang lebih besar bagi semua mitra Ancora Foundation yang bekerjasama karena adanya persepsi positif pada masyarakat. Founder dari Ancora Foundation secara langsung selalu bercerita dalam kesempatan temu publiknya maupun bisnis tentang berbagai aktivitas dari Ancora Foundation. Berbagai bentuk aktivitas dalam ranah pendidikan yang diinformasikan menjadikan dorongan dan inspirasi pada berbagai pihak untuk berupaya menempatkan pendidikan sebagai hal penting dan berupaya untuk mendukung kemajuannya. Berbagi pengalaman kepada pihak eksternal tentang kemitraan dilakukan dengan cara bergabung pada jejaring kemitraan, seperti EPSP dan CCPHI. Pengakuan atas upaya yang dilakukan oleh Ancora Foundation didapat dengan diberikannya penghargaan Top CSR Award tahun 2017 dalam kategori “Retail Trading Sector” dan “TOP LEADER in CSR Commitment” yang secara tidak langsung bercerita banyak tentang apa yang dilakukan oleh Ancora Foundation bersama mitra-mitranya.

PENDAHULUAN

Kemitraan dilihat dari perspektif etimologis diadaptasi dari kata *partnership*, dan berasal dari akar kata *partner*. Partner dapat diterjemahkan “pasangan, jodoh, sekutu, atau kampanyon”. Makna *partnership* yang diterjemahkan menjadi persekutuan atau perkongsian (Sulistiyani, 2004). Bertolak dari sini maka kemitraan dapat dimaknai sebagai bentuk persekutuan antara dua pihak atau lebih yang membentuk suatu ikatan kerjasama atas dasar kesepakatan dan rasa saling membutuhkan dalam rangka meningkatkan kapasitas dan kapabilitas di suatu bidang usaha tertentu, atau tujuan tertentu, sehingga dapat memperoleh hasil yang baik. Studi ini mengangkat program kemitraan yang dilakukan oleh Ancora Foundation sebagai organisasi filantropis yang didirikan oleh pengusaha Gita Irawan Wirjawan dengan tujuan utama: menyalakan api di benak anak muda di Indonesia melalui pendidikan (www.ancorafoundation.org. 2017). Secara khusus kasus kali ini ingin coba menelaah program kemitraan Ancora Foundation bersama Levis's Straus Indonesia yang melibatkan empat mitra: SMPN 261 Jakarta, Universitas Atma Jaya, Levis's Strauss, dan Ancora Foundation sendiri.

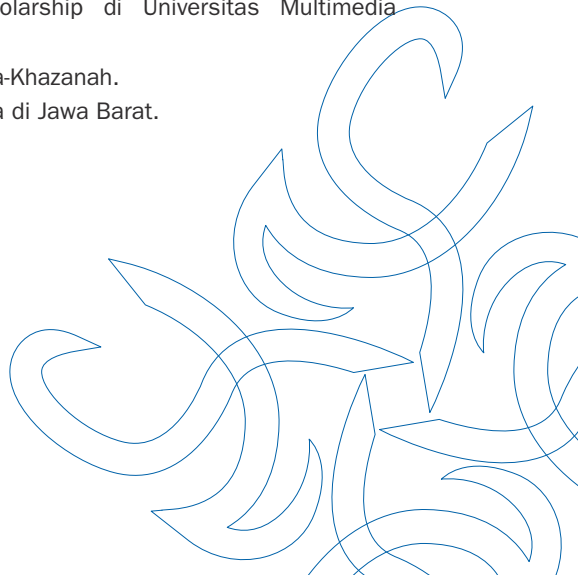
Profil Ancora Foundation

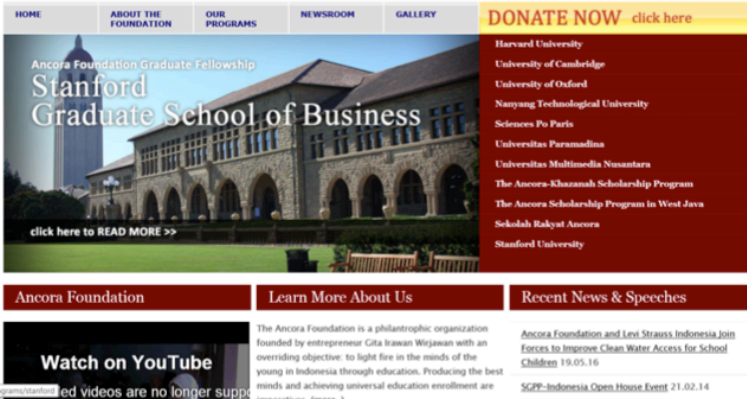
Yayasan Ancora adalah sebuah organisasi filantropis yang memiliki tujuan untuk bisa menghasilkan pemikir-pemikir terbaik dan mampu terdaftar dalam pendidikan tinggi umum adalah suatu keharusan. Hal ini diharapkan akan mampu membangun sumber daya manusia di Indonesia sehingga Indonesia dapat memainkan peran kepemimpinan yang lebih besar di dunia, sepadan dengan ukuran dan sejarahnya. Melalui beasiswa bagi warga negara Indonesia untuk mengikuti universitas terbaik di dalam dan luar negeri. Yayasan Ancora berharap dapat mengembangkan “*creme de la crème*” yang pada akhirnya akan menjadi instrumen perubahan bagi Indonesia. Ini adalah bagian dari pendekatan dua cabang yang juga berusaha untuk memberikan pendidikan dasar kepada masyarakat di seluruh nusantara yang semakin lama semakin meluas dan mampu menyentuh hingga ke pelosok talenta-talenta di negara ini.

