



FORD
FOUNDATION



universitas
paramadina

**BUNGA
RAMPAI
KEMITRAAN**

UNIVERSITAS PARAMADINA

Jalan Gatot Subroto Kav 97,
Mampang
Jakarta 12790

ISBN 978-979-772-062-9



ISBN 978-979-772-062-9

Penerbit: **Universitas Paramadina**

Dibuat: **09 November 2018**

Creative Director: **Agoes Joesoef**

Design Cover: **Agoes Joesoef**

Design & Layout: **Rambo A. Moersid**

Font: **Adobe Garamond**

Body text: **11 pt**. Leading: **12.5 pt**

Margin: Top **3.5cm**. Left **3cm**. Right **3cm**. Bottom **2.8cm**

Software: **MS. Word**

Computer **OS X El Capitan**

Material, Cover **AC 260 gram**

Material, Isi Book paper **70 gram**

BUNGA RAMPAI KEMITRAAN

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya, Buku Bunga Rampai Kemitraan akhirnya telah selesai dalam proses penyusunannya. Buku Bunga Rampai Kemitraan ini terdiri dari dokumentasi ide-ide yang dituangkan oleh para kontributor dalam memberikan gambaran mengenai pilar-pilar dalam proses kemitraan maupun implementasi kemitraan dalam sektor bisnis, sosial maupun pemerintahan. Buku Bunga Rampai ini diharapkan dapat menjadi material tambahan sebagai suplemen bagi para individu-individu yang terjun dalam dunia kemitraan untuk lebih memahami kemitraan.

Penyusunan buku ini tidak terlepas dari implementasi kemitraan yang dibangun oleh Universitas Paramadina, CCPHI dan Ford Foundation. Dengan melibatkan para akademisi maupun para praktisi dari pihak Universitas Paramadina dan CCPHI akhirnya buku Bunga Rampai Kemitraan dapat diselesaikan dengan baik. Ungkapan terimakasih kami berikan kepada para kontributor dalam buku Bunga Rampai Kemitraan ini yaitu baik sebagai penulis maupun editor.

Namun demikian, kami menyadari bahwa buku ini masih terus membutuhkan pengembangan yang berkelanjutan terkait dengan penguatan mengenai tema kemitraan. Untuk itu, upaya untuk terus melakukan pengembangan materi tentang kemitraan melalui buku Bunga Rampai Kemitraan yang sudah dipublikasikan ini diharapkan nantinya bisa terus dilakukan. Akhir kata semoga Allah SWT selalu senantiasa memberikan petunjuk terhadap segala upaya yang kita lakukan demi peningkatan mutu kemitraan untuk mencapai Indonesia yang lebih sejahtera.

Jakarta, Oktober 2018

Tim Editor

DAFTAR PENULIS

1. KERANGKA KEMITRAAN
Iin Mayasari
2. PEMBANGUNAN BERKELANJUTAN
Iin Mayasari
3. PENGANTAR MANAJEMEN PROYEK
Prima Naomi dan Intan Nurul Awwaliyah
4. BERPIKIR SISTEMIK
Ari Pratiwi
5. KEPEMIMPINAN
Fatchiah E. Kertamuda
6. PERILAKU ORGANISASI
Ayu Dwi Nindyati
7. PERSPEKTIF BISNIS DARI KEMITRAAN ANTARA
BISNIS, KOMUNITAS DAN PEMERINTAH
MELALUI BISNIS TAMBANG BERKELANJUTAN:
KASUS PT. BUKIT ASAM TBK
Muhamad Iksan
8. PEMAHAMAN KEBIJAKAN DAN PERATURAN
PEMERINTAH TERKAIT KEMITRAAN.
Ardi Aji
9. PERSPEKTIF LEMBAGA SWADAYA MASYARAKAT
Dian Rosdiana
10. PERSPEKTIF FILANTROPI
Ayu Dwi Nindyati
11. KEMAMPUAN KOMUNIKASI DAN NEGOSIASI
Iyus Wiadi
12. PEMERINTAHAN, TATA KELOLA YANG BAIK DAN
CUKUP[BAIKKAH PEMERINTAHAN?
Bima Priya Santosa
13. KREATIVITAS DAN INOVASI
Hendriana Werdaningsih
14. TUJUAN PEMBANGUNAN BERKELANJUTAN
Iin Mayasari
15. MODEL KEMITRAAN
Prima Naomi
16. MEMBANGUN PROTOTIPE PROYEK KEMITRAAN
Dian Rosdiana
17. NILAI HIDUP PARAMADINA
Fuad Mahbub Siradj

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR PENULIS	ii
DAFTAR ISI	iii
KERANGKA KEMITRAAN	1
1. Definisi Kemitraan	3
1.1. Faktor Pendukung Kemitraan	5
1.2. Bentuk Kemitraan	9
1.2.1. Pendekatan Manajemen	9
1.2.2. Public-Private Partnership (PPP)	12
1.2.3. Triple Helix	13
2. Orientasi “care” pada Kemitraan	14
3. Multisector Engagement	15
4. Prinsip Kemitraan	16
5. Platform partnership	18
6. Evaluasi Program Kemitraan	20
PEMBANGUNAN BERKELANJUTAN	29
1. Perkembangan Pembangunan Berkelanjutan	31
1.1. Ekonomi	32
1.2. Sosial	34
1.3. Lingkungan	34
2. Awal Perkembangan Pembangunan Berkelanjutan	35
3. Prinsip Pembangunan Berkelanjutan	39
4. Tantangan dalam Pembangunan Berkelanjutan	41
5. Kerangka Stakeholder Perspective untuk Mendukung Pembangunan Berkelanjutan	42
6. Pengukuran Pembangunan Berkelanjutan	46
PENGANTAR MANAJEMEN PROYEK	58
1. Arti Penting Manajemen Proyek	61
2. Pengertian Proyek dan Manajemen Proyek	61
3. Manajer Proyek & Etika	62
4. Tahapan Perencanaan Proyek	63

4.1. Work-Breakdown Structure (WBS)	63
4.2. Grafik Gantt	64
4.3. Teknik Manajemen proyek : PERT dan CPM	67
4.4. Metode Estimasi Tiga Waktu	72
5. Memonitor Aktifitas di Luar Jalur Kritis	76
5.1 Project Crashing	76
6. Manajemen Risiko Proyek	79
6.1. Identifikasi Risiko	80
6.2. Mitigasi Risiko dan Rencana Kontijensi	81
7. Trend Terkini dalam Manajemen Proyek	82
7.1. Penanganan Proyek Kompleks	82
7.2. Manajemen Proyek dengan Cloud-Based System	83
BERPIKIR SISTEMIK	85
1.1. Orientasi	89
1.2. Latar Belakang	89
1.3. Definisi	89
2.1. Efek Domino	90
2.2. Fenomena Fraktal	91
2.3. Pemikiran Di Luar Kotak	93
2.4. Cara Berpikir Keluar Dari Kotak	98
2.5. Pemikiran Lateral	101
3.1. Konsep	102
3.2. Pemikiran Analisis	104
3.3. Pemikiran Sintetis	104
3.4. Perbedaan Pemikiran Analitis dan Pemikiran Sintetis	105
dan Pemikiran Sintesis	107
3.6. Perbandingan Pemikiran Analitik dengan Pemikiran Sistemik	109
3.7. Kunci Pola-Pola Sistemik	110
3.8. Solusi Terobosan Sistemik	110
3.9. Fokus Sistemik	111
3.10. Implikasi Fenomena Fraktal pada Fokus dan Keluar dari Fokus Sistemik	112
3.11. Pembatas Pemikiran Sistemik	112
3.12. Proses Pemikiran Sistemik	113
3.13. Penggunaan Pemikiran Sistemik	114

KEPEMIMPINAN	121
1. Definisi kepemimpinan	1123
2. Tipe kepemimpinan	125
3. Kepribadian dan sifat kepemimpinan	131
4. Kompetensi kepemimpinan	136
5. Peran Kepemimpinan Dalam Kemitraan	138
6. Faktor-faktor untuk mengembangkan dan menjaga kemitraan	139
7. Tiga Tipe Kemitraan	141
PERILAKU ORGANISASI	145
1. Ruang Lingkup Perilaku Organisasi	146
1.1. Pendekatan OB	150
1.1.1. Pendekatan Kognitif	150
1.1.2. Pendekatan Behavioristik	150
1.1.3. Pendekatan Social Cognitive	150
2. Aspek Individu/Personal dalam Organisasi (Kepribadian, Sikap, dan Motivasi)	151
2.1. Kepribadian	151
2.1.1. Self-esteem	152
2.1.2. Myer Brig Type Personality (MBTI)	156
2.1.3. Big Five Traits Personality	158
2.2. Sikap	162
2.2.1. Kepuasan Kerja	162
2.2.2. Komitmen Organisasi	165
2.2.3. Organizational Citizenship Behavior	167
2.3. Motivasi Kerja	168
2.3.1. Konsep Dasar Motivasi	169
2.3.2. Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik	169
3. Aspek Kelompok dalam Organisasi	170
3.1. Teori Keseimbangan (A Balance Theory of Group Formation)	171
3.2. Teori Pertukaran (Exchange Theory)	171
3.3. Alasan-alasan Praktis (Practicalities of Group Formation)	171
3.4. Bentuk-bentuk Kelompok	172
3.5. Komunikasi Dalam Organisasi	174
3.5.1. Unsur-unsur Komunikasi	174
3.5.2. Pengertian Komunikasi Dalam Organisasi	175
3.5.3. Proses Komunikasi Dalam Organisasi	175

3.5.4. Fungsi Komunikasi Dalam Organisasi	176
4. Aspek Organisasional	177
4.1. Kepemimpinan	177
4.1.1. Peran dan Aktivitas Pemimpin	178
4.1.2. Ketrampilan yang Diperlukan Seorang Pemimpin	181
PERSPEKTIF BISNIS DARI KEMITRAAN ANTARA BISNIS, KOMUNITAS DAN PEMERINTAH MELALUI BISNIS TAMBANG BERKELANJUTAN	185
1. PENGANTAR	187
2. KERANGKA KONSEPTUAL	
2.1. Eksternalitas	190
2.2. Perspektif Bisnis, Perencanaan Strategis dan Operasional	192
2.3. Dinamika Lingkungan Industri Pertambangan	197
2.4. Etika Bisnis	199
3. SEKILAS INDUSTRI TAMBANG	200
4. PEMBAHASAN MODUL	204
4.1. Sustainable Mining Business Sebagai Inti dari Implementasi CSR dan Kemitraan	205
4.2. Deskripsi PKBL, Tujuan Pembangunan Berkelanjutan Melalui PLTMH	207
4.3. Ilustrasi Manfaat Sosial, Ekonomi, serta Lingkungan	210
5. SIMPULAN	213
PEMAHAMAN KEBIJAKAN DAN PERATURAN PEMERINTAH TERKAIT KEMITRAAN	185
1. KEMITRAAN	219
1.1. Konsep Kemitraan	219
1.2. Prinsip-Prinsip Kemitraan	221
1.3. Tujuan Kemitraan	221
1.4. Pola-pola Kemitraan	222
2. PROGRAM KEMITRAAN	223
2.1. Tujuan Program Kemitraan	224
2.2. Sasaran dan Bentuk Pembinaan	225
2.3. Program Bina Lingkungan	225
2.3.1. Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL)	225
2.4. Corporate Social Responsibility (CSR)	226
2.4.1. Konsep Corporate Social Responsibility (CSR)	226
2.4.2. Peraturan Corporate Social Responsibility (CSR)	228
2.4.3. Manfaat Corporate Social Responsibility (CSR)	230

2.4.4. Model Corporate Social Responsibility (CSR)	230
2.4.5. Karakteristik Program Corporate Social Responsibility (CSR)	231
2.4.6. Tahapan Pelaksanaan Corporate Social Responsibility (CSR)	232
2.4.7. Tolak Ukur Keberhasilan Corporate Social Responsibility (CSR)	233
2.5. Pemberdayaan	234
2.5.1. Konsep Pemberdayaan	234
2.5.2. Prinsip Pemberdayaan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah	235
2.5.3. Tujuan Pemberdayaan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah	235
2.6. Koperasi dan UMKM	235
2.6.1. Konsep Koperasi	235
2.6.2. Prinsip Koperasi	236
2.6.3. Jenis Koperasi	236
2.7. UMKM	237
2.7.1. Pengertian UMKM	237
2.7.2. Kriteria UMKM	237
2.8 Microfinance	238
3. PROGRAM PEMERINTAH	239
3.1. Pemerintah Daerah	239
3.2. Azas Penyelenggaraan Pemerintah Daerah	239
3.3. Tujuan Keberadaan Pemerintahan Daerah	239
3.4. Aparatur Pemerintah Daerah	240
4. Good Governance dan Good Corporate Governance	241
4.1. Konsep Good Governance	241
4.2. Konsep Good Corporate Governance	242
4.3. Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance	243
4.4. Elemen-Elemen Good Corporate Governance	243
5. Kebijakan Publik	245
6. Kolaborasi dan Koordinasi Dengan Pemerintah	246
6.1. Konsep Koordinasi	248
6.1.1. Pengertian Koordinasi	249
6.1.2. Peranan Koordinasi	252
6.1.3. Tujuan Koordinasi	252
6.1.4. Masalah-masalah Pencapaian Koordinasi yang Efektif	252
6.1.5. Pendekatan-pendekatan untuk Pencapaian Koordinasi yang Efektif	253
6.1.6. Mekanisme-mekanisme Pengkoordinasian Dasar	253

6.1.7. Meningkatkan Koordinasi Potensial	254
6.1.8. Penerapan Koordinasi	254
6.1.9. Ciri-ciri Koordinasi	255
6.1.10. Tipe-tipe Koordinasi	255
6.1.11. Sifat-sifat Koordinasi	256
6.1.12. Cara Mengadakan Koordinasi	256
6.1.13. Hubungan koordinasi dengan fungsi-fungsi manajemen	256
6.1.14. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Koordinasi	257
7. Konsep Kolaborasi	257
7.1. Pengertian Kolaborasi	257
7.2. Peranan Kolaborasi	259
7.2.1. Manfaat kolaborasi	259
7.2.2. Struktur Elemen-elemen kolaborasi	260
7.2.3. Tujuan kolaborasi	260
7.2.4. Hambatan dalam kolaborasi	260
7.2.5. Penerapan Kolaborasi	260
7.2.6. Tujuan Manajemen Kolaborasi	261
7.2.7. Kendala Kolaborasi	261
7.2.8. Faktor sukses kolaborasi	261
7.2.9. Elemen penting pada tahapan kolaborasi	262
7.2.10. Tahapan membangun kolaborasi	262
7.2.11. Konflik dalam Kolaborasi	262
7.2.12. Prinsip kolaborasi	264
8. Keterkaitan Koordinasi dan Kolaborasi	265
9. Evaluasi Kerja Dengan Pemerintah	268
9.1. Evaluasi Kerja Sektor Publik	271
9.2. Pengertian pengukuran kinerja	273
9.3. Tujuan sistem pengukuran kinerja	274
9.4. Evaluasi Kerja Sektor Publik	274
PERSPEKTIF LEMBAGA SWADAYA MASYARAKAT	277
1.1. Konteks dan Pengaruh Lembaga Swadaya Masyarakat	279
1.2. Peran dan Tipe LSM	283
1.3. Peran LSM dalam Mendukung Perkembangan Ekonomi, Perlindungan Lingkungan, dan Pembangunan Sosial	289

PERSPEKTIF FILANTROPI	299
1. Filantropi: Definisi dan Batasan Konseptual	299
2. Philanthropy Values Creation	300
3. Tantangan Filantropi: Efektivitas, Akuntabilitas dan Legalitas/Legitimasi	306
3.1. Efektivitas	307
3.2. Akuntabilitas	308
3.3. Legitimasi	310
4. Model Logika Filantropi: Teori Perubahan, Leverage, dan Skala	311
5. Filantropi di Indonesia	314
KEMAMPUAN KOMUNIKASI DAN NEGOSIASI	319
1. Kemampuan Komunikasi	319
1.1. Interpersonal Communication	320
1.1.1. Apa yang anda ketahui?	321
1.2. Komunikasi Verbal	322
1.2.1. Kemampuan Simbolik (Symbolic Abilities)	323
1.2.2. Mengevaluasi Bahasa (Language Evaluates)	324
1.2.3. Bahasa Mengatur Persepsi (Language Organizes Perceptions)	325
1.2.4. Komponen Komunikasi Verbal	325
1.3. Komunikasi Non Verbal	327
1.3.1. Contoh dari Komunikasi Non Verbal	327
1.3.2. Tipe-tipe Non Verbal Komunikasi	328
2. Negosiasi	329
2.1. Negotiation Strategies	329
2.2. Negosiasi Distributif	330
2.3. Negosiasi Integratif	331
2.4. Taktik Negosiasi	331
2.5. Employing an Advocate	332
2.6. Gaya Negosiasi	332
2.7. Emosi dalam Negosiasi	333
2.7.1. Pengaruh Positif dalam Negosiasi	333
2.7.2. Pengaruh Negatif dalam Negosiasi	334
2.8. Non Verbal Komunikasi dalam Negosiasi	337
2.8.1. Contoh Non Verbal Komunikasi dalam Negosiasi	337
2.8.2. Barriers to Negotiations	339
2.8.3. Memahami Konflik	339

2.9. Strategi Negosiasi dan Solusi Konflik	340
2.9.1. Penyebab Utama Konflik	5341
2.9.2. Lima Cara dalam Menanggapi Konflik	341
2.10. Karakteristik Negosiasi	343
PEMERINTAHAN, TATA KELOLA YANG BAIK, DAN CUKUP BAIKKAH PEMERINTAHAN`	347
1. Apakah Governance dan Good Governance?	347
1.1. Apakah Governance?	347
1.2. Apakah Good Governance?	347
2. Konsep, Praktik, dan Strategi Implementasi	352
2.1. Konsep	352
2.2. Praktik	354
2.3. Strategi Implementasi	356
2.4. Langkah ke Depan	361
3. Penutup	370
KREATIVITAS DAN INOVASI	375
1. Kreativitas	376
1.1. Pengertian Kreativitas	377
1.2. The Creative Personality	378
1.3. Bagaimana untuk menjadi individu kreatif?	379
1.4. Kreativitas dan Kerja Otak	382
1.5. Kreativitas Kolektif	384
2. Inovasi	388
3. Pengelolaan manajemen pengetahuan (Knowledge Management)	389
3.1. Pengertian Knowledge Management	389
3.2. Apakah yang dimaksud dengan ‘pengetahuan’?	391
3.3. Proses dalam Manajemen Pengetahuan	393
4. Design Thinking	395
4.1. Inspiration: Emphathize dan Define	396
4.2. Ideation	400
4.3. Implementation: Prototype dan Test	401
5. Collaborative Partnership Untuk Wicked Problem-Solving	402