Komitmen Ancora Foundation terhadap pendidikan

Program-program Ancora di bidang pendidikan, bekerjasama dengan mitranya. Yayasan Ancora sejauh ini telah meluncurkan inisiatif sebagai berikut (www.ancora.org, 2017).

1. Ancora Foundation Graduate Fellowship Fund di John F. Kennedy School of Government, Harvard University.
2. Ancora Foundation Graduate Fellowship Fund di University of Cambridge.
3. Ancora Foundation Graduate Fellowship Fund di University of Oxford.
4. Ancora Foundation Graduate Fellowship Fund di Nanyang Technological University.
5. Ancora Foundation Scholarship di Universitas Paramadina.
6. Ancora Foundation Scholarship di Universitas Multimedia Nusantara.
7. Program Beasiswa Ancora-Khazanah.
8. Program Beasiswa Ancora di Jawa Barat.
9. Sekolah Rakyat Ancora.





Gambar 1. Website Ancora Foundation.

PROGRAM KEMITRAAN

Program Tiga Pilar

Tujuan awal Bapak Gita Wirjawan mendirikan Ancora Foundation adalah untuk memberikan akses pendidikan pada kaum muda Indonesia yang tidak memiliki cukup finansial untuk melanjutkan jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Namun selanjutnya program yang ditawarkan di Ancora Foundation berkembang tidak hanya memberikan akses pendidikan saja, terdapat program lainnya yang masih dalam lingkup pendidikan, yang disebut tiga pilar yaitu: *Scholarship Management (Basiswa)*, *Teacher Capacity Building*, dan *Community Learning*.

1. Scholarship Management (Basiswa)

Diberikan pada kaum muda Indonesia yang tidak memiliki cukup finansial untuk bisa melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi. Awalnya beasiswa difokuskan pada calon penerima yang ingin melanjutkan S2 ke luar negeri bekerjasama dengan beberapa perguruan tinggi internasional. Namun untuk perkembangan selanjutnya pemberian beasiswa diperluas untuk:

- a. Murid-murid SMA di sekitar Jabodetabek.
- b. Beasiswa untuk mengambil S1.
- c. Beasiswa untuk mengambil S2.

Bersama dengan donor, dari tahun 2008 sampai sekarang sekitar 30-40 beasiswa telah digelontorkan AF untuk mahasiswa S2 Nasional dan Internasional. Penerima beasiswa tersebar di beberapa perguruan tinggi yaitu di *Harvard University*, *University of Cambridge*, *University of Oxford*, *Nanyang Technological University*, *Stanford University*, *Sciences Po Paris*, dan beberapa universitas di Malaysia. Khusus untuk beasiswa di Malaysia, Ancora Foundation bekerjasama

dengan Yayasan Khazanah Asian Scholars dari Malaysia dengan merekrut lima orang Indonesia untuk bersekolah S1 di Malaysia tiap tahun dan satu orang untuk S2 dimana saja. Beasiswa di dalam negeri sendiri dialokasikan di Universitas Paramadina, Universitas Multimedia Nusantara, dan beberapa perguruan tinggi di Pulau Jawa.

Tahun 2011 adalah tahun ketiga Ancora Foundation memberikan beasiswa bagi putra-putri berprestasi Jawa Barat namun memiliki keterbatasan ekonomi. Sejak program beasiswa di Jawa Barat ini dimulai dua tahun lalu Ancora Foundation telah menyalurkan 40 beasiswa. Tahun 2011 Ancora Foundation menambahkan 10 beasiswa lagi untuk program S1 di tiga perguruan tinggi terbaik di Jawa Barat yaitu Institut Teknologi Bandung, Universitas Padjajaran, dan Institut Pertanian Bogor.

Wujud kerjasama di bidang pendidikan itu dituangkan dalam bentuk kerjasama dimana Perjanjian Kerjasama Beasiswa tersebut ditandatangani pada hari Senin, 28 Februari 2011 di Gedung Rektorat ITB, Bandung. Dari ITB diwakili oleh Dr. Wawan Gunawan A. Kadir, Wakil Rektor bidang riset dan inovasi, sementara dari Ancora Foundation diwakili Atria Rai sebagai ketua Yayasan Ancora.

Beasiswa Ancora Foundation akan dikelola langsung oleh ketiga universitas tersebut termasuk rekrutmen calon penerima beasiswa. Namun persyaratan dan kriteria ditentukan oleh Ancora Foundation diantaranya memiliki nilai Indeks Prestasi Kumulatif (IPK) minimal 3.0 dari skala 4.0, datang dari keluarga kurang mampu, dan memiliki potensi kepemimpinan. Persyaratan terakhir sangat dipentingkan karena sesuai dengan visi Ancora Foundation yaitu melahirkan pemimpin yang berkualitas. Sementara beasiswa untuk SMA diberikan tiap tahun kepada hampir 500-an murid di wilayah Jabodetabek, melalui sistem seleksi dari pihak Ancora Foundation. Untuk beasiswa bagi SMA telah diberikan 3500 beasiswa bekerjasama dengan CR Cement Group.

Scholarship Management adalah program yang ditawarkan Ancora Foundation untuk perusahaan yang ingin memberikan dana CSR-nya pada bidang pendidikan, khususnya pemberian beasiswa. Pihak perusahaan pendonor menyerahkan sistem seleksi dan rekrutmen beasiswa pada Ancora Foundation sebagai mitra eksekusi. Pihak perusahaan hanya menerima hasilnya, namun ada beberapa perusahaan yang dari awal sudah sangat spesifik menginginkan kriteria calon penerima beasiswa, misalnya perusahaan alat berat menginginkan penerima beasiswa bagi calon yang tertarik sekolah teknik mesin. Dalam hal ini pihak Ancora Foundation pun dapat memfasilitasinya.

2. Teacher Capacity Building

Teacher Capacity Building adalah program kedua yang ditawarkan Ancora Foundation pada perusahaan yang memiliki dana CSR khusus bagi pendidikan untuk guru. Diawali oleh kesadaran akan pentingnya pendidikan bagi anak usia dini di usia 3-5 tahun, yang merupakan usia kritis untuk membentuk karakter dan membangun pondasi pembelajaran yang kuat.

Ancora Foundation bekerjasama dengan *Indonesian Heritage Foundation* (IHF) yang secara khusus memiliki tujuan untuk meningkatkan akses dan kualitas pendidikan anak usia dini (PAUD), yang berfokus pada pembangunan karakter dengan target capaian sebanyak 1.000 sekolah PAUD dan 30.000 anak Indonesia. Kemitraan ini dimulai pada tahun 2009, saat itu pendiri Ancora Foundation dan IHF sepakat untuk bekerjasama dalam menjalankan sebuah program pendidikan untuk guru PAUD yang bernama Sekolah Rakyat Ancora. Kerja sama ini dimulai dengan 20 sekolah PAUD di wilayah Sumatera dan Jawa pada tahun pertama, dan kemudian meningkat hingga menjangkau lebih dari 400 sekolah PAUD di akhir tahun 2015 di seluruh Indonesia.

Ancora Foundation dan IHF percaya bahwa untuk meningkatkan kualitas pendidikan anak, maka kualitas guru harus turut ditingkatkan pula. Untuk itu diperlukan investasi pendidikan untuk guru, karena guru adalah pendidik maka apabila guru memiliki kemampuan mengajar yang baik, maka akan terlahir murid yang berhasil, dan hal ini harus dibentuk dari pendidikan di PAUD.

Untuk memulai program, pihak Ancora Foundation melakukan seleksi sekolah berdasarkan wilayah kerja perusahaan dan mitra perusahaan yang turut mendukung program Sekolah Rakyat Ancora. Identifikasi sekolah berdasarkan kriteria bahwa sekolah tersebut sudah berdiri lebih dari dua tahun, didirikan atas inisiatif masyarakat, menjangkau murid yang berasal dari keluarga berpenghasilan menengah ke bawah, dan fasilitas yang minim. Setelah teridentifikasi Pihak Ancora Foundation melakukan komunikasi dengan pihak sekolah dan menjelaskan program pelatihan di Sekolah Rakyat Ancora. Berdasarkan komunikasi tersebut Ancora Foundation akan memberikan rekomendasi kepada IHF, mengenai sekolah-sekolah yang menyatakan kesediaan dan komitmen untuk berpartisipasi dalam kegiatan program. Setiap sekolah terpilih dari seluruh Indonesia akan menugaskan dua orang guru untuk diberi pelatihan selama dua minggu di Jakarta. Setiap angkatan pelatihan terdiri dari 18 hingga 20 orang peserta (http://ccphi.org/ccphidoc/study_eng/30-CS-Ancora-IHF_BI.pdf).

Saat pelatihan, para peserta mendapatkan materi pendukung seperti modul pembelajaran, buku harian, alat permainan edukatif (APE), signboards dan bahan literatur yang akan menunjang kegiatan guru ketika kembali mengajar di sekolah masing-masing. Secara rinci materi tersebut adalah: satu modul PHBK, 122 buku cerita, 74 alat permainan edukatif, satu buku rencana harian dan literatur pendukung yang nantinya digunakan untuk proses pembelajaran yang dilaksanakan selama dua tahun (http://ccphi.org/ccphidoc/study_eng/30-CS-Ancora-IHF_BI.pdf). Para guru diberi tools untuk pelatihan dan didampingi selama setahun untuk memastikan tools pelatihan tersebut dipakai secara efisien dan efektif.

Para guru diberi pelatihan dan paradigma baru dalam mengajar, agar sifat pembelajaran lebih inovatif dan partisipatif dan bersifat engaging berdasarkan karakter anak usia dini. Dalam pembelajaran karakter, Ancora Foundation tidak bekerja sendiri namun bekerja sama dengan yayasan IHF milik Ratna Megawangi dan suaminya Dr. Sofyan A. Djalil, SH, MA, MALD (Menteri Negara Komunikasi dan Informasi). Ratna Megawangi adalah Pendiri dan Direktur Eksekutif Indonesia Heritage Foundation, yang mengelola hampir 100 sekolah karakter di hampir seluruh Indonesia.

Pendidikan berbasis karakter penting agar guru-guru yang mendidik anak-anak di usia emas 3-5 tahun, mengetahui aktifitas apa yang tepat dalam konteks bermain yang bisa meningkatkan motorik anak usia tersebut. Karena sampai saat ini kebanyakan guru-guru PAUD bukanlah guru tersertifikasi terutama PAUD yang sifatnya community yang kebanyakan berangkat dari dari community drive atau inisiatif masyarakat atau bukan di bawah yayasan dan secara umum tidak memiliki metode mengajar. Aktivitas dalam pelatihan guru tidak hanya cara mengajar tetapi bagaimana cara berkomunikasi yang efektif dengan anak agar lebih partisipatif dan tertib. Sejauh ini para guru merasakan manfaatnya bahwa ada peningkatan perilaku anak menjadi lebih baik di kelas, anak lebih kreatif dan partisipatif.