TUJUAN PEMBANGUNAN BERKELANJUTAN (SUSTAINABILITY DEVELOPMENT GOALS)	411
1. Pendahuluan	411
2. Sustainability Development Goals	412
3. 17 Tujuan	420
3.1 Tanpa Kemiskinan	420
3.2 Tanpa Kelaparan	421
3.3 Kehidupan Sehat dan Sejahtera	423
3.4 Pendidikan Berkualitas	424
3.5 Kesetaraan Gender	424
3.6 Air Bersih dan Sanitasi Layak	426
3.7 Energi Bersih dan Terjangkau	426
3.8 Pertumbuhan Ekonomi dan Pekerjaan yang Laya	427
3.9 Infrastruktur Tangguh, Industri Inklusif dan Inovatif	428
3.10. Penurunan Kesenjangan	429
3.11. Kota dan Komunitas Berkelanjutan	430
3.12. Konsumsi dan Produksi yang Bertanggungjawab	431
3.13. Penanganan Perubahan Iklim	432
3.14. Pelestarian dan Pemanfaatan Berkelanjutan Ekosistem Laut	
3.15. Pelestarian dan Pemanfaatan Berkelanjutan Ekosistem Darat	433
3.16. Perdamaian, Keadian, dan Kelembagaan yang Tangguh	434
3.17. Kemitraan untuk semua Tujuan Pembangunan	435
4. Program-Program untuk Pencapaian SDGs	436
4.1. PT Bukit Asam	436
4.2 Nestlé	438
4.3 Trakindo	438
MODEL KEMITRAAN	
1. Model Kemitraan	445
2. Dasar Teoritik Kemitraan	445
3. Pentingnya Kemitraan antar Sektor	447
4. Bagaimana memulai suatu kemitraan dan peran dalam bermitra	456
5. Proses dalam Mengembangkan Kemitraan	459
6. Menilai Risiko dan Manfaat dalam Bermitra	464
7. Hambatan Kemitraan Antar Sektor dan Cara Mengatasinya	466

8.	Berbagi Kesuksesan dalam Kemitraan	468
	MEMBANGUN PROTOTIPE PROYEK KEMITRAAN	473
	NILAI HIDUP PARAMADINA	487
1.	MATERI I: INTEGRASI ISLAM DENGAN KEMANUSIAAN	485
1.1.	Prinsip Islam Tentang Kemanusiaan dan Integrasi Islam dengan Kemanusiaan	486
1.2.	Kekhalifahan	486
1.3.	Rendah Hati	486
1.4.	Tawakal	487
1.5.	Pengendalian Diri	489
1.6.	Kesadaran Ihsan	489
1.7.	Kemuliaan Budi Pekerti	490
2.	MATERI II: INTEGRASI ISLAM DENGAN KEINDONESIAAN	491
2.1.	Kebangsaan (Nasionalisme)	491
2.2.	Kontribusi Islam dalam Pembentukan Nasionalisme Modern Indonesia	492
2.3.	BerIslam dalam Konteks Keindonesiaan	493
3.	MATERI III: ISLAM DAN BUDAYA LOKAL INDONESIA: AKULTURASI TIMBAL BALIK ANTARA ISLAM DAN BUDAYA LOKAL DI INDONESIA	494
3.1.	Pengaruh Budaya terhadap Ekspresi Keberagamaan	494
3.2.	Pengaruh Islam terhadap Budaya Indonesia	496
3.3.	Penerimaan Islam terhadap Budaya Lokal Indonesia	496
4.	MATERI IV: KEMODERNAN	498
4.1.	Ajaran Islam yang terbuka dengan substansi kemodernan (Bagian 1)	498
4.2.	Prinsip Kosmosentrik dalam Islam	499
4.3.	Islam dan Sains	500
5.	MATERI V: KEMODERNAN	503
5.1.	Islam dan Nilai-nilai Demokrasi	503
5.2.	Keragaman dan Demokrasi	504
6.	MATERI VI: KEINDONESIAAN	506
6.1.	Islam Dan Politik	506
6.2.	Jalan Tengah Islam Dalam Politik	507
6.3.	Cita-Cita Politik Dalam Islam	508
7.	MATERI VII: TOLERANSI	509
7.1.	Pluralisme	509
7.2.	Inklusivisme	510
7.3.	Praktek Toleransi	511

8. MATERI VIII: KONSEP PLURALISME DAN INKLUSIVISME DALAM KONTEKS PRAKTIS	512
9. MATERI IX: TOLERANSI	515
9.1 Menganalisis Konsep Universalisme dan Kosmopolitanisme Dalam Konteks Kosmopolitanisme Indonesia	515
9.2 Menganalisis Konsep Universalisme dan Kosmopolitanisme Dalam Konteks Kemodernan Indonesia	517
10. MATERI X: TOLERANSI	518
10.1 Hak Asasi Manusia	518
10.2 Prinsip HAM Dalam Khutbah Wada'	520
10.3 Mempengaruhi Humanisme Eropa	521
11. MATERI XI: KEMANDIRIAN	521
12. MATERI XII: TOLERANSI	524
13. MATERI XIII: KOLABORASI	526
14. MATERI XIV: KOLABORASI	529



KERANGKA KEMITRAAN

IIN MAYASARI

UNIVERSITAS PARAMADINA-FORD FOUNDATION

2018

Deskripsi Singkat

Materi ini memberikan konsep terkait dengan pemahaman kemitraan. Konsep kemitraan merupakan konsep yang memfokuskan pada aspek “*caring*” yaitu konsep yang memberikan empati dan perhatian pada mitra sehingga saling memberikan sumber daya yang dimiliki. Kemitraan ini juga menjelaskan aspek program yang bisa dijalankan agar mencapai tujuan dari masing-masing perusahaan yang menjalin kemitraan. Agar program kemitraan bisa dilaksanakan dengan baik, maka program ini perlu dilakukan evaluasi.

Tujuan Umum

Tujuan mata kuliah ini adalah para peserta diharapkan mampu menguasai konsep dan mengidentifikasi isu-isu kemitraan yang bisa mendukung aspek kesuksesan perusahaan bertahan di masa yang akan datang.

Tujuan Khusus

Tujuan mata kuliah ini adalah para peserta diharapkan mampu mempraktikkan dan mengimplementasikan aspek kemitraan.

Kompetensi yang akan Dicapai

- 1) Sikap: Menghargai keanekaragaman budaya, pandangan, agama, dan kepercayaan, serta pendapat atau temuan orisinal orang lain.
- 2) Pengetahuan: Menguasai konsep teoretis, metoda, dan perangkat analisis kemitraan (perencanaan, pelaksanaan, pengarahan, pemantauan, evaluasi dan pengendalian).
- 3) Keterampilan umum: Menerapkan pemikiran logis, kritis, sistematis, dan inovatif dalam konteks pengembangan atau implementasi konsep kemitraan.

Materi Pembelajaran

1. Definisi Kemitraan.
2. Orientasi “*care*” pada Kemitraan.
3. *Multisector engagement*.
4. Prinsip kemitraan: *building trust*, *shared values*, dan *inclusive business*.
5. Triple Helix-institusi, pemerintah, pendidikan-akademisi.
6. *Platform partnership-scoping*, *building*, *consolidating*, dan *implementing*.
7. Bentuk dan Program Kemitraan dan evaluasinya.

Metode Pembelajaran

- 1) *Presentation & Discussion.*
- 2) *Case Study.*
- 3) *Exercise in Working Group.*

Lama Belajar: 3 jam

1. Definisi Kemitraan.

Kemitraan menitikberatkan pada peran aktor atau mitra yang berkontribusi pada pencapaian sebuah program dengan dukungan semua pihak. Secara lebih lanjut, pencapaian keberhasilan sebuah program ini tidak bisa dilakukan oleh aktor tunggal, tetapi merupakan kolaborasi bersama antar aktor. Gouillart (2014) menekankan bahwa **kemitraan** sebagai kolaborasi antar aktor dalam berinteraksi mendukung sinergi sebuah aktivitas yang saling menguntungkan. Pencapaian program hanya bisa dilakukan melalui kemitraan yang digalang antar aktor. Kemitraan ini merupakan sebuah kolaborasi antar aktor yang bersama-sama untuk menjalankan masing-masing peran dengan capaian tujuan yang sama. Andrews dan Entwistle (2010) berpendapat bahwa **kemitraan** merupakan kombinasi sumber daya yang dimiliki oleh masing-masing aktor yang dioptimalkan untuk mencapai tujuan bersama. Kolaborasi antar aktor ini menggunakan pendekatan *stakeholder* (pemangku kepentingan) yang menunjukkan bahwa pihak-pihak terkait termasuk pemerintah, mitra lain, konsumen, masyarakat, investor, lembaga sosial bersama-sama mendukung pelaksanaan sebuah program. Dengan adanya kolaborasi antar aktor ini, memiliki daya dukung yang lebih besar untuk mencapai tujuan program (Russo & Perrini, 2010).

Pola kemitraan yang baik dapat juga ditujukan untuk menghadapi krisis perusahaan dalam era globalisasi ini. Pola kemitraan yang dipilih dalam membantu perusahaan untuk bisa mempertahankan eksistensi dan kekuatannya di masa yang akan datang dan lebih lama. Perusahaan mampu menjadi pemimpin pasar dengan mewujudkan produk-produk yang berkualitas dan berkesinambungan. Salah satu studi yang dilakukan oleh Chevalier, Prasetyantoko, Rokhim (2008) menunjukkan bahwa sektor perusahaan besar memiliki ketidakmampuan bertahan dalam krisis karena tata kelola, khususnya tata kelola keuangan begitu rapuh. Penggunaan utang untuk mempertahankan bisnisnya menyebabkan perusahaan tidak memiliki kemampuan untuk mengelolanya dengan baik. Untuk itu perlu diperhatikan mengenai penerapan tata kelola korporasi yang memperjelas hubungan antara pemilik modal, pengelola perusahaan dan direktur. Tata kelola korporasi ini harus ditinjau melalui perspektif yang lebih luas yaitu cara bisnis besar atau perusahaan besar mengembangkan kekuatan

struktural atau daya saing dan dimensi jangka panjang (Prasetyantoko & Parmono, 2008). Tata kelola yang dianggap bisa menjadikan perusahaan bertahan adalah tata kelola dengan mendesain model usaha kecil dan menengah yang sifatnya informal serta melibatkan komunitas bisnis yang luas. Perusahaan kecil menengah dianggap sebagai usaha yang mampu bertahan ketika terjadi krisis moneter. Usaha kecil cenderung dikaitkan dengan aspek kemandirian (independence), keleluasaan (discretion), dan ketergantungan (Gibb, 1997). Kemandirian didefinisi sebagai kemampuan untuk melakukan atas inisiasi sendiri dalam pengelolaan usaha serta memberikan implikasi pada nilai usaha dan memperhatikan risiko-risiko usaha. Selain kemandirian, juga terdapat keleluasaan karena usaha kecil ini tidak terikat oleh struktur manajemen yang ketat sehingga bisa leluasa dalam membuat keputusan. Usaha kecil juga diartikan memiliki ketergantungan. Ketergantungan ini diartikan sebagai kondisi yang saling membutuhkan satu sama lain. Keberadaan usaha kecil bisa berlangsung lama karena bisa mengandalkan hubungan dengan pihak lain.

Kemitraan memiliki akar budaya yang berasal dari nilai-nilai luhur yang ada dalam budaya Indonesia, yaitu kebersamaan. Selain itu, penguatan kemitraan juga didukung dengan adanya konsep gotong royong. Konsep ini mendukung adanya kerja kolektif yang berasal dari semua pihak yang berpartisipasi untuk mencapai tujuan bersama. Gotong royong menekankan pentingnya untuk tidak sendirian dalam menuntaskan kegiatan atau program. Para pihak yang bersama-sama dalam menyelesaikan pekerjaan, akan menghasilkan luaran atau hasil yang optimal. Kebersamaan ini menciptakan adanya sinergi yang merupakan kombinasi antar kompetensi dan keahlian dari semua pihak yang bersifat saling melengkapi. Rasa kebersamaan dalam gotong royong ini diharapkan dapat saling meringankan beban atau tanggung jawab yang diberikan kepada masing-masing yang memiliki peran.

Kemitraan yang dibangun juga didasarkan berasal dari dukungan kearifan lokal, insentif dan dorongan politik atau kepentingan tertentu. Terkait dengan kearifan lokal, sebuah program kemitraan bisa didorong karena adanya kebutuhan untuk pemenuhan masyarakat lokal di sebuah wilayah. Kebutuhan lokal ini bisa dijadikan program kemitraan dari sejumlah institusi yang bisa dioptimalkan sumber daya yang dimiliki. Pemenuhan kebutuhan lokal ini bisa dijadikan sebagai bentuk kemitraan yang memberikan nilai tambah bagi wilayah dan alokasi sumber daya mitra lebih efisien dan efektif. Kemitraan juga didorong adanya kepentingan tertentu karena adanya target pencapaian dalam institusi. Hal ini juga terkait dengan pemenuhan tuntutan dari pemerintah terkait dengan pelaksanaan peraturan tertentu. Untuk bisa mencapai target, kemitraan dibutuhkan agar bisa mengoptimalkan sumber daya agar bisa bersinergi. Kemitraan juga bisa terlaksana karena adanya insentif atau hibah tertentu. Untuk melaksanakan program berbasis hibah, sebuah institusi terkadang perlu mengembangkan kerjasama dengan mitra lain karena kebutuhan akan kompetensi atau sumber daya lain.

1.1. Faktor Pendukung Kemitraan

Kemitraan penting dilaksanakan karena memenuhi kebutuhan dalam mendukung tercapainya program yang bisa memenuhi kebutuhan bersama. Perusahaan yang melakukan kemitraan merupakan perusahaan yang membutuhkan dukungan sumber daya dari berbagai pihak. Perusahaan tidak dapat mengandalkan sumber daya yang dimiliki dari perusahaan sendiri, karena sumber daya lain biasanya harus dilakukan dengan mengundang kompetensi dari perusahaan lain. Dalam mengembangkan hubungan kemitraan, perusahaan tidak selalu mengandalkan hubungan dengan satu pihak tertentu. Dalam hal ini, perusahaan harus mampu mengembangkan kerjasama yang baik dengan semua pihak. Kemitraan adalah usaha menjalankan bisnis yang berorientasi pada hubungan kerjasama yang kokoh dan memiliki orientasi dalam jangka panjang, saling percaya, dengan kedudukan yang setara.

Pelaksanaan kemitraan akan berjalan sukses bila didukung dengan aspek perumusan visi, kepemimpinan, *trust*, kemampuan mengelola konflik, penguatan modal sosial, komunikasi, dan pengelolaan atau manajemen kemitraan.

a. Perumusan Visi dan Tujuan.

Perumusan visi dalam program kemitraan menjadi arahan mengenai pelaksanaan program kemitraan. Arahan ini menjelaskan mengenai hasil akhir dari pencapaian program kemitraan. Visi ini bersifat pencapaian jangka panjang yang harus disosialisasi bersama mitra dan bisa saja dirumuskan secara bersama-sama. Untuk menjalankan visi, dirumuskan tujuan agar memudahkan pencapaian visi. Tujuan program kemitraan ini merupakan acuan yang akan dicapai.

b. Kepemimpinan.

Kepemimpinan merupakan aspek penting dalam menjalankan kemitraan. Kepemimpinan ini bisa berupa pemimpin dari institusi mitra untuk menginisiasi kegiatan kerjasama. Masing-masing pemimpin memberikan arahan dan bertanggung jawab atas pelaksanaan kemitraan. Dalam program kemitraan, juga memerlukan project director yang berperan untuk mengarahkan kerjasama dan melakukan monitoring untuk pelaksanaan kegiatan. Pemimpin juga bertanggung jawab dalam perumusan visi misi dan tujuan program kemitraan agar memberikan panduan untuk melaksanakan kegiatan.

c. Saling Memiliki

Perasaan untuk saling memiliki merupakan aspek penting untuk membentuk kemitraan yang baik. Perasaan saling memiliki ini menjadi dorongan bagi semua mitra untuk sama-sama bertanggung jawab dalam pelaksanaan aktivitas yang sudah menjadi tanggung jawab masing-masing. Rasa memiliki ini merupakan aspek kognitif dan afektif bagi semua mitra untuk saling melakukan evaluasi terhadap pencapaian kinerja program.

d. *Trust*

Trust dianggap sebagai sebuah pendukung terbentuknya program kemitraan yang efektif. Kepercayaan dalam unit kerja tertentu atau program termasuk komunitas kemitraan akan memberikan harapan atas anggota kemitraan untuk berperilaku jujur dan kooperatif. Dengan perilaku jujur dan kooperatif yang sesuai dengan norma yang disepakati bersama, akan meningkatkan kepercayaan pada sesama anggota komunitas. *Trust* ini akan menjadi daya pendorong bagi mitra yang ada dalam satu unit untuk saling berinteraksi dan bersedia untuk bekerja sama.

e. Pembagian Tugas yang Jelas

Klarifikasi terkait dengan kejelasan masing-masing peran mitra dilakukan dengan baik. Masing-masing mitra memahami tugas masing-masing. Peran kerja ini menjadikan alur pencapaian program menjadi jelas. Para mitra juga bisa melakukan sharing terkait dengan pengetahuan dan sumber daya yang dimiliki.