Misi dari dari program ini adalah untuk 1000 PAUD di Indonesia, maka apabila dalam satu PAUD mengirim dua orang guru maka total akan 2000 orang guru yang dibekali pelatihan. Saat ini pelatihan sudah mencapai sekitar 500 orang guru. Program ini tetap berjalan walaupun sedikit demi sedikit. Unit cost tentunya sudah ada, yang berasal dari donor perusahaan dan Bapak Gita sendiri. Beberapa perusahaan yang menyatakan minat mereka untuk melakukan CSR di bidang PAUD antara lain Tanoto Foundation, PT Nestle Indonesia, Frisian Flag dan PT Bumitama

Gunajaya Agro (<https://www.paud-dikmas.kemdikbud.go.id/berita/3359.html>). Bantuan dana pengembangan guru yang didapat dari perusahaan donatur untuk sekitar 4-5 tahun, sehingga bisa meningkatkan jumlah guru yang diberi pelatihan dan menjamin keberlangsungan, yang awalnya hanya bisa mengembangkan 10 PAUD setiap tahun menjadi 30 PAUD di setiap tahunnya.

Selanjutnya setelah program pelatihan untuk guru PAUD adalah pengembangan kapasitas untuk guru-guru Sekolah Dasar bernama program Guru Cerdas Unggul. Pilot project dilaksanakan pada tahun 2015, untuk 30 sekolah di Yogyakarta yang diikuti oleh sekitar 150 guru. Tahun 2017 program dilanjutkan untuk 30 sekolah di Yogyakarta. Program ini dilatari oleh keprihatinan metode pendidikan SD yang saat ini masih berbasis hafalan, bukan bersifat partisipasi dan kreativitas, sehingga kebanyakan anak-anak SD tidak terlalu bisa mengekspresikan diri. Dalam program Guru Cerdas Unggul, guru-guru SD tersebut diberi pelatihan bagaimana berkomunikasi pada anak secara efektif sehingga meningkatkan partisipasi murid-muridnya. Rencana program berikutnya adalah memperluas jangkauan training untuk guru-guru SMP dan SMA supaya pelatihan yang diberikan lebih komprehensif dan bersifat menyeluruh dari tingkat pendidikan usia dini sampai menengah ke atas.

Impact juga dirasakan dalam ke semua program di atas. Hal ini menjadi public relation stories yang tidak hanya sekedar testimoni belaka, misalnya metode komunikasi dengan murid PAUD diterapkan dalam pola pengasuhan anak. Guru PAUD merasa senang atas pemberian pelatihan selama 2 minggu tersebut karena metode yang diajarkan tersebut dapat diserap oleh para guru dan terbukti dalam pelaksanaannya dalam kehidupan guru. Hal ini membentuk kondisi yang dapat konsisten digunakan dalam pengajaran pada anak didiknya.

3. Community Learning

Selain menawarkan menu CSR dari program yang sudah ada di atas, Ancora Foundation menawarkan program yang konsepnya tergantung pada kebutuhan perusahaan, yang disebut Community Learning atau Pemberdayaan Komunitas. Program tersebut lahir saat Ratri Wuryandari Chief Executive Officer Ancora Foundation bergabung pada tahun 2015. Dalam Program Community Learning, Ancora Foundation berusaha memahami kebutuhan perusahaan (klien), bagaimana mereka ingin menggunakan dana CSRnya. Tidak semua mitra perusahaan memiliki fokus CSR yang sama yaitu di bidang scholarship dan program pelatihan guru, ada pula perusahaan yang ingin kegiatan CSRnya lebih berkaitan dengan koridor bisnis perusahaan.

Kebutuhan akan konsep CSR tersebut dibangun secara bersama-sama, biasanya melalui workshop atau diskusi antara Ancora Foundation dengan pihak perusahaan. Workshop tersebut adalah untuk mencari kebutuhan perusahaan, objektif perusahaan agar inline dengan program CSR, ketersediaan aset yang dapat dipakai untuk kepentingan komunikasi, sustainability focus perusahaan, serta objektif perusahaan dari sisi reputasi.

Setelah mendapat hasil dari workshop, pihak Ancora Foundation akan merekomendasikan program-program CSR yang efektif dan efisien untuk perusahaan baik dari sisi investasi resources, funding, dan lain sebagainya. Anggaran CSR untuk Community Learning fleksibel, tidak ada unit fixed cost seperti program beasiswa dan pelatihan guru. Anggaran tergantung dana yang tersedia di perusahaan, nantinya pihak Ancora yang akan menyarankan sebaiknya perusahaan membuat CSR apa yang sesuai budget, keinginan perusahaan, juga kebutuhan masyarakat.

Visi dalam program Community Learning adalah, baik Ancora Foundation maupun perusahaan bersama-sama ingin meningkatkan taraf hidup masyarakat menjadi lebih baik melalui CSR. Konsep CSR yang diusung tetap dalam koridor pendidikan yang mendasari pada pemahaman bahwa pendidikan tidak hanya didapat dari pendidikan formal sekolah saja, namun bisa secara informal dari lingkungan masyarakat, atau pendidikan untuk komunitas yang dikemas dengan konsep Community Learning atau Pemberdayaan Komunitas. Komunitas masyarakat yang terlibat dalam program ini tidak hanya perusahaan dan Ancora Foundation saja, namun bisa meluas misalnya ke pemerintahan, konsumen, akademisi, dan lain-lain tergantung jangkauannya.

Tujuan CSR perusahaan dalam konteks pemberdayaan komunitas adalah memberikan manfaat pada masyarakat dalam koridor pendidikan, misalnya dalam pengolahan air bersih, pengolahan limbah sampah, kesehatan ibu anak, atau pengentasan kemiskinan. Pemilihan tema CSR kadang tergantung keinginan atau selera perusahaan, misalnya ada yang fokus ke bidang lingkungan, infrastruktur, dan lain-lain. Namun begitu apabila ingin bermitra, harus sesuai dengan portofolio Ancora Foundation yaitu bidang pendidikan. Lama project biasanya satu tahun, dan bisa dilanjutkan di tahun-tahun berikutnya. Ada pula yang sudah cukup lama bermitra dengan ancora selama 5-6 tahun, dan tidak semua perusahaan bersedia dipublikasikan karena alasan filantropis.

Pemberdayaan yang dilakukan oleh Ancora Foundation sebagai eksekutif partner perusahaan dalam CSR adalah:

- a. Mengkomunikasikan program baik ke publik maupun ke stakeholder kliennya, tidak sekedar mengelola donasi dan honor. Sebuah perusahaan melakukan CSR tentunya memerlukan reputasi agar dipandang oleh masyarakat.
- b. Matrix oriented, yaitu tersedianya data-data statistik yang memperlihatkan dampak dari adanya CSR tersebut ke masyarakat dan komunitas. Data tersebut bisa dipertanggung jawabkan karena terukur dan terhitung. Dampak dari publikasi dapat meningkatkan reputasi perusahaan di mata masyarakat (public relation stories)

Dua hal tersebut adalah kelebihan dari Ancora Foundation dalam bermitra dengan perusahaan di bidang CSR. Perusahaan yang telah bermitra dengan Ancora untuk program Community Learning adalah Levi's Strauss Indonesia dan Coca Cola. Program CSR dengan Coca Cola adalah mengenai daur ulang sampah plastik, sedangkan dengan Levi's Straus Indonesia ialah water harvestmen atau daur ulang air dengan nama "Sahabat Air".

3.1. Program Community Learning CSR Levi's Strauss "SahabatAir"

Sebelum bermitra dengan Ancora Foundation tahun 2015, program CSR Levi's Strauss (Levi's) sudah ada, namun belum terkonsep dengan baik, misalnya menyumbangkan perangkat komputer bagi yang membutuhkan atau menyumbang produk ke korban banjir. Levi's sendiri tidak memiliki anggaran khusus untuk CSR, sehingga Ancora Foundation dan Levi's mencari konsep CSR yang tepat, memiliki dampak ke masyarakat dengan tetap di koridor pendidikan. Dalam hal ini bersama Ancora Foundation lahirlah konsep CSR yang melibatkan banyak elemen masyarakat, bermanfaat bagi masyarakat, dan dana pun berasal dari masyarakat.

Dana berasal dari penjualan produk Levi's yang dijual sangat murah di charity/bazaar dengan diskon sampai 70%. Levi's sama sekali tidak memperoleh untung, semua dana yang terkumpul masuk ke ancora. Dengan bermodalkan dana CSR dari produk yang dijual lewat charity, Levi's bisa melakukan generate income yang digunakan untuk program CSR yang berkesinambungan.

Lahirnya konsep CSR water harvesting melalui program "SahabatAir" didapat saat workshop, setelah melalui tahap brainstorming ide sampai pada hal teknis pelaksanaan yang ke semuanya dikomunikasikan dalam workshop yang diadakan antara Ancora Foundation dan Levi's. Tennyson (2003) menyatakan bahwa kualitas komunikasi yang dibangun dalam

percakapan atau komunikasi yang terjalin akan sangat menentukan kualitas dari kemitraan antar organisasi. Hal ini sesuai dengan apa yang dilakukan oleh Ancora Foundation dalam kerja pada program “SahabatAir” karena Ancora Foundation melakukan tahapan brainstorming sehingga partner mengeluarkan semua ide terkait usaha CSR yang akan dilakukan sebelum sampai pada ide water harvesting.

Water harvesting dilaksanakan dalam bentuk program “SahabatAir”, yaitu sebuah inisiatif untuk memperluas akses terhadap air bersih melalui penyediaan fasilitas “pemanenan air hujan” dan program pendidikan konservasi air di sekolah-sekolah. Selain ide, hal teknis yang dibahas dalam workshop adalah bagaimana agar masyarakat baik di luar maupun di Jakarta bisa turut berkontribusi untuk membeli produk secara charity, dan siapakah buzzer atau social media personality yang cocok untuk menyampaikan informasi tersebut. Untuk program “SahabatAir” Levi’s ingin banyak komunitas yang terlibat, jadi kerjasama diperluas dengan menggandeng Universitas Kristen Atma Jaya untuk hal teknis dari sisi peralatan dan engineering. Dari sisi pemakai, alat daur ulang air ini akan dipakai di SMPN 261 Muara Angke Penjaringan, Jakarta Utara, yang kemudian untuk ini harus melibatkan dinas pendidikan setempat karena alat tersebut nantinya menjadi aset sekolah.