f. Kemampuan Mengelola Konflik

Hal ini dikarenakan dalam interaksi sosial pada kemitraan bentuk apapun, konflik berpotensi untuk muncul. Konflik muncul tidak hanya disebabkan adanya perjuangan untuk mempertahankan hidup dengan keterbatasan ruang atau sumber daya, tetapi juga dikarenakan adanya insting agresif dan kompetitif yang dimiliki manusia (*innate instinct*). Oleh karena itu, kemampuan personal dalam mengelola konflik menjadi satu kompetensi yang harus diperhatikan untuk mencapai tujuan kemitraan. Kemampuan dalam mengelola konflik menjelaskan perilaku untuk menyelesaikan masalah seseorang dengan situasi yang tidak menyenangkan tersebut. Kemampuan menangani konflik yang secara umum dipahami sebagai adanya proses politik yang menengahi pihak-pihak yang berkonflik. Usaha untuk menyelaraskan perbedaan yang ada merupakan usaha mitra untuk menangani konflik, sehingga tidak berkepanjangan dan mengganggu kinerja dari program kemitraan yang berlangsung. Konflik yang berkepanjangan akan mempengaruhi kinerja masing-masing mitra. Konflik yang berkepanjangan akan memperburuk koordinasi kerja. Implikasi yang terjadi adalah proses pencapaian program menjadi terhambat, pengelolaan kerja menjadi terhenti sehingga tentu saja produktivitas akan menurun, sehingga konsekuensi terburuk program tidak bisa tercapai. Dengan demikian, tujuan program tidak akan tercapai.

g. Modal Sosial

Modal sosial merupakan aspek penting yang bisa dijadikan sebagai faktor dalam menganalisis kesuksesan kerjasama dalam bentuk kemitraan. Modal sosial menunjuk pada jaringan, kolaborasi sosial dan kepercayaan yang berpotensi pada produktivitas suatu

hubungan kerja dalam program. Modal sosial ini menunjukkan adanya kohesivitas antar anggota untuk saling bersama-sama mencapai tujuan yang bisa memberikan manfaat pada semua mitra yang terlibat. Jejaring kerja ini menjadikan program kemitraan ini bisa merambah luas pada mitra-mitra yang lain sehingga bisa memberikan nilai tambah pada sebuah program.

h. Komunikasi

Keberhasilan program kemitraan adalah kemampuan dalam menyampaikan pesan terhadap pihak lain melalui kemampuan komunikasi. Penyampaian pesan/komunikasi yang baik dapat menimbulkan ketertarikan dan kepercayaan yang dapat mendorong terjadinya kerjasama usaha. Kerjasama kemitraan ini dapat terjadi bila ada saling percaya, saling memahami dan persamaan persepsi, yang kesemua ini dapat diperoleh dengan penyampaian pesan atau komunikasi yang baik. Untuk itu dalam menguatkan kerjasama dalam kemitraan, para mitra perlu mengembangkan keterampilan dalam berkomunikasi dengan baik secara lisan maupun tulisan. Bentuk komunikasi yang dikembangkan dapat berupa pertemuan rutin atau rapat koordinasi yang dilaksanakan pada waktu yang ditentukan. Media komunikasi lain juga dioptimalkan agar setiap perkembangan pelaksanaan program bisa dipantau secara terus-menerus. Komunikasi yang dilakukan bisa pada masing-masing pihak internal dalam institusi mitra. Pihak-pihak yang terlibat dalam mitra di satu sisi juga perlu memahami adanya pencapaian tujuan, pelaksanaan dan juga perkembangan pelaksanaan program.

i. Aspek Manajemen

Pengelolaan dan pengorganisasian program kemitraan mulai dari perencanaan kegiatan sampai dengan evaluasi merupakan aktivitas yang mencerminkan adanya sistem manajemen dalam pola kemitraan tersebut. Manajemen ini juga dilakukan mulai dari perencanaan sumber daya, organisasi, koordinasi, pelaksanaan dan monitoring dan evaluasi. Pelaksanaan sistem manajemen yang baik akan menjadi acuan dalam menjalankan program kemitraan.

j. Memahami Latar Belakang Mitra

Pemahaman mengenai karakteristik dan latar belakang mitra itu penting karena masing-masing mitra akan belajar menyesuaikan untuk beradaptasi dengan perbedaan latar belakang. Hal ini bisa bertujuan untuk melancarkan pelaksanaan program dengan memahami perbedaan masing-masing. Perbedaan latar belakang mitra bisa berupa perbedaan karena budaya atau kearifan lokal. Hal ini perlu dilakukan penyesuaian atau mediasi dalam kerjasama agar tidak terjadi konflik karena adanya perbedaan persepsi antar mitra.

k. Kepastian Sharing Pendanaan dan Sumber Daya

Pendanaan dan sumber daya sebagai fasilitas dibutuhkan untuk pelaksanaan program kemitraan. Pendanaan ini bisa berasal dari masing-masing mitra atau adanya pemberian hibah yang digunakan untuk mengoptimalkan program kemitraan.

l. Penentuan Target.

Target program ditentukan di awal oleh masing-masing mitra. Target ini seharusnya bersifat realistis dan memiliki kisaran dalam jangka pendek, menengah dan panjang. Penentuan target dilakukan oleh semua mitra agar terjadi pemahaman bersama. Kemampuan dan sumber daya yang dimiliki juga menentukan perumusan target.

m. Ukuran Evaluasi kerja.

Evaluasi kerja dari pelaksanaan program kemitraan perlu disusun, karena ini terkait dengan ukuran-ukuran untuk menilai keefektifan pelaksanaan program. Ukuran evaluasi kinerja ini ditetapkan di awal pelaksanaan program kemitraan secara bersama-sama dengan mitra. Dengan demikian, masing-masing mitra bisa memahami adanya ukuran yang jelas yang menjadi tolak ukuran penilaian. Ukuran kinerja bersifat rasional dan akomodatif dengan menyesuaikan kondisi masing-masing mitra sekaligus konteks pelaksanaan program, agar memiliki daya guna bagi masyarakat lokal yang membutuhkan.

Welirang (2003) menunjukkan bahwa kemitraan adalah sikap optimis untuk mendukung pelaksanaan bisnis yang menguatkan kerjasama yang kuat dan berorientasi jangka panjang serta mendudukkan rasa saling percaya. Kemitraan akan berjalan dengan baik, bila para mitra memiliki karakteristik.

a. Bersifat Profesional

Program kemitraan yang dijalankan diharapkan menekankan profesionalisme agar semua kepentingan masing-masing mitra saling terpenuhi. Kedua pihak yang terlibat dalam kemitraan diharapkan memperlakukan kerjasama sebagai aspek “bisnis” dalam arti mampu memberikan hasil yang bisa dinikmati bersama. Hal ini pada akhirnya akan memberikan keuntungan bagi para mitra dan dengan dukungan pengelolaan kerja yang baik agar bisa mencapai produktivitas kerja yang baik pula.

b. Saling Membutuhkan

Dalam menjalin kemitraan, rasa saling membutuhkan harus diperkuat karena masing-masing mitra membutuhkan sumber daya dari satu sama lain. Perusahaan sebagai mitra diharapkan tidak memperlakukan mitra lain sebagai pihak yang membutuhkan. Masing-masing mitra menyadari bahwa ada sebuah kebutuhan yang harus saling dipenuhi karena memahami adanya kekurangan yang dimiliki.

c. Sukarela

Para mitra yang menjalin kemitraan juga didasarkan pada prinsip sukarela. Masing-masing mitra tidak merasa terpaksa dalam melakukan kerjasama. Prinsip suka rela ini menunjukkan adanya kesadaran bersama akan pentingnya kerjasama ini menyebabkan perusahaan nantinya mampu menunjukkan kinerja optimal.

d. Disiplin.

Dalam menjalankan kemitraan masing-masing mitra diharapkan bersedia menaati aturan kerjasama yang sudah disepakati. Dalam menjalankan kemitraan, pelaksanaan kerjasama akan didahului dengan adanya perjanjian kerjasama yang mengatur para mitra terkait dengan klausul hak dan kewajiban yang disepakati.

e. Saling Menguntungkan

Sifat kerjasama yang melandasi kemitraan harus memberikan manfaat pada mitra-mitra yang tergabung dalam menjalankan program. Manfaat ini diharapkan bisa setara sesuai dengan input untuk pelaksanaan program. Hubungan ini lebih pada aspek simbiosis mutualisme. Hubungan saling menguntungkan ini memunculkan adanya *mutual commitment* yaitu keinginan dan kesungguhan dari masing-masing mitra untuk berkorban dalam jangka pendek agar mendapatkan keuntungan jangka panjang.

f. *Accountable*

Accountable berarti dalam menjalankan kegiatan, masing-masing mitra harus bisa menunjukkan tanggung jawab kerja. Dengan demikian, masing-masing pihak bisa mengetahui pihak-pihak yang bertanggung jawab dalam menjalankan koordinasi kerja. Aspek tanggung jawab ini menjadi acuan dalam bekerja karena masing-masing mitra bisa menyadari tugas yang harus dikerjakan.

1.2. Bentuk Kemitraan

1.2.1. Pendekatan Manajemen

Pendekatan manajemen berkaitan dengan kemitraan dalam pengelolaan perusahaan dapat dipandang sebagai bagian dari manajemen strategis. Kemitraan adalah salah satu bentuk dari strategi *cooperative*, yaitu strategi suatu perusahaan untuk memperoleh keunggulan kompetitif dalam sebuah industri melalui kerjasama dengan perusahaan sebagai mitra. Hubungan dengan mitra, sebagai bagian dari kemitraan bisa diklasifikasikan dalam empat model keterlibatan bisnis. Model ini adalah *conventional business; corporate social responsibility; corporate accountability*, dan *social economy* (Reed & Reed, 2009). Masing-masing model ini dijelaskan sebagai berikut:

a. *Conventional Business*

Hubungan ini berangkat dari kemitraan bisnis secara umum hingga kemitraan yang ideal, artinya bisa memberikan keuntungan baik secara ekonomi dan sosial di sisi perusahaan dan pemasok sebagai entitas pemangku kepentingan perusahaan. Kemitraan ini berkaitan dengan kerjasama pihak ketiga sebagai pemasok untuk kegiatan bisnis. Tujuan utamanya adalah perusahaan yang menerima pasokan input digunakan untuk kegiatan bisnis semata dan membantu dalam proses produksi; sedangkan bagi pemasok, mendapatkan balas jasa dari input yang ditawarkan. Kerjasama untuk mendapatkan input ini biasanya diatur dalam sebuah kontrak atau negosiasi antar perusahaan. Kontrak ini penting dijadikan panduan karena bisa mengatur dalam kerjasama yang diadakan dalam dua pihak mengenai ketentuan harga input, biaya pengiriman, *fee* kerjasama dan sebagainya. Kerjasama ini berdasarkan aspek efisiensi dan kesepakatan. Profesionalisme ditekankan pada kerjasama. Transaksi antar dua perusahaan sebagai penerima dan pemasok lebih didasarkan pada profesionalisme.

Secara ideal, untuk memfokuskan kegiatan bisnis yang saling menguntungkan, baik perusahaan maupun pemasok saling mengedepankan asas hubungan yang baik. Perusahaan yang memiliki persepsi bahwa pemasok memiliki kemampuan teknis, bisa dipercaya, dan mempunyai kemampuan untuk menciptakan nilai ekonomis akan tetap mempertahankan pemasok tersebut. Kemampuan teknis di sini pemasok mampu menyediakan *input* yang berkualitas karena ini berkaitan dengan kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing pemasok. Kemampuan untuk memberikan pasokan bahan mentah yang konsisten akan menciptakan suatu kepercayaan karena pemasok akan mendukung kinerja perusahaan. Input yang baik bagi perusahaan juga pada akhirnya akan memberikan dukungan bagi peningkatan profitabilitas perusahaan.

b. *Corporate Social Responsibility*

Hubungan kerjasama antara perusahaan dan pemasok tidak hanya sekedar hubungan ekonomis dan profesional. Ketika perusahaan sudah mendapatkan nilai tambah dari perusahaan, perusahaan juga harus memberikan kontribusi bagi pemasok yang menjadi bagian dari proses bisnis. Menurut Spiller (2009), kontribusi pemasok merupakan bagian tanggung jawab perusahaan untuk terus memberikan tanggung jawab perusahaan terhadap pemasok. Perusahaan berusaha menerapkan tanggung jawab dengan baik kepada pemasok dengan sejumlah strategi yaitu 1) mengembangkan dan mempertahankan hubungan pembelian jangka panjang; 2) menerapkan pembayaran yang adil sesuai dengan negosiasi yang disepakati; 3) menangani permasalahan sesuai dengan kondisi nyata; 4) memberikan persyaratan pembelian yang sudah

disepakati; 5) memberikan bantuan bagi pemasok untuk mampu memenuhi dan memperbaiki kinerja sosial dan lingkungan; 6) menerima pemasok lokal dan yang tidak mampu.

Dalam kegiatan corporate social responsibility ini, ada dua hal utama di sini yaitu perusahaan bisa melakukan sukarela terhadap kegiatan ini dan tidak ada paksaan untuk mengikuti kerjasama yang bisa sekaligus melaksanakan kegiatan corporate social responsibility. Kerjasama ini didasarkan atas inisiasi tulus dari perusahaan yang menerima pasokan untuk sekaligus memberikan kontribusi untuk penyedia pasokan. Perusahaan yang menerapkan kegiatan corporate social responsibility akan mendapatkan insentif berupa citra positif dan reputasi. Bentuk-bentuk kerjasama dengan pemasok dalam *corporate social responsibility*, bisa berupa pemberian kredit, bantuan kemanusiaan, pendidikan. Motivasi perusahaan untuk melaksanakan kemitraan yang berdasarkan *corporate social responsibility* bisa beragam. Alasan untuk melaksanakan kemitraan ini adalah menerapkan nilai-nilai etika, mendapatkan reputasi dan citra positif, dan memberikan nilai unggul daripada pesaing. Namun yang terpenting adalah kemitraan harus saling memberikan manfaat satu sama lain sehingga bisa menjadi *win-win solution*.

c. Corporate Accountability

Pendekatan ini muncul karena ada skeptisme dalam pelaksanaan kerjasama berpedoman corporate social responsibility. Kerjasama berbasis corporate social responsibility dikritik karena tidak memiliki kriteria atau standar pengukuran kegiatan yang dilakukan. Selain itu, kegiatan ini dianggap sebagai suatu donasi pada pihak lain dan tidak ada pengukuran lebih lanjut mengenai evaluasi kegiatan. Oleh karena itu, kegiatan tersebut sering dikaitkan dengan sumbangan atau balas jasa perusahaan terhadap pihak lain. Kegiatan corporate social responsibility juga dikaitkan dengan penghindaran kritikan tajam dari pemangku kepentingan dan bertujuan untuk menaati peraturan yang berlaku.

Corporate accountability berbasis pada kegiatan yang ditujukan untuk membuat setiap kegiatan bisa distandarisasi dan dipertanggungjawabkan. Dengan demikian, kegiatan harus diukur dan dinilai semua aktivitas kinerja. Bentuk kerjasama ini membutuhkan pihak ketiga untuk diaudit setiap kegiatan beserta biaya yang dikeluarkan untuk mendukung proses kegiatan kerjasama. Kegiatan ini juga menjadi bagian dari perencanaan strategis perusahaan dalam jangka panjang karena sudah menjadi bagian aktivitas perusahaan terpadu. Kerjasama ini menjadi bagian integral perusahaan sehingga perusahaan akan saling memonitor. Begitu juga, di satu sisi, perusahaan lain yang menjadi bagian kerjasama ini, juga akan membuat evaluasi kinerja.

d. Social Economy

Bentuk kerjasama ini merupakan tahapan yang paling ideal dari sebuah kerjasama. Kerjasama dalam dua pihak tidak hanya dikontrol atau dinilai dengan standar kinerja tertentu atau ada audit dari pihak ketiga. Kerjasama ini melibatkan aspek sosial yang lebih luas. Kekhawatiran dari bentuk kerjasama corporate accountability pada pembahasan sebelumnya adalah tidak meratanya implikasi kerjasama tersebut pada lingkungan masyarakat sekitar. Ada kekhawatiran masyarakat luas tidak bisa memperoleh manfaat dari hasil kerjasama. Karakteristik hubungan social economy ini semuanya mengarah pada tujuan sosial dan tidak hanya pada tujuan memaksimalkan ekonomi atau profit. Tujuan kerjasama perusahaan lebih mengarah pada saling membantu dan meningkatkan taraf hidup secara optimal. Kerjasama ini juga memfokuskan pada lingkungan yang saling mendukung dengan regulasi yang mendukung. Bentuk kerjasama social economy bisa berupa aspek teknis, organisasional, akses pasar, keuangan. Sumber daya terpenting adalah mengangkat local wisdom dan sumber daya lokal untuk mendukung kinerja kerjasama.

Kegiatan kerjasama dalam social economy memiliki implikasi dalam kegiatan perusahaan yang signifikan. Kegiatan kemitraan tidak hanya mendukung rantai nilai di sisi pasokan atau supply chain, tetapi juga memberikan implikasi pada proses selanjutnya. Implikasi potensial lebih pada proses pengolahan, manufaktur, distribusi bahkan sampai akhir produk. Selain itu, perusahaan besar sebagai penerima pasokan juga harus mendukung khususnya untuk bisa mendukung kompetisi yang adil. Perusahaan ini bisa memberikan bantuan khususnya untuk memperoleh akses produksi dengan teknologi memadai, mendapatkan kemudahan usaha, melakukan diversifikasi usaha yang menguntungkan dengan memanfaatkan *local wisdom*.

1.2.2. Public-Private Partnership (PPP)

PPP adalah kontrak jangka panjang antara pihak privat dan entitas pemerintah yang menyediakan aset atau jasa publik. Pihak swasta bersedia untuk menanggung risiko dan tanggung jawab manajemen terkait dengan kinerja (Worldbank, 2018). PPP merupakan sebagai cara untuk mengoptimalkan kompetensi swasta khususnya di bidang teknologi dan inovasi yang diharapkan bisa meningkatkan pelayanan publik melalui efisiensi operasional. Kemitraan dengan pihak swasta dioptimalkan untuk mendukung pelaksanaan proyek agar berjalan tepat waktu dan sesuai dengan anggaran yang sudah disepakati. Kegiatan yang diselenggarakan melalui kemitraan ini bisa menyelesaikan program yang menggunakan anggaran yang cukup besar. Bentuk kemitraan ini bisa berupa *joint venture* dengan perusahaan swasta internasional termasuk ada peluang untuk melaksanakan sub-kontrak dengan perusahaan lokal misalnya pekerjaan sipil, manajemen fasilitas, pengelolaan dan pemeliharaan. Kemitraan ini juga memiliki manfaat lain yaitu adanya transfer pengetahuan dari pihak swasta kepada pemerintah

dalam menjalankan proyek agar menguatkan sektor pemerintah di masa yang akan datang. Menurut The National Council for Public Private Partnership (2018), kesuksesan dalam pelaksanaan PPP tergantung pada sejumlah aspek:

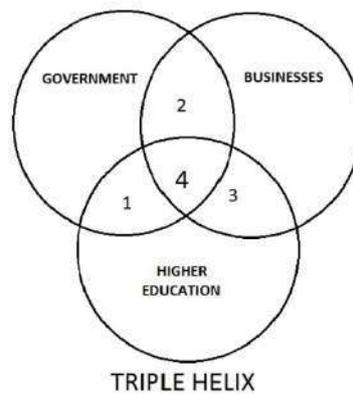
- a. Adanya pemimpin. Adanya pemimpin sebagai public figure sebuah proyek akan mengawal pelaksanaan program dengan baik dan mendukung pelaksanaan program dengan jauh lebih efektif.
- b. Lingkungan dan sistem yang mendukung. Adanya transparansi dalam pengajuan proposal dan pelaksanaan program. Proposal yang diajukan diharapkan memenuhi kebutuhan sektor publik.
- c. Struktur yang Terorganisasi. Struktur ini bisa berupa unit yang berperan untuk mendukung pelaksanaan program mulai dari perencanaan, organisasi, dan monitoring pada pencapaian kinerja.
- d. Memiliki kontrak yang lengkap sebagai bagian dari perencanaan bisnis. Kontrak kerja ini berisi deskripsi, tanggung jawab, risiko dan manfaat dari pelaksanaan program.
- e. Ada dukungan pemangku kepentingan. Dukungan ini berasal dari semua partisipan dari masing-masing perusahaan. Semua partisipan menguatkan melalui komunikasi sehingga bisa mengurangi potensi risiko.

1.2.3. Triple Helix

Konsep Triple Helix merupakan hubungan tiga mitra antara universitas, industri dan pemerintah yang diinisiasi oleh Etzkowitz (1993). Triple Helix merupakan kolaborasi yang potensial untuk inovasi dan pengembangan ekonomi yang didukung oleh elemen universitas, industri dan pemerintah. Kolaborasi ini diharapkan dapat menciptakan sebuah ide, produk, dan program yang memiliki kontribusi untuk pengayaan ilmu, peningkatan kesejahteraan dan kepentingan semua masyarakat. Peran pemerintah dalam hal ini terkait dengan perumusan kebijakan dan aturan yang mengelola kemitraan. Peran universitas adalah untuk menghasilkan pengetahuan sedangkan para pengusaha dari dunia industri yang mendukung pertumbuhan ekonomi dan kemakmuran. Kemitraan dapat diwujudkan dalam bentuk:

- a. Pemerintah-Universitas-Knowledge Infrastructure. Para mitra bekerja sama untuk mengembangkan infrastruktur yang bisa memberikan kesempatan setiap individu untuk mengembangkan pengetahuan. Pemerintah bisa memberikan dukungan dalam bentuk anggaran pendidikan. Pendidikan tidak hanya menciptakan pengetahuan tetapi pengetahuan yang bisa menunjang pada aplikasi inovasi dan temuan baru agar memberikan manfaat pada kehidupan masyarakat.

- b. Pemerintah-Bisnis-Political Economy. Lingkungan bisnis diciptakan untuk mendukung kegiatan ekonomi dengan baik sehingga perusahaan mampu menciptakan inovasi yang mendukung keberlangsungan pembangunan.
- c. Pendidikan-Bisnis-Inovasi. Kolaborasi dunia pendidikan dan industri diharapkan bisa menghasilkan inovasi yang berasal dari temuan-temuan ide dari dunia pendidikan yang perlu untuk dikomersialisasikan bagi kepentingan publik. Temuan yang bermanfaat dapat menciptakan kesempatan kerja dan peluang bisnis yang lebih baik sehingga bisa mendukung pertumbuhan ekonomi.
- d. Pendidikan-Pemerintah-Industri-*knowledge based economy*. Kolaborasi tiga mitra ini diharapkan bisa menghasilkan suatu produk inovatif yang diupayakan merupakan bagian dari kontribusi masing-masing mitra. Masing-masing mitra memiliki peran untuk memberikan kontribusi sesuai dengan kapasitas, kemampuan, dan wewenang masing.



Gambar 1. Triple Helix

2. Orientasi “care” pada Kemitraan.

Program kemitraan memiliki aspek “care” atau perhatian. Setiap keputusan yang dibuat harus mempertimbangkan dampaknya pada mitra lain dan bukan pada kepentingan diri yang sifatnya lebih individualistik. Dalam mengembangkan kemitraan, sifat kerelaan, kemanusiaan, dan “welas asih” pada pihak lain serta menganggap mitra lain sebagai bagian dari keluarga sendiri merupakan upaya untuk mempertahankan keberlangsungan kemitraan. Masing-masing mitra berusaha untuk memperhatikan kepentingan mitra lain agar secara bersama-sama bisa mencapai tujuan program.

Aspek “care” merupakan bentuk tanggung jawab dalam melaksanakan kewajiban. Tanggung jawab yang dimiliki ini merupakan bentuk komitmen untuk bisa menyelesaikan tugas bersama dalam kemitraan. Kegagalan dalam satu pihak juga akan memengaruhi pencapaian kinerja dari mitra yang lain. Para mitra memiliki tanggung jawab besar dalam menjalankan pekerjaan dan berusaha menerapkan kebijakan kerja dengan baik serta

memberikan ruang bagi orang lain untuk mendiskusikan segala hal. Dalam menjalankan kemitraan, para mitra berupaya agar bisa bersama-sama untuk mencapai program dengan memperhatikan kepentingan masing-masing.

3. *Multisector Engagement.*

Kemitraan juga memiliki aspek *multisector engagement* sebagai pendukung kinerja. *Multisector engagement* atau *multi-stakeholder engagement* merupakan proses yang dikelola berdasarkan struktur untuk berpartisipasi dalam sebuah isu. Keterikatan ini didukung dengan adanya prinsip partisipatif, akuntabilitas, transparansi, dan kemitraan serta jejaring antar pemangku kepentingan (stakeholder) untuk memperbaiki dialog dan pembuatan keputusan yang memiliki sejumlah tahapan dari perencanaan dan pelaksanaan (*United Nations Development Programme, 2006*).

Multisector engagement ini digunakan ketika perusahaan menghadapi situasi yang rumit khususnya dalam usaha untuk mencapai keberlanjutan, penguatan kapasitas keterikatan, partisipasi yang efektif dari semua anggota stakeholder. *Multisector engagement* ini membantu terciptanya keyakinan dan keyakinan antar aktor dan sebagai mekanisme untuk menciptakan pembuatan keputusan yang bisa diterima oleh semua pihak dan mendapatkan situasi yang menguntungkan. Partisipasi yang aktif ini menyebabkan adanya rasa kepemilikan antar anggota. Kepemilikan ini semakin kuat karena adanya transparansi dan pemberdayaan untuk terciptanya tata kelola yang lebih baik. *Multisector engagement* ini bisa meliputi sejumlah aktivitas yaitu dialog, penguatan konsensus, memberitahukan proses kebijakan, memengaruhi pembuatan keputusan, perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi.

Multisector stakeholder memiliki tahapan sebagai berikut.

- a. Analisis dan Diagnostik. Pada tahapan ini, kegiatan yang bisa dilakukan bertujuan untuk memahami permasalahan dengan mengadakan diskusi lebih intensif atau melakukan riset awal untuk mengetahui masalah.
- b. Perumusan Strategi. Tahapan ini menunjukkan adanya analisis permasalahan dan identifikasi strategi yang akan dilakukan.
- c. Kesepakatan. Perumusan strategi ini membutuhkan adanya persetujuan dari semua pihak yang terlibat agar memudahkan dalam pelaksanaan program untuk mencapai kepentingan bersama.
- d. Pelaksanaan. Kesepakatan yang telah didapatkan kemudian dieksekusi. Dalam pelaksanaan, perlu adanya monitoring dan evaluasi agar mendapatkan umpan balik untuk perbaikan.

- e. Dampak dan Penilaian. Evaluasi dari program merupakan bentuk introspeksi untuk melanjutkan program selanjutnya. Penilaian ini diharapkan melibatkan semua mitra yang bersama-sama melaksanakan program.

4. Prinsip Kemitraan

Dalam mengembangkan kemitraan, ada tiga prinsip utama dalam melaksanakannya. Ketiga prinsip ini adalah membangun *trust*, *shared value* dan *inclusive business*. Tiga prinsip ini bisa diterapkan pada semua jenis atau bentuk kemitraan.

- a. **Trust.** *Trust* ini merupakan fondasi dasar agar masing-masing mitra merasa memiliki dan tidak ada ketakutan atau ancaman. Mitra dapat memiliki kepastian terhadap proses dan hasil kerja dari mitra lain. *Trust* ini bisa diciptakan karena adanya pengalaman dan reputasi dari mitra sehingga mengurangi rasa cemas akan tidak tercapainya tujuan. *Trust* juga memiliki aspek risiko. *Trust* di sini bisa mengurangi risiko kemungkinan terjadinya kegagalan pencapaian program. Institusi bisa mengembangkan kerjasama lebih lanjut dengan mencari mitra-mitra baru. Dalam memulai kemitraan yang baru, tentu saja akan tercipta kekhawatiran akan kinerja mitra. *Trust* diperlukan untuk menguatkan komitmen dalam mencari nilai tambah dari kemitraan yang ada. Kerjasama dengan mitra baru dapat memberikan kesempatan bagi institusi untuk mendapatkan *sharing* pengalaman, kompetensi, keahlian dari pihak lain. Dengan demikian, institusi akan mendapatkan solusi baru untuk pemenuhan kebutuhan.
- b. **Shared Value.** Kemitraan juga memiliki *shared value*, artinya, masing-masing pihak tidak hanya memberikan kompetensi atau sumber daya pada mitra lain, namun saling memberikan sumber daya sehingga saling melengkapi. Dari sejumlah tuntutan praktik bisnis tersebut, ada praktik bisnis yang sifatnya memiliki aspek menyeluruh yang tidak hanya menerapkan pada implikasi lingkungan, namun sifatnya holistik yaitu dengan melakukan pendekatan *stakeholder*. Pendekatan ini mengutamakan bahwa kegiatan bisnis diharapkan memiliki orientasi perhatian tidak hanya pada lingkungan, tetapi bisa pada karyawan, pelanggan, masyarakat, pemerintah, pemasok, dan lembaga sosial. Selain itu, praktik bisnis berorientasi sosial dengan hanya *corporate social responsibility* tidak cukup, karena ini hanya memberikan bentuk donasi kepada masyarakat atau lingkungan sekitar. Untuk bisa mengoptimalkan semuanya, perlu diterapkan praktik bisnis berorientasi sosial dengan lebih mengutamakan kepentingan kedua belah pihak, baik dari perusahaan maupun dari lingkungan di luar perusahaan. Porter dan Kramer (2011) telah mendefinisikan *creating shared value* bahwa praktik bisnis diharapkan dapat meningkatkan nilai kompetitif perusahaan yang sekaligus meningkatkan kondisi ekonomi dan sosial dari masyarakat tempat di mana perusahaan

beroperasi. Dengan demikian, perusahaan bisa mendapatkan manfaat utama dari lingkungan sekitar misalnya pasokan tertentu; dan di satu sisi lain, perusahaan juga dapat memberikan kembali kepada masyarakat. Lingkungan sekitar dijadikan sebagai bagian dari proses bisnis yang secara aktif ikut berperan serta. *Creating shared value* merupakan praktik bisnis untuk menunjang keberlanjutan dunia usaha yang memberikan penguatan dan kemandirian lingkungan sekitar yang sifatnya saling menguntungkan sama lain. Perusahaan tidak lagi berorientasi pada citra positif, tetapi lebih berorientasi secara strategis mengenai isu utama yang menjamin keberlangsungan dunia usaha. Perusahaan Nestle merupakan contoh perusahaan yang telah menerapkan konsep ini dalam sejumlah kegiatan yang terpadu dalam proses bisnis. Penerapan konsep ini bisa diterapkan untuk semua jenis perusahaan tanpa terkecuali baik produk maupun jasa. Terlebih untuk perusahaan yang cenderung sensitif misalnya industri rokok dan sejenisnya bisa memulai untuk menerapkan strategi bisnis dan pemasarannya dengan mengedepankan *creating shared values*, dan bukan hanya *corporate social responsibility*. Hal ini merupakan cara untuk bersama-sama memberikan manfaat bagi masyarakat. Perlu dipertimbangkan terobosan kreatif agar memberikan nilai tambah bagi semua pihak yang terlibat tanpa terkecuali.

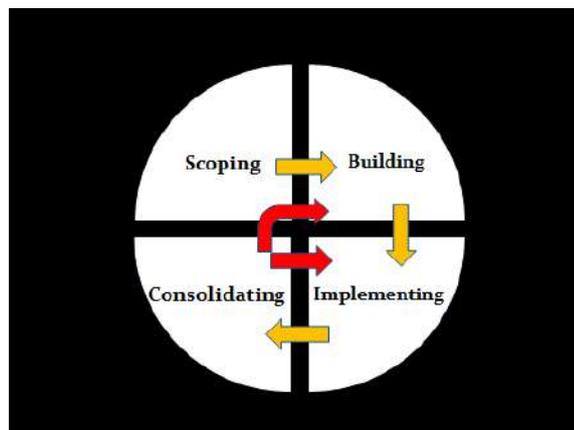
- c. ***Inclusive Business***. Kemitraan juga tidak ditujukan untuk bisnis dengan skala besar. Kemitraan juga perlu menysasar pada perusahaan yang masih memiliki skala ekonomi kecil atau berasal dari masyarakat bawah. Kemitraan yang dikembangkan dengan perusahaan besar akan mempercepat pengurangan angka kemiskinan. Program pengentasan kemiskinan tidak lagi hanya menjadi tanggung jawab Pemerintah Indonesia, namun juga perusahaan dan bahkan perhatian dari pemerintah global. Tujuannya adalah masyarakat ini harus didukung karena sebagai penyangga eko sistem yang ada melalui pembentukan kemitraan. Menurut Gouillart (2008), masyarakat ini harus menjadi bagian dari penerapan keuangan global sehingga akan tercipta demokratisasi konsumsi yang menawarkan produk untuk mampu dibeli oleh masyarakat tersebut beserta kesetaraan kualitas. Ada aspek positif dalam menanggapi data tersebut. Masyarakat bawah tidak selalu dianggap sebagai masyarakat yang tidak memiliki potensi sama sekali. Secara etis, masyarakat BOP merupakan bagian sistem dalam perekonomian global yang perlu diperhatikan melalui peningkatan taraf hidup dan dukungan program-program kesejahteraan lainnya (Choi, Kim, and Kim, 2010). Salah satu program untuk mendukung kemampuan masyarakat BOP adalah keuangan inklusi. Pada acara Toronto Summit tahun 2010, ada sembilan prinsip untuk memberikan kesempatan pada masyarakat BOP yaitu *leadership, diversity, innovation, protection, empowerment, cooperation, knowledge, proportionality* dan *framework*. Secara garis

besar, keuangan inklusi ini ditujukan untuk meningkatkan efisiensi ekonomi, mendukung stabilitas sistem keuangan, mendukung pendalaman pasar keuangan, memberikan potensi pasar baru bagi perbankan, mendukung peningkatan *Human Development Index* (HDI) Indonesia, memberikan kontribusi positif terhadap pertumbuhan ekonomi lokal dan nasional yang sustain dan berkelanjutan serta mengurangi sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang pada akhirnya berujung pada penurunan tingkat kemiskinan (www.bankindonesia.go.id). Penerapan prinsip keuangan inklusi salah satunya adalah bantuan kredit keuangan mikro dari perusahaan sebagai orientasi bisnis sekaligus bagian tanggung jawab.

Makna inklusif yang lain juga terkait dengan keterlibatan semua pihak dalam pelaksanaan kemitraan. Keterlibatan pihak lain tanpa terkecuali merupakan kesadaran bahwa program bisa dijalankan dengan baik melalui kerjasama dengan pihak lain untuk bisa berbagi keahlian dan sumber daya. Keterlibatan ini tidak memihak pada satu entitas tertentu, semua pihak dilibatkan sepanjang, dapat saling melengkapi dan memiliki visi yang sama.

5. Platform partnership

Tennyson (2003) menyusun platform partnership. Platform ini dijadikan sebagai landasan untuk mengembangkan kemitraan dari mulai perencanaan sampai dengan evaluasi yang meliputi *scoping, building, consolidating, dan implementing*. Penyusunan platform ini merupakan bentuk ideal yang menunjukkan tahapan yang seharusnya dilalui oleh para mitra dalam mengembangkan kerjasama dengan pihak lain.



Gambar 2. Platform Partnership

- a. **Scoping.** Dalam tahap *scoping*, masing-masing mitra memahami bagaimana kemitraan dibentuk dengan pertimbangan lingkungan eksternal dan kondisi kontekstual. Kemitraan untuk mencapai program ini mempertimbangkan adanya kendala dalam pelaksanaannya terkait sumber daya yang dimiliki, lingkup pencapaian program yang cukup luas, dan kendala dalam pelaksanaannya terkait dengan kebijakan dan infrastruktur. Adanya konteks terkait kendala tersebut menuntut adanya kebutuhan untuk kolaborasi. Selain itu, para mitra memahami alasan pembentukan kemitraan. Dalam tahapan inisiasi, masing-masing mitra melakukan analisis kebutuhan masing-masing mitra, penilaian kesiapan untuk kerjasama, pemilihan mitra, dan pembentukan kemitraan.
- b. **Building.** Dalam tahapan ini, para mitra menyusun visi dan tujuan pembentukan kemitraan dan menganalisis struktur kemitraan untuk mencapai tujuan bersama. Perencanaan ini terkait dengan pengalokasian aktivitas, struktur kerja, penetapan tata kelola dan tanggung jawab. Dalam perencanaan juga didiskusikan terkait dengan alokasi sumber daya, koordinasi, komunikasi, dan pembuatan keputusan.
- c. **Implementing-Pelaksanaan.** Dalam tahapan ini, masing-masing mitra menganalisis fungsi dan pelaksanaan. Dalam pelaksanaan, peran kepemimpinan, manajemen dan administrasi yang mendukung, komunikasi internal, penguatan *trust*, penyelesaian konflik, penguatan jejaring dengan mitra lain, budaya kerja, konteks lokal, dan akuntabilitas. Tahapan ini juga mempertimbangkan adanya prioritas kegiatan. Prioritas kegiatan ini dijadikan sebagai tujuan yang akan dicapai karena mempertimbangkan adanya keterbatasan waktu dan sumber daya yang dimiliki. Prioritas ini menjadi pertimbangan juga untuk memilih aktivitas yang dirasa penting dan segera untuk diselesaikan.
- d. **Sustaining/Consolidating.** Tahapan ini adalah menganalisis pencapaian tujuan. Kinerja kemitraan dipengaruhi oleh beberapa komponen, yakni komitmen, kepercayaan, pembuatan keputusan bersama, *information sharing*, *risk and reward sharing*, dan hubungan aset yang spesifik. Tahapan ini juga merupakan bentuk konsolidasi dari semua kompetensi dari para mitra. Para mitra bisa menganalisis kemampuan masing-masing yang memberikan kontribusi bagi pencapaian program. Dengan demikian, akan menjadi pertimbangan untuk memperkuat kompetensi lain yang dapat mempercepat pencapaian program. Hal ini menjadi proses pembelajaran satu sama lain dengan mengenal kemampuan dan kekurangan masing-masing. Pembelajaran ini bisa menjadi dasar untuk evaluasi dalam jangka panjang. Selain itu, evaluasi program ini juga bisa menjadi media untuk mempertimbangkan keberlanjutan program di masa yang akan datang dengan mempertimbangkan

komitmen dari masing-masing para pemangku kepentingan untuk meneruskan program di masa yang akan datang. Selain itu, dalam evaluasi ini juga menganalisis manfaat program dengan melibatkan sumber daya lokal agar memiliki ketepatan guna untuk masyarakat yang lebih luas. Kearifan lokal ini juga menjadi elemen yang mendukung program menjadi lebih efektif.