Program daur ulang air ini dilatar belakangi oleh rasa tanggung jawab Levi’s yang ingin mengembalikan kembali air yang sudah terpakai untuk memproduksi produk-produk Levi’s pada masyarakat. Bahwa satu buah celana jeans membutuhkan volume air yang sangat banyak sejak dari kapas/katun sampai menjadi produk siap pakai. Levi’s merasa perlu mengembalikan air yang telah terpakai ke masyarakat dengan mengurangi dampak buruk pemakaian air dan meningkatkan kualitas air melalui kemitraan dengan Ancora Foundation. Apa yang dilakukan dalam program “Sahabat Air” menunjukkan bahwa Ancora Foundation dan Levi’s mengusahakan suatu program dengan didasari oleh suatu fakta. Fakta bahwa setiap produk jeans membutuhkan volume air yang sangat banyak untuk menjadi siap pakai. Hal ini penting bahwa dalam usaha yang dilakukan dalam kemitraan, kita mendasarinya dari fakta (Tennyson, 2003). Levi’s ingin membantu masyarakat untuk mendapatkan akses air bersih sehingga masyarakat mendapatkan kualitas hidup yang lebih baik.

3.1.1. Water Harvestmen di SMPN 261

Water Harvestmen atau rainwater harvesting (RWH) yang dibangun oleh Ancora Foundation dan Levi’s Strauss bersama Universitas Katolik Atma

Jaya di SMPN 261 Muara Angke, Pluit, Jakarta Utara, memungkinkan siswa-siswi dan warga setempat memanfaatkan air hujan untuk keperluan mandi, cuci, dan kakus. Air tanah di area Muara Angke telah mengalami kontaminasi dari laut dan pembuangan sampah yang sembarangan, sehingga air tanahnya tidak layak untuk dikonsumsi. SahabatAir Project membangun sebuah proyek fasilitas pemanenan hujan dan pendidikan ramah air di sekolah.

Unika Atma Jaya yang membangun fasilitas RWH dan juga memberi pendidikan pada murid sekolah mengenai hidup bersih dan konservasi air. Kepala Program Rainwater Harvesting adalah Drg. Liling Pudjilestari dari Fakultas Kedokteran Unika Atma Jaya. Fasilitas RWH berupa bak penadah air, bak penyaringan, bak penampungan, pompa air, dan sejumlah wastafel yang dibangun di area SMPN 261. Bak itu dapat menampung hingga 40 ribu liter air. Biaya pembangunan fasilitas tersebut dapat mencapai angka Rp 150 juta.

Hadirnya *Water Harvestmen* melalui program SahabatAir, akan meningkatkan akses air bersih bagi siswa-siswi sekolah dan masyarakat, dengan membangun fasilitas pemanenan air hujan di sekolah-sekolah yang kekurangan air bersih, sambil memberikan pendidikan bagi siswa untuk melestarikan air. SMPN 261 dipilih secara khusus karena berada di Jakarta Utara yang secara geografis berada di wilayah Teluk Jakarta, dan dimana intrusi air laut telah menyebabkan air tanah menjadi asin dan sangat terkontaminasi. Ketersediaan pemanenan air hujan sebagai sumber alternatif air akan mengurangi tingkat penyakit akibat air yang disebabkan oleh kurangnya sanitasi dan kebersihan di sekolah (<http://ancorafoundation.com/2016/05/19/ancora-foundation-and-levi-strauss-indonesia-join-forces-to-improve-clean-water-access-for-school-children/>).

Kemitraan ini dibangun dengan multi stakeholders yaitu: perusahaan (Levi's), Ancora Foundation (LSM), Dinas Pendidikan, Akademisi (Unika Atma Jaya) dan pengguna (murid-murid SMPN 261 dan masyarakat). Menurut Ratri Wuryandari pentingnya membangun program kemitraan di Ancora Foundation adalah dengan secara tepat mengidentifikasi siapa sajakah mitra-mitra strategis yang dapat diajak bekerjasama. Hal ini penting karena sebuah perusahaan pada umumnya ingin tampak baik di mata pemerintah, masyarakat, dan konsumennya. Seluruh elemen tersebut perlu disapa dan dekati satu persatu oleh Ancora sehingga terbentuk program CSR yang komprehensif.

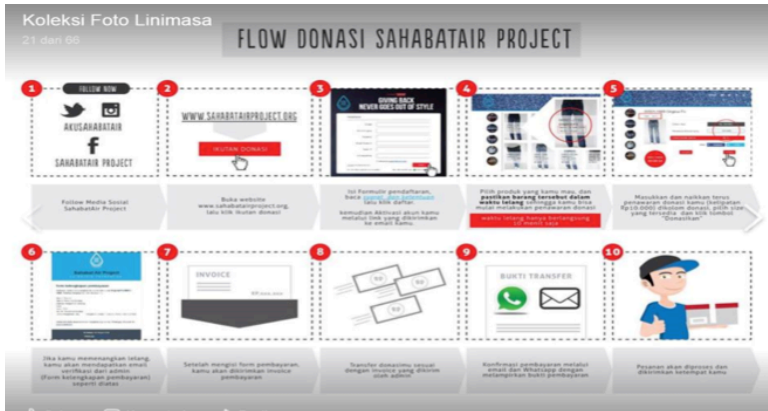


Gambar 2. Prosesi Peletakan Batu Pertama Pembangunan Fasilitas Pemanenan Air Hujan dalam Program “Sahabat Air” (www.foto.inilah.com, 2017).