6. Evaluasi Program Kemitraan

Dalam melakukan evaluasi sebuah program, Organisasi untuk Kerjasama dan Pengembangan Ekonomi (OECD) telah menggunakan pengukuran yang dikembangkan. Dimensi untuk kriteria evaluasi sebuah program bisa meliputi relevansi, efektivitas, efisiensi, dampak dan keberlanjutan (Chianca, 2008).

- a. Relevansi. Relevansi berkaitan dengan sejauh mana program ini sesuai dengan prioritas dan kebijakan dari target.
- b. Efisiensi. Efisiensi berarti pengukuran output. Hal ini terkait sumber daya dan biaya untuk mencapai program yang ditargetkan.
- c. Keefektifan. Keefektifan berarti pencapaian tujuan kegiatan. Hal ini juga tentang sejauh mana tujuan tercapai dan sejauh mana sasaran program dijalankan.
- d. Dampak. Perubahan pelaksanaan program diharapkan untuk menghasilkan hasil yang positif. Hal ini dapat melibatkan pembangunan sosial, ekonomi, dan lingkungan dan lainnya.
- e. Keberlanjutan. Ini menyangkut dengan mengukur apakah manfaat suatu kegiatan kemungkinan akan terus. Sebuah intervensi program dipandang gagal jika tidak ada hasil yang positif setelah program ini dilaksanakan. Keberlanjutan juga penting untuk hasil yang berarti tanpa dampak negatif.

Evaluasi program kemitraan juga bisa diukur keefektifannya dengan sejumlah pengukuran. Sejumlah pengukuran sudah dilakukan untuk menganalisis keefektifan dari pelaksanaan kemitraan. Audit Scotland (2010) sudah mengembangkan pengukuran keefektifan pelaksanaan sebuah program kemitraan. Aspek dalam program kemitraan ini terkait penilaian di tingkat institusi yang meliputi:

- a. Arah strategis dan visi.
- b. Keefektifan kemitraan.
- c. Tatakelola dan akuntabilitas meliputi komunitas dan *stakeholder engagement*.
- d. Pemanfaatan sumber daya.
- e. Manajemen dan perbaikan kinerja.

Evaluasi kinerja ini memiliki dampak pada skala yang tidak terfokus pada level tertentu, bahkan skala pada level negara. Kinerja yang diharapkan ini bisa memberikan dampak pada skala lebih luas, sehingga program ini benar-benar menunjukkan kontribusi yang signifikan pada semua mitra dan yang menjadi target sasaran. Hasil evaluasi ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas, memperbaiki pelayanan dan alokasi penggunaan sumber daya lebih baik agar memenuhi kebutuhan lokal.

Berikut merupakan tabel terkait dengan beberapa cara untuk melakukan evaluasi program kemitraan dengan klasifikasi pencapaian yang bersifat dasar, lebih baik dan bagus.

Tabel 1. Contoh Evaluasi Kemitraan

	Pelaksanaan Dasar	Pelaksanaan Lebih Baik	Pelaksanaan Bagus
1. Komitmen manajemen atas dalam pelaksanaan kemitraan			
1.1. Apakah pemimpin menyampaikan dengan jelas tujuan kemitraan?	Pemimpin menyadari dan dapat menyampaikan visi kemitraan tetapi tidak ada kepemilikan.	Pemimpin dapat mengartikulasikan visi dengan jelas dan memiliki rasa memiliki untuk kemitraan.	Pemimpin dapat melakukan promosi dan mempromosi visi dan kepemilikan kemitraan. Pemimpin mampu menunjukkan komitmen untuk membantu pelaksanaan kegiatan kemitraan.
1.2. Sebagai mitra, bagaimana komitmen manajemen senior dari institusi?	Mereka tidak memiliki rasa memiliki dalam berupaya untuk mendukung pelaksanaan kemitraan.	Mereka dapat melakukan artikulasi dan menunjukkan komitmen kemitraan dan melakukan perjanjian kemitraan secara formal. Para pemimpin dan manajemen senior melakukan komunikasi secara formal dan informal untuk mengembangkan berjalannya kemitraan.	Semua pemangku kepentingan, dan tidak hanya manajemen atas bertanggung jawab atas pelaksanaan hasil kemitraan.

	Pelaksanaan Dasar	Pelaksanaan Lebih Baik	Pelaksanaan Bagus
1.3. Bagaimana tingkat keterlibatan para anggota kemitraan dalam pelaksanaan kepemimpinan?	Keterlibatan terbatas dalam kerjanya kemitraan, namun sebenarnya ada potensi untuk lebih konsisten dalam menguatkan kemitraan.	Anggota terpilih memainkan peran kepemimpinan dan menunjukkan komitmen untuk tercapainya hasil kemitraan.	Anggota terpilih memilih keterlibatan aktif dalam pelaksanaan kerja kemitraan dan menyampaikan hasil kerja kemitraan.
1.4. Seberapa besar pengaruh manajemen atas pada pelaksanaan kemitraan?	Manajemen senior adalah anggota yang aktif dalam penyusunan perencanaan strategis inti. Namun, tidak ada delegasi wewenang dalam keterlibatan ini.	Manajemen atas menyadari kebutuhan untuk bekerja berdasarkan prioritas kemitraan dan aktif dalam melakukan promosi perubahan dalam organisasi.	Ada pendekatan konsisten dalam pelaksanaan kemitraan. Manajer atas menunjukkan kemitraan yang kuat dan memimpin perubahan.

	Pelaksanaan Dasar	Pelaksanaan Lebih Baik	Pelaksanaan Bagus
2. Bagaimana keefektifan pengelolaan tatakelola untuk kemitraan ?			
2.1. Apakah anggota menyetujui adanya visi dan tujuan kemitraan ?	Anggota mitra memberikan kontribusi dan mengembangkan visi yang jelas, meskipun masih memiliki keterbatasan kesadaran. Visi yang dimiliki dalam organisasi belum sejalan dengan visi kemitraan. Masing-masing belum ada review secara teratur	Anggota mitra memberikan kontribusi dan mengembangkan visi yang jelas. Visi yang dimiliki dalam organisasi dan sejalan dengan visi kemitraan. Masing-masing ada review mengenai kesesuaian dengan tujuan kemitraan.	Masing-masing ada review secara teratur mengenai kesesuaian dengan tujuan kemitraan dan visi institusi

	Pelaksanaan Dasar	Pelaksanaan Lebih Baik	Pelaksanaan Bagus
	mengenai kesesuaian dengan tujuan kemitraan.		
2.2. Bagaimana tindakan dalam program kemitraan dianalisis terkait pemenuhan target kemitraan?	Tindakan dalam program kemitraan diidentifikasi, namun belum jelas dikaitkan dengan tujuan utama sehingga agak sulit untuk menunjukkan tindakan yang dilakukan bertujuan untuk mencapai hasil atau tujuan kemitraan.	Tindakan dalam program kemitraan sudah diidentifikasi dan dikaitkan dengan tujuan utama. Dalam hal ini, untuk review tatakelola kemitraan sudah menggunakan asas SMART-specific, measurable, actionable, reliable, and targeted.	Tindakan dalam program kemitraan sudah menunjukkan keterkaitan dengan luaran atau pencapaian tujuan utama kemitraan.
2.3. Bagaimana peran yang jelas terkait dengan akuntabilitas dan komunikasi dalam kemitraan?	Disepakati bahwa adanya bentuk akuntabilitas kerja. Namun akuntabilitas perlu dikomunikasikan dengan lebih jelas dan disetujui oleh semua anggota kemitraan. Perlu ada kejelasan mengenai peran dan tanggungjawab para mitra. Selain itu, perlu diperluas mengenai kesadaran terhadap proses pembuatan keputusan dan penggunaan sumber daya yang ada.	Disepakati bahwa adanya bentuk akuntabilitas kerja dan akuntabilitas sudah dikomunikasikan dengan lebih jelas dan disetujui oleh semua anggota kemitraan. Ada kejelasan mengenai peran dan tanggungjawab para mitra. Selain itu, terdapat mengenai kesadaran terhadap proses pembuatan keputusan dan penggunaan sumber daya yang ada.	Ada review kerangka kerja tatakelola kemitraan beserta peran dan tanggung jawab untuk memastikan keterlibatan kerja semua pihak.
2.4. Seberapa jelas peran dalam kemitraan terhadap tantangan kritik dan keluhan?	Ada sistem untuk menangani keluhan.	Organisasi sudah mengembangkan dengan mitra terkait sistem untuk penanganan adanya keluhan. Hal ini memberikan kesempatan kepada semua pihak untuk	Organisasi sudah secara aktif mengembangkan dengan mitra terkait sistem untuk penanganan adanya keluhan serta memiliki pendekatan yang kuat terkait

	Pelaksanaan Dasar	Pelaksanaan Lebih Baik	Pelaksanaan Bagus
		mengkomunikasikan kepada semua para pemangku kepentingan atau stakeholder.	dengan penanganan keluhan.
2.5. Apakah peran kemitraan sudah dievaluasi risikonya?	Ada pendekatan untuk penilaian risiko terkait kemitraan dan ada sistem manajemen untuk penanganannya.	Sudah dikembangkan dengan mitra terkait dengan sistem untuk penanganan risiko dan cara mengurangi risiko yang kemungkinan akan terjadi.	Para mitra sudah mengembangkan dan melakukan review secara teratur terkait dengan sistem untuk penanganan risiko dan cara mengurangi risiko yang kemungkinan akan terjadi.
2.6. Apakah cukup membangun kapasitas kepemimpinan dalam kemitraan?	<p>Keterlibatan pemimpin dalam kemitraan hanya memenuhi persyaratan utama dalam perannya.</p> <p>Sudah mendefinisikan keahlian utama untuk pemimpin dalam kemitraan.</p> <p>Ada pemimpin yang memperbaiki kinerja dalam pelaksanaan kemitraan.</p>	<p>Menggunakan sistem evaluasi kinerja yang kuat yang mengevaluasi kinerja kemitraan dari para pemimpin.</p> <p>Mempromosikan perbaikan kinerja dan memperbaiki kinerja yang buruk.</p> <p>Dengan mitra, pemimpin mampu menunjukkan secara efektif mengembangkan kemampuan orang dalam pengelolaan kemitraan.</p>	<p>Dengan mitra, pemimpin mampu menunjukkan secara efektif mengembangkan kemampuan orang dalam pengelolaan kemitraan secara teratur dan melakukan review secara teratur.</p> <p>Pemimpin dalam keterlibatan dalam kemitraan menunjukkan standard kerja yang tinggi dan menerima pengakuan eksternal terkait kinerjanya.</p>

	Pelaksanaan Dasar	Pelaksanaan Lebih Baik	Pelaksanaan Bagus
3. Apakah ada ukuran evaluasi yang sudah dikembangkan untuk			

	Pelaksanaan Dasar	Pelaksanaan Lebih Baik	Pelaksanaan Bagus
menelusuri kemajuan dalam kerja kemitraan dan menunjukkan dampak kemitraan?			
3.1. Apakah ada ukuran evaluasi yang sudah dikembangkan untuk menelusuri kemajuan dalam kerja kemitraan	Organisasi sudah menyepakati adanya ukuran untuk menelusuri kemajuan dibandingkan dengan prioritas dan aktivitas yang sudah ditetapkan.	Organisasi memiliki proses yang kuat, termasuk ukuran output dan outcome untuk menilai biaya pada setiap aktivitas kemitraan. Ukuran dasar atau awal sudah dikembangkan untuk semua area aktivitas kemitraan. Data bersifat terkini dan relevan sepanjang waktu untuk digunakan.	Organisasi melakukan review secara teratur ukuran kinerja terkait dengan cara kerja kemitraan dan menunjukkan program perbaikan terkait pengukuran.
3.2. Apakah organisasi mampu menunjukkan dampak kemitraan melalui sistem kinerja?	Indikator telah disepakati untuk pengukuran aktivitas. Namun, untuk selanjutnya, diperlukan untuk ukuran akan menunjukkan dampak dari semua dari kemitraan dalam jangka pendek, menengah, dan jangka panjang.	Kesuksesan dalam kemitraan ditunjukkan melalui ukuran outcome jangka menengah dan jangka panjang pada semua area. Organisasi dapat menunjukkan cara memberikan pelayanan pada mitra melalui monitoring dan laporan terkait ukuran yang relevan mengenai dampak kemitraan.	Organisasi memiliki Citizen Charter yang dikembangkan bersama komunitas lokal yang menspesifikasi standar pelayanan minimal. Ukuran kinerja dimonitor secara teratur dan dilaporkan melalui publik.
3.3. Seberapa efektif pelaporan kinerja pada semua pemangku kepentingan terkait	Ada pelaporan publik secara minimal terkait kemajuan pelaksanaan	Organisasi dengan mitra menyampaikan kerja kemitraan yang melalui pelaporan secara teratur dan	Organisasi dengan mitra menyampaikan kerja kemitraan yang melalui pelaporan yang komprehensif

	Pelaksanaan Dasar	Pelaksanaan Lebih Baik	Pelaksanaan Bagus
dengan kemitraan?	kemitraan.	memiliki dampak pada komunitas lokal. Organisasi menyusun laporan terkait kerja kemitraan dalam semua format dan bisa diakses oleh semua bagian masyarakat.	secara teratur dan rutin dengan menggunakan semua saluran komunikasi dan memiliki dampak pada komunitas lokal.

REFERENSI:

- Andrews, R. and Entwistle, T. (2010),” Does cross-sectoral partnership deliver? An empirical exploration of public service effectiveness, efficiency, and equity”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 20, pp. 679–701.
- Chianca, T. (2008),”The OECD/DAC criteria for international development evaluations: an assessment and ideas for improvement”, *Journal of Multidisciplinary Evaluation*, Vol 5, pp: 41-51.
- Choi, C.J., Kim, S.W. and Kim, J.B. (2010),” Globalizing business ethics research and the ethical need to include the bottom of the pyramid countries: Redefining the global triad as business systems and institution”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 94, pp: 299-306.
- Gibb, A.A. (1997), ”Small firms training and competitiveness: Building upon the small business as a learning organization”, *International Small Business Journal*, Vol.15, pp: 13-29.
- Gouillart, E. (2008), ”An interview with C.K Prahalad”, *Journal of International Affairs*, Vol. 65, pp: 215.
- Gouillart, F.J. (2014), ”The race to implement co-creation of value with stakeholders: five approaches to competitive advantage”, *Strategy and Leadership*, Vol. 42, No.1., pp: 2-8.
- Porter, M. and Kramer, M. (2011). Creating shared value : How to fix capitalism and unleash a new wave of growth”, *Harvard Business Review*, January.
- Prasetyantoko, A., and Parmono, R. (2008), ”Membumikan operasi perusahaan besar di Indonesia melalui pola kemitraan dengan UKM: Sebuah alternatif pemikiran”, *Integritas-Jurnal Manajemen Bisnis*, Vol. 2, pp: 131-150.
- Reed, A.M. and Reed, D. (2009). Partnership for Development : Four Models of Business Involvement”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 90, pp: 3-37.
- Russo, A. and Perrini, F. (2010),” Investigating stakeholder theory and social capital: CSR in large firms And SMEs”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 91, pp: 207-221.
- The National Council for Public Private Partnership. (2018),” 7 keys to success of public private partnership”. Diakses 28 Maret 2018.
- Tennyson, R. (2003). The Partnering toolbox: The International business leaders forum and the global alliance for improved nutrition.
- United Nations Development Programme (2006),” Multi-stakeholder engagement processes a undp capacity development resource”, Capacity Development Group Bureau for Development Policy.
- Welirang, F. (2003),”Peranan pengusaha dalam pengembangan usaha kecil dan menengah”. Prosiding Seminar Nasional IMTPI. Universitas Brawijaya, Malang.
- World Bank Group (2018), ”What are public partner relationship”. Diakses 27 Maret 2018.



PEMBANGUNAN BERKELANJUTAN

IIN MAYASARI

UNIVERSITAS PARAMADINA-FORD FOUNDATION

2018

Deskripsi Singkat

“Pembangunan Berkelanjutan adalah pembangunan yang memenuhi kebutuhan masa kini tanpa mengurangi (*compromising*) kemampuan generasi mendatang untuk memenuhi kebutuhan mereka sendiri.”

Tujuan materi SD adalah untuk memberikan pengenalan konseptual dan praktis terkait dengan konsep SD. Materi ini juga memberikan penjelasan mengenai tantangan pentingnya pemahaman SD, peluang dan keterbatasan perusahaan dalam menghadapinya. Isu SD tidak terbatas pada aspek lingkungan, tetapi mencakup pemahaman SD untuk semua pemangku kepentingan perusahaan yang meliputi masyarakat, pemerintah, konsumen, NGO, pemasok, karyawan, dan tentu saja lingkungan. Memahami SD menyadarkan perusahaan untuk selalu paham bahwa eksistensi perusahaan tidak bisa berjalan sendiri tanpa adanya kerjasama dengan semua pihak, termasuk menjalin kemitraan dengan berbagai kalangan yang termasuk dalam pemangku kepentingan.

Tujuan Umum

Tujuan mata kuliah ini adalah para peserta diharapkan mampu menguasai konsep dan mengidentifikasi isu-isu SD yang bisa mendukung aspek kesuksesan perusahaan bertahan di masa yang akan datang. Pemahaman konsep SD ini diharapkan dapat menyadarkan peserta bahwa salah satu cara untuk mendukung eksistensi perusahaan adalah memahami aspek kemitraan.

Tujuan Khusus

Tujuan mata kuliah ini adalah para peserta diharapkan mampu mempraktikkan dan mengimplementasikan aspek SD melalui sejumlah kemitraan.

Kompetensi yang akan dicapai:

- 1) Sikap: Berkontribusi dalam peningkatan mutu kehidupan bermasyarakat, berbangsa, bernegara, dan kemajuan peradaban berdasarkan Pancasila.
- 2) Pengetahuan: Menguasai konsep teoretis, metoda, dan perangkat analisis kemitraan (perencanaan, pelaksanaan, pengarahan, pemantauan, evaluasi dan pengendalian) dan memiliki kemampuan untuk berpikir secara sistematis dan praktis.
- 3) Keterampilan umum: Mengembangkan dan memelihara jaringan kerja dengan kolega, sejawat baik di dalam maupun di luar lembaganya.

Materi Pembelajaran

- 1) Definisi konsep *Sustainability*.
- 2) Alasan Pentingnya *Sustainability*.

- 3) Strategi dan Program *Sustainability*.
- 4) Pengembangan Program Kemitraan (*Scoping, Building, Implementing, & Sustaining*).
- 5) Relevansi SD dan Kemitraan.

Metode Pembelajaran

- 1) *Presentation & Discussion*.
- 2) *Case Study*.
- 3) *Exercise in Working Group*.

Lama Belajar : 3 jam

1. Perkembangan Pembangunan Berkelanjutan

Pembangunan Berkelanjutan (PB) adalah pembangunan yang memenuhi kebutuhan masa kini tanpa mengurangi (*compromising*) kemampuan generasi mendatang untuk memenuhi kebutuhan mereka sendiri.” Isu PB tidak terbatas pada aspek lingkungan, tetapi mencakup pemahaman PB untuk semua pemangku kepentingan perusahaan yang meliputi masyarakat, pemerintah, konsumen, NGO, pemasok, karyawan, dan tentu saja lingkungan. Memahami PB menyadarkan perusahaan untuk selalu paham bahwa eksistensi perusahaan tidak bisa berjalan sendiri tanpa adanya kerjasama dengan semua pihak, termasuk menjalin kemitraan dengan berbagai kalangan yang termasuk dalam pemangku kepentingan.

Perusahaan dalam jangka panjang membutuhkan pengelolaan yang harus diatur dengan baik melalui strategi yang bisa memuaskan semua pemangku kepentingan. Orientasi pada berkelanjutan menjadi prioritas perusahaan dengan profitabilitas jangka panjang.

Berdasarkan laporan The Brundtland pada tahun 1989, mendefinisikan keberlanjutan sebagai kemampuan untuk memenuhi kebutuhan masa ini tanpa mengorbankan generasi yang akan datang. Hal ini menekankan usaha besar bagaimana organisasi sudah berusaha untuk meningkatkan dampak pelaksanaan bisnis pada *Triple Bottom Line* yang meliputi *people, planet* dan *profit*. PB bertujuan untuk mengupayakan pembangunan yang memajukan kualitas kehidupan manusia terbaik melalui periode waktu tidak terbatas dan berskala global (Schaltegger & Burritt, 2005).

PB juga didefinisi sebagai konsep yang menyeimbangkan antara dimensi pembangunan seperti yang dikemukakan oleh Salim (2014). PB merupakan proses pembangunan yang menerapkan prinsip untuk memenuhi kebutuhan saat ini tanpa mengorbankan kebutuhan generasi yang akan datang. Menurut Salim (2014), PB meliputi aspek ekonomi, ekologi dan sosial. Ketiga aspek ini merupakan aspek yang terkait satu sama lain karena merupakan sebuah

kausalitas. Aspek yang satu akan memberikan pengaruh pada lainnya. Ketiga aspek itu tersebut terkadang akan ada konflik tujuan satu sama lain. Program pembangunan secara realita memiliki keragaman prioritas.

1.1. Ekonomi

Konsep ekonomi ini menguatkan aspek *equitable, steady* dan *inclusive growth*. Terkait dengan ekonomi inklusi, ekonomi ini mengedepankan prinsip akomodatif, tidak diskriminatif, kolektif dan tidak individualistik. Pembangunan ekonomi inklusif memastikan bahwa semua elemen masyarakat yang dari segala sisi bisa memiliki keterlibatan dalam proses pembangunan. Pembangunan yang dilaksanakan bisa didukung dengan pertumbuhan ekonomi yang adil bagi semua elemen masyarakat serta tidak memperhatikan perbedaan latar belakang. Pembangunan ekonomi yang berorientasi pada ekonomi inklusif berorientasi untuk bisa memberikan jaminan hak politik, sosial, ekonomi tanpa perbedaan. Semua masyarakat memiliki jaminan untuk mendapatkan akses pada semua program kesejahteraan yang diberikan oleh pemerintah. Paling tidak, setiap masyarakat mendapat pemenuhan kebutuhan dasar di bidang pendidikan, kesehatan dan perumahan. Penguatan ekonomi bisa didukung melalui kolaborasi dengan kerjasama berbagai pihak sebagai strategi penting dengan menguatkan masyarakat pinggiran yang dinamakan *bottom of pyramide* (BOP).

Analisis masyarakat kurang sejahtera atau *bottom of the pyramid* (BOP) menjadi kajian yang penting untuk mendukung Pemerintah Indonesia dalam mengurangi angka kemiskinan atau meningkatkan masyarakat dengan kehidupan lebih baik. Secara definitif, Prahalad (2005) mendefinisikan BOP sebagai kalangan masyarakat dengan pendapatan kurang dari \$2 per hari. Dengan demikian, daya beli masyarakat BOP sangat rendah karena ketidakmampuan untuk mengupayakan pembelian produk atau jasa.

Terkait dengan perhatian pada masyarakat BOP, Pemerintah Indonesia sebenarnya telah menerapkan sejumlah program untuk mengentaskan kemiskinan masyarakat, paling tidak mengurangi angka kemiskinan pada kepemimpinan jauh sebelum Presiden Jokowi. Sejumlah program oleh Pemerintah Indonesia terkait dengan pengurangan kemiskinan antara lain sebagai berikut. Pertama, pada tahun 1970-an, telah disusun Program Bimbingan Masyarakat dan Bantuan Desa. Kedua, pada tahun 1990-an, Pemerintah Indonesia menyusun Program Inpres Desa Tertinggal dan Program Pembangunan Prasarana Desa Tertinggal, Tabungan Kesejahteraan Keluarga dan Kredit Keluarga Sejahtera. Ketiga, awal tahun 2000-an, Pemerintah Indonesia memberikan Program Jaring Pengaman Sosial untuk mengantisipasi krisis ekonomi dengan menyusun program antara lain keamanan pangan, pendidikan dan perlindungan kesehatan, dan padat karya. Keempat, program lainnya yaitu Program Kompensasi Pengurangan Subsidi Bahan Bakar Minyak. Kelima, Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat Mandiri

Perdesaan (PNPM Mandiri Perdesaan). Program ini merupakan usaha untuk menciptakan pemberdayaan masyarakat dalam meningkatkan angka kesejahteraan atau mengurangi angka kemiskinan. Program ini diresmikan oleh Pemerintah Indonesia pada 2007. Program ini didanai dari kolaborasi Anggaran Pendanaan dan Belanja Negara dan Bank Dunia. Keenam, era Pemerintah Jokowi meluncurkan Program Kartu Indonesia Pintar dan Kartu Indonesia Sehat.

Keenam, program Pemerintah Indonesia tersebut telah diupayakan oleh pemerintah untuk mengurangi angka kemiskinan masyarakat. Untuk mempercepat pengurangan angka kemiskinan, program pengentasan kemiskinan tidak lagi hanya menjadi tanggung jawab Pemerintah Indonesia, namun juga perusahaan dan bahkan perhatian dari pemerintah global. Tujuannya adalah masyarakat BOP ini harus didukung karena sebagai penyangga eko sistem yang ada. Menurut Gouillart (2008), masyarakat BOP ini harus menjadi bagian dari penerapan keuangan global sehingga akan tercipta demokratisasi konsumsi yang menawarkan produk untuk mampu dibeli oleh masyarakat tersebut beserta kesetaraan kualitas. Ada aspek positif dalam menanggapi data tersebut. Masyarakat BOP tidak selalu dianggap sebagai masyarakat yang tidak memiliki potensial sama sekali. Secara etis, masyarakat BOP merupakan bagian sistem dalam perekonomian global yang perlu diperhatikan melalui peningkatan taraf hidup dan dukungan program-program kesejahteraan lainnya (Choi *et al.* 2010).

Salah satu program untuk mendukung kemampuan masyarakat BOP adalah keuangan inklusi. Pada acara Toronto Summit tahun 2010, ada sembilan prinsip untuk memberikan kesempatan pada masyarakat BOP yaitu *leadership, diversity, innovation, protection, empowerment, cooperation, knowledge, proportionality, dan framework*. Secara garis besar, keuangan inklusi ini ditujukan untuk meningkatkan efisiensi ekonomi, mendukung stabilitas sistem keuangan, mendukung pendalaman pasar keuangan, memberikan potensi pasar baru bagi perbankan, mendukung peningkatan *Human Development Index* (HDI) Indonesia, memberikan kontribusi positif terhadap pertumbuhan ekonomi lokal dan nasional yang sustain dan berkelanjutan serta mengurangi sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang pada akhirnya berujung pada penurunan tingkat kemiskinan (www.bankindonesia.go.id).

Penerapan prinsip keuangan inklusi salah satunya adalah bantuan kredit keuangan mikro dari perusahaan sebagai orientasi bisnis sekaligus bagian tanggung jawab. Bank Rakyat Indonesia dianggap sebagai salah satu perusahaan perbankan yang sukses memberikan kredit keuangan mikro. Bantuan ini dianggap sebagai suatu inovasi pendanaan agar meningkatkan kemampuan konsumsi masyarakat. Sethia (2005) berpendapat bahwa perusahaan yang memberikan kesempatan kepada pasar ini akan mendukung keberlangsungan jangka panjang.

1.2. Sosial

Terkait dengan aspek sosial, untuk mendukung PB, agenda PB merupakan agenda global yang harus diselesaikan oleh semua para pemimpin di masing-masing negara untuk mengatasi mengatasi kemiskinan, kesenjangan, dan perubahan iklim dalam bentuk aksi nyata. Konsep Tujuan Pembangunan Berkelanjutan dimunculkan pada acara Konferensi Pembangunan Berkelanjutan PBB, Rio De Janeiro, pada 2012 dalam menyusun rangkaian target yang bisa dilakukan secara universal untuk menyeimbangkan tiga dimensi pembangunan berkelanjutan yaitu lingkungan, sosial, dan ekonomi. Agenda 2030 terdiri atas 17 Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SGD) atau Tujuan Global, yang akan menjadi panduan kebijakan dan pendanaan di masing-masing negara untuk 15 tahun ke depan (2030). Masing-masing negara sudah merencanakan dan menjalankan program-program bisnis yang secara tidak langsung berorientasi pada pencapaian SDGs atau secara langsung berkaitan dengan 17 tujuan SDGs dengan 169 capaian. Tujuh belas tujuan SDGs itu adalah 1) Tanpa Kemiskinan; 2) Tanpa Kelaparan; 3) Kehidupan Sehat dan Sejahtera; 4) Pendidikan Berkualitas; 5) Kesetaraan Gender; 6) Air Bersih dan Sanitasi Layak; 7) Energi Bersih dan Terjangkau; 8) Pertumbuhan Ekonomi dan Pekerjaan yang Layak; 9) Infrastruktur Tangguh, Industri Inklusif dan Inovatif; 10) Penurunan kesenjangan; 11) Kota dan Komunitas Berkelanjutan; 12) Konsumsi dan Produksi yang Bertanggungjawab; 13) Penanganan Perubahan Iklim; 14) Pelestarian dan Pemanfaatan Berkelanjutan Ekosistem Laut; 15) Pelestarian dan Pemanfaatan Berkelanjutan Ekosistem Darat; 16) Perdamaian, Keadilan, dan Kelembagaan yang Tangguh dan 17) Kemitraan untuk semua Tujuan Pembangunan.

Selain terkait dengan SDGs, orientasi sosial dari PB adalah *Human Development Index* (HDI) atau Indeks Pembangunan Manusia. HDI dikembangkan oleh pemenang nobel India Amartya Sen pada 1990, Mahbub ul Haq, Gustav Ranis dari Yale University, dan Lord Meghnad Desai. HDI ini terdiri atas harapan hidup, tingkat literasi pendidikan dan standar kehidupan yaitu GDP. Ukuran HDI juga berupa tingkat kemiskinan dan kelaparan, tingkat kesehatan dan kematian serta akses layanan dasar. HDI digunakan untuk mengklasifikasikan posisi sebuah negara sebagai negara maju, negara berkembang atau negara terbelakang dan juga untuk menganalisis pengaruh dari kebijaksanaan ekonomi pada kualitas hidup.

1.3. Lingkungan

PB sangat erat kaitannya dengan lingkungan. Terpeliharanya keberlanjutan fungsi ekosistem sebagai *life support system kehidupan alami*, melalui keanekaragaman hayati dan kapasitas-bio ekosistem merupakan pendukung PB. Sofyan Djalil dalam sambutannya pada *Indonesian Biodiversity Strategy and Action Plan 2015-2020* menguatkan bahwa keanekaragaman hayati memiliki kontribusi besar pada pembangunan nasional pada segala

bidang. Pemerintah perlu menjamin perlindungan sumberdaya hayati terkait dengan pemanfaatan yang memiliki orientasi jangka panjang yang dapat dioptimalkan untuk kepentingan dan kesejahteraan masyarakat termasuk generasi mendatang. *Action Plan* tersebut merupakan perencanaan strategis Keanekaragaman Hayati (kehati) yang menjadi bagian agenda prioritas pembangunan nasional terkait dengan meningkatkan produktivitas masyarakat dan daya saing Indonesia. Kehati merupakan modal penting dalam pembangunan yang seharusnya dikelola dengan bijaksana yang meliputi dimensi konservasi, pemanfaatan dan sharing keuntungan bagi pengelola dengan proporsional. Ada tiga kesepakatan global yaitu *Aichi Targets* (target global untuk mengurangi laju kehilangan kehati), Protokol Nagoya (kesepakatan untuk mengatur akses dan pembagian keuntungan dari pemanfaatan sumber daya genetic) dan *Resource Mobilization* sebagai pendukung untuk usaha mencapai target global. Pemerintah memiliki komitmen untuk ikut serta dalam tataran global untuk melindungi keanekaragaman hayati dengan mendukung PB dalam jangka panjang. Berdasarkan *Indonesian Biodiversity Strategy and Action Plan 2015-2020*, terdapat aspek yang perlu diperhatikan yaitu:

- a. Pemutakhiran data status kekinian Kehati dan laju penyusutan yang ada dan penyempurnaan rumusan kebijakan dan rencana aksi agar pengelolaan Kehati dapat dioptimalkan dalam pembangunan terkait dengan desentralisasi dan otonomi daerah.
- b. Mempertimbangkan unsur baru terkait dengan pemanfaatan ekonomi Kehati untuk kemakmuran masyarakat.
- c. Meningkatkan pemahaman terkait nilai dan pelestarian Kehati melalui pengutamaan pentingnya isu Kehati pada tataran masyarakat melalui rencana pembangunan nasional dan daerah; edukasi dan sosialisasi pentingnya nilai dan kelestarian hati untuk menunjang masyarakat dan dunia bisnis; penguatan dalam kurikulum pendidikan, dan penguatan pemahaman terkait nilai penting pada pelestarian Kehati dengan mengutamakan komunitas.
- d. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia termasuk dukungan pada peraturan, kebijakan dan anggaran untuk pengelolaan Kehati melalui: peningkatan pemahaman anggota legislatif di tingkat pusat dan daerah, penguatan pada penyusunan regulasi, dan pemetaan program kegiatan, penguatan kelembagaan melalui koordinasi dengan pihak swasta dan masyarakat.
- e. Meningkatkan implementasi pengelolaan Kehati yang memberikan dampak pada masyarakat khususnya pelestarian Kehati di luar kawasan lindung, peningkatan partisipasi masyarakat dalam pemanfaatan potensi Kehati secara lestari di wilayahnya.

2. Awal Perkembangan Pembangunan Berkelanjutan

Perkembangan konsep PB menunjukkan adanya kemajuan dari waktu ke waktu.

- a. **1960.** Tema keberlanjutan sudah didiskusikan, namun hanya berorientasi pada pertumbuhan ekonomi. Pada 1964, Udall (dalam Window, 2011) menunjukkan bahwa ukuran kemajuan masyarakat dalam jangka panjang tidak hanya dikaitkan dengan pendapatan nasional tetapi lebih pada makna kehidupan masyarakat dan kesetaraan hidup manusia. Sesudah itu, diskusi mengenai penekanan PB mulai mengarah pada kerusakan lingkungan yang disebabkan oleh sejumlah pembangunan, gerakan ekologi, perlindungan tanah dan komunikasi, perbedaan ekonomi.
- b. **1972.** Pada tahun ini, kerusakan lingkungan hidup mulai menjadi topik hangat di tingkat kepala negara pada pertemuan di Konferensi Stockholm. Konferensi ini membahas pembentukan lembaga pemerintah dan non-pemerintah untuk mendukung kelestarian lingkungan hidup. Permasalahan lingkungan menjadi permasalahan semua negara. Prinsip Deklarasi Stockholm ini menghasilkan:
- 1) Hak asasi manusia harus menghilangkan apartheid dan kolonialisme.
 - 2) Sumber daya alam harus dijaga untuk masa depan.
 - 3) Kapasitas bumi untuk menghasilkan sumber daya terbarukan harus dipertahankan
 - 4) Kehidupan flora dan fauna harus dijaga.
 - 5) Sumber daya tidak terbarukan harus dimanfaatkan seoptimal mungkin dan tidak habis.
 - 6) Polusi tidak boleh melebihi kapasitas lingkungan untuk membersihkan dirinya sendiri.
 - 7) Polusi kelautan merusak harus dicegah.
 - 8) Pengembangan diperlukan untuk memperbaiki lingkungan yang mengalami degradasi kualitas.
 - 9) Negara-negara berkembang perlu menetapkan harga yang wajar untuk ekspor terkait dengan pengelolaan lingkungan.
 - 10) Kebijakan lingkungan tidak boleh menghambat pembangunan
 - 11) Negara-negara berkembang membutuhkan pendanaan untuk mengembangkan perlindungan lingkungan
 - 12) Perencanaan pembangunan terpadu diperlukan untuk mencapai hasil optimal.
 - 13) Perencanaan rasional harus menyelesaikan konflik antara lingkungan dan pembangunan.
 - 14) Pemukiman manusia harus direncanakan untuk menghilangkan masalah lingkungan.
 - 15) Pemerintah diharapkan mampu mengembangkan perencanaan kebijakan kependudukan yang sesuai dengan karakteristik negara.
 - 16) Lembaga nasional harus merencanakan pengembangan sumber daya alam negara.
 - 17) Ilmu pengetahuan dan teknologi dioptimalkan untuk memperbaiki lingkungan
 - 18) Pendidikan lingkungan dikuatkan agar mendukung kemampuan dalam mengelola.