Program ini memulai debutnya di SMPN 261 di Muara Angke, Penjaringan, Jakarta Utara. Ancora Foundation berkonsentrasi untuk menyediakan air bersih karena kualitas air tanah yang sangat rendah di Jakarta, dengan sebagian besar air tidak memenuhi standar air bersih. SMPN 261 dipilih secara khusus karena berlokasi di Jakarta Utara yang secara geografis berada di wilayah Teluk Jakarta, dimana intrusi air laut telah menyebabkan air tanah menjadi asin dan sangat terkontaminasi. Ketersediaan pemanenan air hujan sebagai sumber alternatif air akan mengurangi tingkat penyakit akibat air yang disebabkan oleh kurangnya sanitasi dan kebersihan di sekolah.

Tujuan program “SahabatAir” ini adalah agar kehidupan masyarakat bisa lebih berkualitas dengan akses air bersih, melalui sarana pengolahan air. Dalam program ini siswa pun diberi pendidikan konservasi air agar memiliki pemahaman yang lebih baik tentang penggunaan air, kebersihan dan sanitasi yang efektif kaitannya dengan program yang diberikan (<http://ancorafoundation.com/2016/05/19/ancora-foundation-and-levi-strauss-indonesia-join-forces-to-improve-clean-water-access-for-school-children/>).

Para karyawan Levi’s Strauss Indonesia pada satu hari khusus mengambil cuti kerja untuk berpartisipasi aktif dalam program Sahabat Air. Mereka membantu membangun stasiun cuci tangan di sekolah dan juga menyelenggarakan program pendidikan konservasi air untuk memberi hampir 700 siswa pemahaman yang lebih baik tentang penggunaan air, kebersihan dan sanitasi yang efektif. Sebelumnya, 50 karyawan Levi Strauss berpartisipasi dalam pelatihan oleh Proyek WET untuk menjadi pelatih yang efektif bagi para siswa.



Gambar 3. Proses Donasi Online Program “SahabatAir”
 Sumber: <https://www.instagram.com/p/BFdOXwyP8ti/> (2017).

Program *rainwater harvesting* adalah sebuah bukti bahwa terdapat banyak unsur masyarakat/komunitas yang terlibat dan diberdayakan dalam program “SahabatAir” yang sedianya akan terus berkesinambungan. Dalam prosesnya, program ini juga membuka kesempatan bagi masyarakat luas untuk memberikan dukungannya secara online dengan cara mengakses link www.sahabatairproject.org:

Dalam skema ini masyarakat yang berkeinginan untuk memberikan donasinya secara online dapat dilakukan dengan mengikuti lelang produk Levi’s yang ditawarkan dan setelahnya dapat mengirimkan pembayaran dan mengirimkan bukti transfer donasinya untuk kemudian mendapatkan produk Levi’s tersebut.

3.2. Manfaat Program “SahabatAir” Bagi Sekolah dan Masyarakat

Adanya fasilitas tadah hujan di sekolah menjadikan para siswa-siswi dan masyarakat sekitar dapat menikmati air bersih yang mengalir ke sekolah mereka dari air hujan yang ditampung. Kepala Sekolah SMPN 261 Jakarta, Harlian, menyatakan bahwa hampir 1000 warga sekolah menikmati akses air bersih. Manfaat yang dirasakan bagi siswa-siswi dan masyarakat sekitar SMPN 261 dengan adanya program “SahabatAir” ini adalah:

- a. Pendidikan ramah air dan air bersih. Siswa siswi dan masyarakat sekitar diajarkan untuk menggunakan air secara bijaksana untuk mengantisipasi kekurangan air apabila musim kemarau tiba. Selain itu pendidikan air bersih sangat penting bagi kesehatan, paling sederhana adalah dengan mencuci tangan di wastafel sebelum makan. Selain itu dengan dibangunnya teknologi

Water Harvestmen, siswa-siswi dan masyarakat pun dibiasakan untuk selalu memakai air bersih dari hasil penampungan dari air hujan untuk keperluan sehari-hari. Mereka tidak perlu memakai air tanah yang telah terkontaminasi polusi, sehingga dapat terhindar dari berbagai penyakit.

- b. Penghematan biaya. Masyarakat sekitar SMPN 261 tidak perlu lagi untuk membeli air bersih dalam jerigen karena air bersih sudah tersedia di dalam bak penampungan air hujan.
- c. Manfaat bagi lingkungan. Water Harvestmen dapat mengurangi pemakaian air tanah yang mana air tanah memiliki keterbatasan apabila musim kemarau.

3.3. Manfaat Program “SahabatAir” Bagi Perusahaan

Konsep CSR Levi's yang terwujud dalam program “SahabatAir” yang dihasilkan dengan berkolaborasi bersama Ancora Foundation memenangkan Top CSR Award tahun 2017 dalam kategori “Retail Trading Sector” dan “TOP LEADER in CSR Commitment”. Alasan mengapa program “Sahabat Air” ini mendapatkan penghargaan secara khusus karena program ini telah berhasil melakukan bentuk kemitraan dengan cukup kompleks dalam prosesnya dengan melibatkan banyak pihak mulai dari media, dinas pendidikan, akademisi, konsumen, perusahaan, dan LSM. Kemitraan adalah hal yang mudah untuk disebutkan tetapi sesungguhnya sulit untuk dilaksanakan (Tennyson, 2003).