- 19) Penelitian lingkungan harus didukung khususnya penelitian di negara-negara berkembang agar ikut mendukung pembangunan jangka panjang.
 - 20) Negara dapat memanfaatkan sumber daya yang dimiliki.
 - 21) Setiap negara diharapkan mampu menetapkan standar sendiri
 - 22) Dalam pelaksanaan pembangunan, perlu ada kerja sama dalam menangani isu-isu internasional.
 - 23) Organisasi-organisasi internasional harus membantu untuk memperbaiki lingkungan.
 - 24) Senjata pemusnah harus dihilangkan agar tidak memberikan ancaman dalam kehidupan manusia.
- c. **1983.** Pada tahun ini diadakan Komisi Dunia untuk Lingkungan dan Pembangunan. Konferensi diadakan untuk menghadapi tantangan-tantangan yang meliputi lingkungan dan pembangunan, perspektif populasi, keamanan pangan, ekosistem, pembangunan industrial yang berkelanjutan, tantangan urban, perdamaian, dan perubahan hukum.
 - d. **1992.** Ada konferensi Tingkat Tinggi Pembangunan Berkelanjutan (World Summit on Sustainable Development) di Rio de Janeiro, Brazil yang bertujuan untuk membahas masalah lingkungan dan merumuskan konsep PB yang disusun dalam Agenda 21. Beberapa agenda meliputi kesejahteraan anak, proteksi lingkungan, hak asasi manusia, peningkatan kesejahteraan perempuan, pekerjaan produktif, reproduksi kesehatan, dan keamanan manusia, pembangunan berkelanjutan dan pembangunan ekonomi, pemerintah yang demokratis, dan pembangunan sosial dan pelestarian lingkungan.
 - e. **1994.** Pada tahun ini, ada Barbados Program of Action yang mendiskusikan ulasan komprehensif mengenai pelaksanaan program yang terkait dengan masalah perubahan lingkungan, masalah lingkungan, perubahan iklim, sumberdaya air bersih, maritime, energi dan turisme.
 - f. **1997.** Pada tahun ini melaksanakan amandemen terhadap Konvensi Rangka Kerja PBB terhadap perubahan iklim karena pemanasan global di Kyoto. Negara-negara yang melakukan ratifikasi ini memiliki komitmen untuk mengurangi emisi karbondioksida termasuk penggunaan rumah kaca.
 - g. **2002.** UNGASS- United Nations General Assembly Special Session. Sesi ini membahas perlindungan lingkungan dan pembangunan ekonomi dan sosial dan menciptakan The Commission on Sustainable Development yang bertujuan untuk melakukan monitoring dan melaporkan pelaksanaan Earth Summit Agreement.
 - h. **2002.** Pada tahun ini diselenggarakan World Summit on Sustainable Development di Johannesburg, Afrika Selatan. Fokus diskusi adalah memenuhi tantangan untuk memperbaiki kehidupan manusia, sumber daya alam, kebutuhan akan pangan, air, perlindungan, sanitasi, energi, kesehatan dan keamanan ekonomi. Secara umum, KTT ini

menghasilkan deklarasi mengenai pembangunan berkelanjutan, rencana pelaksanaan, kesepakatan kerja sama antar peserta konferensi terkait dengan tantangan tersebut. Selain itu, pokok-pokok pelaksanaan meliputi pemberantasan kemiskinan, perubahan pola konsumsi dan produksi, proteksi dan mengelola sumber daya alam sebagai landasan pembangunan ekonomi dan sosial, pembangunan berkelanjutan dalam pengembangan globalisasi, kesehatan dan pembangunan berkelanjutan, pembangunan berkelanjutan bagi negara berkepulauan kecil, pembangunan berkelanjutan untuk Afrika, pembangunan berkelanjutan untuk kawasan regional: Amerika Latin dan Karibia, Asia dan Pasifik, kawasan Afrika Barat dan Eropa, sarana untuk pelaksanaan perdagangan, keuangan, ahli teknologi, ilmu pengetahuan, kerangka kelembagaan pembangunan berkelanjutan.

- i. **2007.** Penyelenggaraan KTT Pemanasan Global di Nusa Dua, Bali pada tanggal 13 – 15 Desember 2007 sebagai momentum untuk penyelamatan bumi dan negara memiliki peran dalam melindungi lingkungan. Inti dari konferensi ini adalah berupaya untuk melaksanakan program pengurangan emisi dan mengantisipasi risiko dari dampak buruk perubahan iklim.
- j. **2012.** United Nations Conference on Sustainable Development di Rio de Janeiro. Hal ini menjadi dasar peluncuran Sustainable Development Goals yang didasarkan pada Millennium Development Goals.
- k. **2017.** Konferensi Tingkat Tinggi One Planet Summit, di Paris, Prancis merumuskan langkah konkrit lanjutan untuk mengatasi ancaman perubahan iklim yang semakin nyata dihadapi dunia termasuk mengenai mitigasi emisi gas rumah kaca, adaptasi, dan keuangan, yang diharapkan akan efektif pada tahun 2020. Konferensi ini diharapkan akan memperbaharui mobilisasi dan komitmen politik khususnya terkait pembiayaan aksi iklim dan perluasan alat keuangan, serta sebagai showcase sejumlah proyek, yang mendukung percepatan transisi menuju ekonomi dengan tingkat rendah karbon dan mampu tahan iklim.

Tabel 1. Topik Rio+20 Pembangunan Berkelanjutan

The Topic Rio+ 20	Agenda Tambahan
<u>Africa</u>	<u>Atmosphere</u>
<u>Biodiversity and ecosystems</u>	<u>Biotechnology</u>
<u>Capacity-building</u>	<u>Demographics</u>
<u>Chemicals and waste</u>	<u>Indicators</u>
<u>Climate change</u>	<u>Industry</u>
<u>Desertification, land degradation and drought</u>	<u>Information for Decision-Making & Participation</u>
<u>Disaster risk reduction</u>	<u>Institutional</u>
<u>Education</u>	
<u>Employment, decent work for all and</u>	

The Topic Rio+ 20	Agenda Tambahan
<u>social protection</u>	<u>Arrangements</u>
<u>Energy</u>	<u>Integrated</u>
<u>Finance</u>	<u>Decision-</u>
<u>Food security and nutrition and</u> <u>sustainable agriculture</u>	<u>Making</u>
<u>Forests</u>	<u>International</u>
<u>Gender equality and women's</u> <u>empowerment</u>	<u>Cooperation</u>
<u>Green economy in the context of</u> <u>sustainable development and poverty</u> <u>eradication</u>	<u>for an</u>
<u>Health and population</u>	<u>Enabling</u>
<u>Institutional framework for sustainable</u> <u>development</u>	<u>Environment</u>
<u>Mining</u>	<u>International</u>
<u>Mountains</u>	<u>Legal</u>
<u>Oceans & Seas</u>	<u>Instruments &</u>
<u>Poverty eradication</u>	<u>Mechanisms</u>
<u>Small Island Developing States</u>	<u>National</u>
<u>Sustainable cities and human settlements</u>	<u>Sustainable</u>
<u>Sustainable consumption and production</u>	<u>Development</u>
<u>Sustainable development goals</u>	<u>Strategies</u>
<u>Sustainable tourism</u>	<u>(NSDS)</u>
<u>Sustainable transport</u>	<u>Rural</u>
<u>Technology</u>	<u>Development</u>
<u>Trade</u>	<u>Science</u>
<u>Water and sanitation</u>	<u>Technical</u>
	<u>Cooperation</u>

Source: <http://sustainabledevelopment.un.org/topics>

Prinsip Pembangunan Berkelanjutan

- a. Melindungi sistem pendukung kehidupan. PB harus didukung oleh semua sistem baik sistem aparatur pemerintah atau tata lingkungan agar proses PB bisa berjalan dengan baik.
- b. Melindungi dan memperkuat keanekaragaman biotik. Keragaman biotik merupakan aspek yang mendukung ekosistem kehidupan manusia menjadi lebih baik dan mengatur keseimbangan dalam kehidupan.

- c. Memelihara serta meningkatkan integritas ekosistem yang rusak. Ekosistem jangan dimanfaatkan oleh kepentingan tertentu dan dimanfaatkan hanya dalam jangka pendek.
- d. Mengembangkan dan melaksanakan strategi yang adaptif dan preventif untuk menghadapi ancaman perubahan lingkungan. Pemerintah diharapkan memiliki kebijakan dan penyusunan strategi serta program yang jelas dengan indikator kinerja untuk mendukung kemampuan mengantisipasi perubahan.
- e. Mempertahankan skala fisik dari aktivitas masyarakat di bawah kemampuan daya dukung biosfer. Aktivitas masyarakat diharapkan tidak berlebihan agar tidak memberikan dampak buruk pada lingkungan.
- f. Memahami biaya lingkungan dari aktivitas manusia untuk mengurangi penggunaan energi yang menghasilkan emisi beracun. Program pembangunan maupun aktivitas bisnis diharapkan tidak memberikan dampak negatif.
- g. Memperkuat persamaan sosial, politik, dan ekonomi agar mendukung pada masyarakat yang lebih berkelanjutan.
- h. Memperkuat perhatian pada pembuatan keputusan politik yang memberikan dampak pada lingkungan. Pemerintah sebagai pembuat keputusan perlu menyusun kebijakan yang memberikan kesempatan kepada semua pihak untuk berkontribusi dalam pembangunan.
- i. Memperkuat peran serta masyarakat dalam proses pembangunan. Masyarakat diharapkan bisa berkontribusi melalui sejumlah program dan ada keterwakilan dari semua unit.
- j. Memperkuat peran politik dalam menjaga lingkungan hidup.
- k. Mendukung proses politik yang terbuka.
- l. Mendukung kehidupan masyarakat bebas dari masalah ekonomi. Setiap masyarakat mendapatkan kesempatan untuk menjalankan program pembangunan dan ikut serta berpartisipasi dalam kegiatan ekonomi sehingga akan meningkatkan kehidupan dengan lebih baik.
- m. Mendukung peran serta masyarakat aktif dalam sistem ekonomi dan politik.
- n. Mendukung pemerataan dan keadilan sosial.
- o. Mendudukan manusia sebagai pusat perhatian dalam pembangunan berkelanjutan. Program pembangunan diharapkan dapat memberikan manfaat bagi semua masyarakat tanpa terkecuali. Pembangunan harus memberikan kehidupan masyarakat lebih baik.
- p. Negara hadir dalam mendukung pembangunan berkelanjutan.
- q. Mendukung peran perempuan dalam proses pembangunan berkelanjutan. Perempuan dalam *Millenium Development Goal* dan *Sustainable Development Goals* merupakan aspek penting karena perempuan dianggap memiliki kontribusi besar pada pengurangan kemiskinan, kesehatan keluarga dan peningkatan kesejahteraan secara keseluruhan. Keterlibatan perempuan menunjukkan harmonisasi dan kepedulian bagi sesamanya.

Kemampuan perempuan untuk mengelola kehidupan ekonomi menjadikan perempuan sebagai individu yang memiliki keinginan untuk bisa berkontribusi dalam pembangunan.

PB secara ideal memiliki pencapaian-pencapaian yang memiliki multidimensi untuk dijadikan tolak ukur. Pertama, orientasi pada ekologi. Untuk menjamin keberlangsungan kehidupan masyarakat, semua tatanan dan sistem dalam pembangunan diarahkan untuk menyelaraskan dan mendukung integrasi semua sistem yang mendukung lingkungan dan keanerakagaman hayati sekaligus memelihara keanerakagaman hayati termasuk genetika, *species* dan tatanan lingkungan. Kedua, orientasi pada ekonomi. Perspektif ini memiliki orientasi pada ekonomi makro dan sektoral. Untuk mendukung ekonomi makro, pemerintah menyusun kebijakan struktural dan nasional agar mendukung pertumbuhan ekonomi yang baik dan berkelanjutan sedangkan ekonomi sektoral, perlu ada perumusan perhitungan nilai ekonomi yang juga mampu merefleksikan biaya lingkungan dan pemanfaatannya. Ketiga, orientasi pada sosial budaya. Hal ini meliputi peningkatan kehidupan penduduk termasuk pemenuhan kebutuhan dasar, menguatkan keanerakagaman budaya dan mendorong partisipasi masyarakat lokal dalam program pembangunan. Keempat, orientasi pada politik. Hal ini juga merujuk pada penghormatan hak asasi manusia, kebebasan individu dan sosial dalam mendukung pembangunan di bidang ekonomi, sosial dan politik serta menguatkan demokrasi yang bertanggung jawab. Kelima, orientasi pada pertahanan dan keamanan yaitu pembangunan yang dilaksanakan diharapkan dapat mengatasi kemampuan negara terhadap tantangan dan ancaman baik yang berasal dari dalam negeri maupun luar negeri yang bisa memengaruhi integritas dan kelangsungan negara.

3. Tantangan dalam Pembangunan Berkelanjutan

Tahapan-tahapan konferensi atau inisiasi untuk menjalankan PB sudah dilakukan. Hal ini menunjukkan adanya keseriusan pemerintah di seluruh dunia untuk berusaha mensejahterahkan bumi dan mendukung keberlangsungan kehidupan. Milestone yang sudah dibangun memberikan dukungan kokoh dalam memahami arah pembangunan agar meningkatkan kehidupan lebih baik. Hal ini juga menguatkan bahwa proses pelaksanaan PB tidak pernah berhenti selama tujuan akhir belum dicapai. Dukungan dalam pelaksanaan PB ini tidak hanya berasal dari pemerintah, namun juga organisasi sosial dan sektor swasta agar bersama-sama memberikan kontribusi pembangunan.

Ada sejumlah tantangan yang dihadapi oleh PB yang terjadi pada semua sektor (Institutional Development Consultants, 2012) sebagai berikut.

- a. Masih banyak pihak yang belum memahami orientasi PB. Isu PB ini masih didominasi oleh sektor pemerintah, meskipun pada perkembangannya, sektor swasta sudah mulai menunjukkan kontribusinya untuk mendukung pembangunan. Namun belum semua sektor

mendukung program ini. Dukungan sektor swasta pada PB perlu dikonkritkan pada perencanaan strategis dan program kerja dalam perusahaan. Banyak negara yang berpartisipasi dalam pembangunan memiliki kekurangan sumber daya yang ada. Oleh karena itu, perlu adanya kerjasama agar bisa memberikan dukungan pada negara yang tidak mampu.

- b. Banyak negara yang belum merumuskan kebijakan, rencana strategis khususnya terkait dengan peraturan yang mendukung PB.
- c. Kemitraan diharapkan dikuatkan agar pelaksanaan PB antar negara, termasuk dengan sektor privat bisa berjalan secara optimal. Pemerintah perlu berkoordinasi dengan pihak swasta untuk menyelaraskan PB melalui pertemuan rutin dan komunikasi yang baik. Pemerintah tidak bisa berjalan sendiri dalam pelaksanaan PB. Sektor swasta dianggap sebagai pihak yang memiliki sumber daya untuk pelaksanaan PB. Kerjasama ini diharapkan lebih optimal agar semua indikator PB tercapai.
- d. Masyarakat di setiap negara juga perlu dibangun kesadarannya untuk berpartisipasi dalam pelaksanaan PB.

4. Kerangka *Stakeholder Perspective* untuk Mendukung Pembangunan Berkelanjutan

Freeman (2013), mendefinisikan *stakeholders* sebagai kelompok yang memiliki pengaruh dan ada dampak dari pencapaian sebuah tujuan perusahaan. Henriques dan Sadorky (1999) juga menjelaskan bahwa terdapat 4 kategori grup dalam *stakeholders*, yaitu:

- a. *Organisational Stakeholders*, terdiri atas karyawan, konsumen, pemegang saham, dan *supplier*;
- b. *Community Stakeholders*, terdiri atas komunitas lokal dan kelompok yang memiliki kepentingan;
- c. *Regulatory Stakeholders*, terdiri atas pihak yang membuat regulasi di setiap wilayah dan
- d. *Media Stakeholders*, terdiri atas pihak-pihak media yang mempublikasikan suatu berita.

Donaldson, Thomas dan Preston (1995) juga menjabarkan *stakeholder* ke dalam 8 kelompok yaitu:

- a. *Government*: lembaga pemerintah yang menyusun peraturan dalam berjalannya ekonomi. Mekanisme dan tata kelola perusahaan ditentukan dari regulasi yang dibuat oleh pemerintah.
- b. *Investor*: adalah pihak yang berinvestasi pada perusahaan, dan manajemen perusahaan memiliki tanggung jawab yang kuat untuk memaksimalkan investasi yang telah diberikan.