PENUTUP

Kemitraan yang dibangun adalah model Triple Helix yang mana ada keterlibatan unsur perusahaan (industri), pemerintah dan akademisi. Kemitraan digerakan oleh misi pendidikan bagi masyarakat dan dibangun atas dasar kepercayaan dari mitra. Levi's mempercayakan pengelolaan dana CSR-nya pada Ancora Foundation, yang menjadi jembatan bagi institusi perusahaan (Levi's), pemerintah (dinas pendidikan) dan akademisi (Unika Atma Jaya). Keberadaan Ancora dalam hal ini adalah menggerakkan hubungan resiprokal yang dapat meningkatkan kinerja unsur satu dengan lainnya. Interaksi yang saling menguntungkan tersebut adalah masih dalam koridor mendidik masyarakat, yang berangkat dari visi misi Ancora Foundation untuk mengembangkan dunia pendidikan. Dalam hal ini Ancora Foundation ingin mendidik masyarakat dengan meningkatkan kesadaran akan pentingnya air bersih untuk kesehatan dan keperluan sehari-hari. Untuk selanjutnya pemberdayaan masyarakat

sekitar diperlukan untuk menjaga agar fasilitas Water Harvestmen ini tetap berfungsi dan bermanfaat bagi masyarakat sekitar.

PERTANYAAN UNTUK DISKUSI:

1. Bila saat ini anda diberi amanah untuk menjadi Chief Executive Officer di Ancora Foundation, apa yang akan anda akan lakukan dalam kaitan dengan kemitraan?
2. Tantangan-tantangan apa saja yang mungkin dihadapi oleh Ancora Foundation dalam hal kemitraan di masa yang akan datang dan apa yang bisa dilakukan untuk menghadapinya?
3. Bagaimana upaya yang bisa dilakukan oleh Ancora Foundation untuk lebih jauh lagi merangkul generasi milenial agar terlibat lebih banyak lagi dalam program-programnya?
4. Apa rencana/skenario jangka panjang yang bisa diterapkan Ancora Foundation, dalam rangka menjaga keberlanjutan kemitraan yang telah berjalan?
5. Pesan penting apa yang anda dapatkan dari membaca studi kasus Ancora Foundation ini?



PUSTAKA ACUAN

- Sulistiyani, Ambar Teguh. 2004. *Kemitraan dan Model-Model Pemberdayaan*. Gaya Media. Yogyakarta.
- Tennyson, Ros. 2003. *The Partnering Toolkit*. The International Business Leaders Forum (IBLF) and The Global Alliance for Improved Nutrition (GAIN)
- <https://www.AtmaJaya.ac.id/web/Konten.aspx?gid=highlight&cid=rwh-smart-city-atma-2>. Diakses November 2017.
- <http://www.antaranews.com/berita/545233/atma-jaya-sosialisasikan-teknologi-pengelolaan-air-hujan>. Diakses November 2017.
- https://web.facebook.com/AkuSahabatAir/posts/1427612363932713?_rdc=1&_rdr. Diakses Desember 2017.
- http://www.jakarta.go.id/jakv1/application/public/download/bankdata/SKMBT_36316012215180.pdf. Diakses November 2017.
- <http://nuni.mobi/2016/09/27/rainwater-harvesting-unika-atma-jaya/>. Diakses November 2017.
- <http://mix.co.id/headline/levis-gunakan-trade-untuk-program-csr>. Diakses November 2017.
- <http://ancorafoundation.com/2016/05/19/ancora-foundation-and-levi-strauss-indonesia-join-forces-to-improve-clean-water-access-for-school-children/>. Diakses November 2017.
- <https://m.tempo.co/read/news/2016/05/20/206772543/ada-fasilitas-pemanen-hujan-di-smpn-261-muara-angke>. Diakses November 2017.
- <http://www.republika.co.id/berita/koran/csr-koran/16/05/31/o81d463-program-sahabat-air-di-sekolah-jakarta>. Diakses November 2017.
- <http://ancorafoundation.com/programs/sekolah-rakyat/>. Diakses November 2017.
- http://ccphi.org/ccphidoc/study_eng/30-CS-Ancora-IHF_BI.pdf. Diakses November 2017.
- <http://www.ayogitabisa.com/berita-gita/ancora-foundation-bantu-pelatihan-guru-guru-paud.html>. Diakses November 2017.
- <https://www.paud-dikmas.kemdikbud.go.id/berita/3359.html>. Diakses November 2017

PUSTAKA ACUAN

Asian Development Bank (2016) Achieving Universal Electricity Access in Indonesia. Manila: Asian Development Bank.

Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/Bappenas (2017) Pedoman Penyusunan Rencana Aksi Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (TPB)/ Sustainable Development Goals (SDGs).

Peraturan Presiden No.59 Tahun 2017 tentang Pelaksanaan Pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan.

Hayes, Adrian and Setyonalum, Diahadi (2015) Taking Advantage of the Demographic Dividend in Indonesia: A Brief Introduction to Theory and Practice, Policy Memo, UNFPA.

Lang, Daniel J. (2012) Transdisciplinary research in sustainability science: practice, principles, and challenges, Sustainable Science 7 (supplement 1); 25-43.

Cherp et.al. (2016) Global Energy Security under Different Climate Policies, GDP Growth Rates, and Fossil Resources Availabilities, Journal of Climate Change, 136: 83-94.

Shaiddusaman, et. al. (2014) Reassessment of Energy and GDP Relationship: the Case of Australia, Journal of Environment Development, and Sustainability, 16: 323-344.

Tennyson, Ros (2003). The Partnering Toolkit. The International Business Leaders Forum (IBLF) and the Global Alliance for Improved Nutrition (GAIN).