- c. *Political Groups*: kelompok yang memiliki pengaruh secara politik, termasuk di dalamnya lembaga swadaya masyarakat (LSM), komunitas sosial, dan komunitas kebudayaan.
- d. *Customer*: konsumen dari perusahaan terkait. Konsumen memiliki kepedulian terhadap konsumsi produksi, dan transparansi komposisi produk ingin diketahui oleh pihak konsumen.
- e. *Communities*: masyarakat lokal yang terkena dampak langsung atau tidak langsung dari kegiatan usaha perusahaan.
- f. *Employees*: pihak terkait langsung secara internal dari jalannya perusahaan. Para karyawan harus disejahterakan secara ekonomi agar mampu memiliki kontribusi terhadap perusahaan secara optimal.
- g. *Trade Association*: asosiasi dagang memiliki pengaruh terhadap terbentuknya aturan dagang dari setiap anggotanya, sehingga perusahaan yang terkait dalam asosiasi harus mematuhi regulasi yang telah disepakati untuk diterapkan.
- h. *Suppliers*: pihak yang memasok bahan mentah terhadap perusahaan untuk melakukan kegiatan produksi, pengaruh pemasok sangat besar karena perusahaan memiliki waktu produksi yang telah ditentukan agar kegiatan operasional berjalan lancar sesuai rencana.

Peran penting *stakeholders* terhadap perusahaan mendorong terciptanya pengelolaan *stakeholders* secara serius, hal ini dinamakan *stakeholders management*. Menurut Donaldson dan Preston (1995), *stakeholders management* dibutuhkan sebagai atribut kunci, sebagai bentuk perhatian simultan terhadap kepentingan yang muncul dari semua *stakeholders*, baik dalam pembentukan struktur organisasi, kebijakan umum dan dalam pengambilan keputusan. *Stakeholders management* ini pada dasarnya berlaku untuk siapa saja yang mengelola atau memengaruhi kebijakan perusahaan, termasuk tidak hanya manajer profesional, tetapi pemilik saham dan pemerintah.

Stakeholders model tidak hanya menjelaskan situasi yang ada atau menjelaskan permasalahan sebab-akibat, namun juga merekomendasikan sikap, struktur, dan praktik yang diambil secara bersama-sama, untuk membentuk *stakeholders management* (Donaldson dan Preston (1995). *Stakeholders management* dibutuhkan sebagai aspek penting dalam pembentukan struktur organisasi, kebijakan umum dan dalam pengambilan keputusan kasus per kasus. *Stakeholders management* ini pada dasarnya berlaku untuk siapa saja yang mengelola atau memengaruhi kebijakan perusahaan. Spiller (2000) telah merumuskan cara penerapan pendekatan *stakeholder* yang ideal berdasarkan pendekatan *stakeholder* sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 2.

I. Tabel 2. Perspektif Stakeholder untuk Kegiatan Sosial

No	Perspektif	Key Business Practice
1.	Komunitas	Memberikan donasi keuangan.
		Memberikan pemberian yang mendukung inovasi.
		Mendukung pendidikan dan program pelatihan.
		Mendukung program komunitas secara sukarela.
		Mendukung komunitas lokal.
		Berkampanye untuk perubahan lingkungan dan sosial.
		Kegiatan filantropi berbasis pendekatan karyawan.
		Aktivitas masyarakat secara efisien dan efektif.
		Keterbukaan terhadap kinerja lingkungan dan sosial yang dilakukan.
2.	Lingkungan	Kebijakan lingkungan, manajemen dan organisasi yang mendukung lingkungan.
		Kebijakan efisiensi penggunaan bahan baku, penggunaan kembali dan daur ulang
		Melakukan monitoring, meminimalkan dan mengambil tanggung jawab untuk pengelolaan pada lingkungan.
		Pengelolaan limbah aktivitas bisnis.
		Dialog publik dan keterbukaan
		Pemantauan, minimalisasi dan mengambil tanggung jawab atas sesuatu yang dilepaskan ke lingkungan
		Pengawasan produk
		Audit Lingkungan
		Konservasi energi terbarukan
		Tanggap darurat yang efektif
		Persyaratan ramah lingkungan bagi supplier
		3.
Menciptakan komunikasi yang efektif.		
Menciptakan pekerjaan yang memuaskan.		
Menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan aman.		
Memberikan kesempatan kerja yang sama.		
Memberikan keamanan kerja.		
Memiliki kepemimpinan yang kompeten.		
Memiliki semangat menguatkan komunitas.		
Menyelaraskan dengan misi sosial.		
Menguatkan semangat kerja.		
4.	Konsumen	Program kualitas industri terkemuka
		Produk yang aman
		Komposisi produk yang bertanggung jawab secara lingkungan dan sosial
		Pengungkapan produk lengkap.
		Dialog pelanggan.
		Promosi yang jujur.
		Nilai untuk uang.

		Tanggapan yang cepat dan hormat kepada pelanggan komentar atau keprihatinan.
		Kepemimpinan dalam penelitian dan pengembangan.
		Kemasan minimal
5.	Pemasok	Mengembangkan dan memelihara hubungan pembelian jangka panjang.
		Harapan yang jelas terhadap supplier.
		Dorongan untuk memberikan saran yang inovatif.
		Memanfaatkan pemasok lokal.
		Sumber dari pemasok milik minoritas.
		Terpercaya dalam persyaratan pembelian.
		Dimasukkannya kriteria lingkungan dan sosial dalam pemilihan pemasok
		Membayar harga yang adil dan tagihan sesuai dengan ketentuan yang telah disepakati.
		Penanganan yang adil dan kompeten terhadap konflik atau perselisihan.
		Membantu pemasok untuk meningkatkan kinerja sosial dan lingkungan.
6.	Pemegang Saham	Tingkat pengembalian jangka panjang bagi pemegang saham.
		Strategi bisnis jangka panjang yang jelas.
		Kebijakan dividen yang jelas dan pembayaran dividen sesuai.
		Komunikasi terbuka dengan komunitas keuangan
		Mendorong kepemilikan saham pada staff.
		Isu tata kelola perusahaan yang dikelola dengan baik.
		Mengembangkan dan membangun hubungan dengan pemegang saham.
		Key Business Practice
		Menyebarkan informasi yang komprehensif dan jelas.
		Akses ke direksi perusahaan dan manajemen senior.
		Laporan tahunan memberikan gambaran dari kinerja perusahaan.

Sumber: Spiller (2000)

Pendekatan stakeholder lain diajukan oleh Papasolomou et al. (2005) untuk bisa dijadikan acuan dalam PB. Klasifikasi ini berdasarkan orientasi pada karyawan, konsumen, komunitas, investor, pemasok, dan lingkungan.

No	Perspektif	Key Business Practice
1.	Karyawan	Menyediakan lingkungan kerja yang ramah.
		Melaksanakan manajemen sumber daya manusia yang bertanggung jawab.
		Menyediakan kompensasi dan remunerasi yang adil.
		Mengembangkan komunikasi yang terbuka dan fleksibel dengan karyawan.
		Melakukan investasi untuk pengembangan karyawan.
		Mendorong kebebasan mengemukakan pendapat dan hak asasi

		manusia untuk berbicara dan memberikan laporan terkait kerja.
		Menyediakan dukungan pada pemeliharaan anak.
		Memiliki keterikatan pada diversitas karyawan dalam merekrut dan mempromosikan perempuan sebagai minoritas dan kelompok yang cacat.
		Melakukan promosi untuk perlakuan yang adil untuk semua karyawan.
2.	Konsumen	Menghormati hak konsumen.
		Menyediakan produk dan jasa berkualitas.
		Menyediakan informasi yang benar, jujur dan berguna.
		Menyediakan produk dan jasa yang aman.
		Menghindari iklan yang menjebak.
		Menyampaikan terbuka risiko penggunaan produk.
		Menghindari promosi penjualan yang manipulatif.
		Menghindari manipulasi dan eksploitasi produk.
3.	Komunitas	Memperkuat hubungan timbal balik antara perusahaan dan masyarakat.
		Melakukan investasi pada komunitas tempat perusahaan beroperasi.
		Mendukung aktivitas pengembangan komunitas.
4.	Investor	Berusaha untuk mendapatkan pengembalian keuntungan.
		Melakukan praktik bisnis yang jujur yang berhubungan dengan pemegang saham.
5.	Pemasok	Melakukan transaksi perdagangan dengan pemasok
6.	Lingkungan	Menunjukkan komitmen pada pembangunan berkelanjutan.
		Menunjukkan komitmen pada pengelolaan lingkungan.

Sumber : Papasolomou et al. (2005)

5. Pengukuran Pembangunan Berkelanjutan

Pengukuran PB adalah aktivitas yang penting untuk dimasukkan dalam proses pembuatan keputusan dan sistem manajemen organisasi. Evaluasi program keberlanjutan dapat dilakukan dengan sejumlah indikator atau indeks. Ada sejumlah indikator atau indeks yang bisa digunakan, namun hal ini tidak menjadi masalah selama penggunaan indikator dapat membantu perusahaan melakukan evaluasi kinerja PB sekaligus untuk memberikan informasi untuk tindakan di masa akan datang. Ada sejumlah indikator yang sudah dengan baik dikompilasi oleh Delai dan Takahashi (2011) sebagai berikut:

- a. Indikator Pembangunan Berkelanjutan dari Commission on Sustainable Development (CSD). Ada sejumlah indikator PB yang dikembangkan oleh PBB pada 1995. Tujuan untuk mengembangkan indikator adalah agar indikator-indikator yang ada bisa diakses oleh pembuat keputusan di tingkat nasional dengan cara menguatkan metodologi dan menyediakan pelatihan. Hal ini mengikuti Brundtland Report dari PB dan memfokuskan pada empat dimensi keberlanjutan yaitu sosial, lingkungan, ekonomi dan institusi.
- b. The Dashboard of Sustainability. Dashboard ini adalah indeks keberlanjutan yang menggunakan “car dashboard” sebagai tatap muka grafik yang memberi informasi kinerja sebuah negara terhadap PB. Dashboard ini dibagi menjadi 4 aspek dengan diberi label dimensi-dimensi keberlanjutan dan keuntungan utama dengan menunjukkan semua keberlanjutan sebuah negara.

- c. The Barometer of Sustainability. Barometer ini digunakan the World Conservation Institute (IUCN) untuk mengukur keberlanjutan pada tingkat lokal, regional, nasional terhadap kinerja – human and environmental wellbeing. Keberlanjutan didefinisi sebagai keseimbangan antara human well being dan ecosystem wellbeing.
- d. The Global Reporting Initiative. Kerangka yang bersifat sukarela untuk melaporkan kinerja sosial, lingkungan, dan ekonomi (GRI). GRI ini diinisiasi oleh Coalition for Environmentally Responsbile Economies dan United National Environment Program. Hal ini dimaksudkan untuk membantu perusahaan dan para pemangku kepentingan untuk memahami dan berkontribusi pada PB, memperbaiki kualitas dan kegunaan laporan keberlanjutan. GRI memusatkan keseimbangan antara lingkungan, ekonomi dan sosial khususnya Triple Bottom Line. Informasi yang disampaikan pada GRI biasanya meliputi:
 - 1) Elemen profil yang meliputi merek, produk, lokasi, bentuk legal kepemilikan, aset, dan kepegawaian.
 - 2) Struktur tata kelola (karyawan, kode etik, proses).
 - 3) Elemen strategis (prioritas, target, prestasi, risiko, dan peluang).
 - 4) Ekonomi/finansial (penghasilan, biaya operasi, kompensasi karyawan, investasi komunitas).
 - 5) Lingkungan (dampak pada lingkungan untuk makhluk hidup, emisi, pengelolaan limbah, keanekaragaman hayati, dan patuh pada peraturan lingkungan).
 - 6) Social Disclosure (dampak pada hak asasi manusia, praktik tenaga kerja, pelatihan, pendidikan, kesehatan, keamanan, keragaman, kesempatan kerja yang sama, anti korupsi).
- e. The Sustainability Metrics of the Institution of Chemical Engineers. Hal ini merupakan sejumlah indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja yang meliputi 3 komponen yaitu tanggung jawab lingkungan, ekonomi dan pembangunan sosial.
- f. The Dow Jones Sustainability Index. Indeks ini dikembangkan pada 1999 untuk menelusuri kinerja perusahaan yang berorientasi pada keberlanjutan. Menurut indeks ini, keberlanjutan adalah menciptakan nilai pemegang saham melalui pemanfaatan peluang dan pengelolaan risiko yang didorong dari pembangunan ekonomi, lingkungan dan sosial.
- g. Triple Bottom Line Index. Indeks ini ditujukan untuk menilai kinerja keberlanjutan perusahaan yang merupakan keseimbangan antara pertumbuhan keuangan, perbaikan lingkungan dan keadilan etika.
- h. ETHOS-Corporate Social Responsibility Indicators. Ini merupakan sejumlah indikator yang disusun pada 2002 yang didesain untuk membantu perusahaan Brazil dalam mempelajari dan menilai manajemen perusahaan terkait dengan tanggung jawab sosial bisnis.

Pembangunan Berkelanjutan di Indonesia saat ini menggunakan ukuran yang ada dalam SDGs. SDGs memiliki 17 tujuan, yang masing-masing terdapat indikator pengukuran pencapaian. Misalnya contoh berikut adalah SDGs 2 Tanpa kelaparan (Menghilangkan Kelaparan, Mencapai Ketahanan Pangan Dan Gizi Yang Baik, Serta Meningkatkan Pertanian Berkelanjutan) yang diambil dari sumber <http://www.sdgsindonesia.or.id/-kementerian PPN/bappenas>.

Tabel 3. SDGs 2 Tanpa kelaparan

Target	Indikator	Keterangan
2.1. Pada tahun 2030, menghilangkan kelaparan dan menjamin akses bagi	2.1.1 * Prevalensi Ketidacukupan Konsumsi Pangan (Prevalence of	Indikator Nasional yang sesuai dengan Indikator Global (tidak ada di lampiran Perpres)

<p>semua orang, khususnya orang miskin dan mereka yang berada dalam kondisi rentan, termasuk bayi, terhadap makanan yang aman, bergizi, dan cukup sepanjang tahun.</p>	<p>Undernourishment)</p> <p>Prevalensi ketidakcukupan konsumsi pangan atau Prevalence of Undernourishment (PoU) adalah estimasi proporsi dari suatu populasi tertentu, dimana konsumsi energi biasanya sehari-hari dari makanan tidak cukup untuk memenuhi tingkat energi yang dibutuhkan untuk hidup normal, aktif dan sehat, yang dinyatakan dalam bentuk persentase. Atau, probabilitas individu yang dipilih secara acak dari suatu populasi referensi, yang secara reguler mengkonsumsi makanan yang kurang dari kebutuhan energinya.</p>	
<p>2.1.1 (a)</p>	<p>Prevalensi kekurangan gizi (underweight) pada anak balita</p> <p>Kurang gizi tingkat berat disebabkan oleh rendahnya konsumsi energi dan protein dari makanan sehari-hari yang terjadi dalam waktu yang cukup lama. Gizi buruk diketahui dengan cara pengukuran berat badan menurut tinggi badan dan atau umur dibandingkan standar dengan atau tanpa tanda-tanda klinis.</p>	<p>Indikator nasional sebagai tambahan indikator global (ada di lampiran Perpres)</p>
<p>2.1.2</p>	<p>Prevalensi penduduk</p>	<p>Indikator Nasional yang</p>

	*	<p>dengan kerawanan pangan sedang atau berat, berdasarkan pada Skala Pengalaman Kerawanan Pangan</p> <p>Indicator ini mengukur persentase individu di populasi secara nasional yang memiliki pengalaman atau mengalami tingkat kerawanan pangan sedang atau parah, setidaknya sekali dalam 12 bulan terakhir. Tingkat keparahan kerawanan pangan bersifat laten, yang diukur berdasarkan Skala Kerawanan Pengalaman Kerawanan Pangan (Food Insecurity Experience Scale/FIES) berdasarkan skala referensi global.</p>	sesuai dengan Indikator Global (tidak ada di lampiran Perpres)
	2.1.2 (a)	<p>Proporsi penduduk dengan asupan kalori minimum di bawah 1400 kkal/kapita/hari</p> <p>Tingkat konsumsi minimum adalah tingkat konsumsi energi yang besarnya 70% dari angka yang dianjurkan (70% dari Angka Kecukupan Gizi=2100 kkal). Standar kecukupan disesuaikan dengan distribusi populasi penduduk berdasarkan usia</p>	Indikator nasional sebagai tambahan indikator global (ada di lampiran Perpres)
2.2. Pada tahun 2030, menghilangkan segala	2.2.1 *	Prevalensi stunting (pendek dan sangat	Indikator Nasional yang sesuai dengan Indikator

<p>bentuk kekurangan gizi, termasuk pada tahun 2025 mencapai target yang disepakati secara internasional untuk anak pendek dan kurus di bawah usia 5 tahun, dan memenuhi kebutuhan gizi remaja perempuan, ibu hamil dan menyusui, serta manula.</p>	<p>pendek) pada anak di bawah lima tahun/balita</p> <p>Stunting (pendek/sangat pendek) adalah kondisi kurang gizi kronis yang diukur berdasarkan indeks tinggi badan menurut umur (TB/U) dibandingkan dengan menggunakan standar WHO tahun 2005.</p>	<p>Global (tidak ada di lampiran Perpres)</p>
	<p>2.2.1 (a)</p> <p>Prevalensi stunting (pendek dan sangat pendek) pada anak di bawah dua tahun/baduta</p> <p>Stunting (pendek/sangat pendek) adalah kondisi kurang gizi kronis yang diukur berdasarkan indeks tinggi badan menurut umur (TB/U) dibandingkan dengan menggunakan standar WHO tahun 2005.</p>	<p>Indikator nasional sebagai tambahan indikator global (ada di lampiran Perpres)</p>
	<p>2.2.2 *</p> <p>Prevalensi malnutrisi (berat badan/tinggi badan) anak pada usia kurang dari 5 tahun, berdasarkan tipe</p> <p>Wasting (kurus) adalah kondisi kurang gizi akut yang diukur berdasarkan indeks berat badan menurut tinggi badan (BB/TB) dibandingkan dengan menggunakan standar WHO 2005 digunakan pada balita.</p>	<p>Indikator Nasional yang sesuai dengan Indikator Global (ada di lampiran Perpres)</p>

2.2.2 (a)	<p>Prevalensi anemia pada ibu hamil</p> <p>Anemia adalah suatu kondisi di mana jumlah sel darah merah atau kapasitas sel darah merah membawa oksigen tidak cukup untuk memenuhi kebutuhan fisiologis. Ibu hamil anemia adalah ibu hamil dengan kadar Hb <11,0 g/dl yang diperiksa pada saat kunjungan pertama (K1).</p>	Indikator nasional sebagai tambahan indikator global (ada di lampiran Perpres)
2.2.2 (b)	<p>Persentase bayi usia kurang dari 6 bulan yang mendapatkan ASI eksklusif</p> <p>Air Susu Ibu (ASI) eksklusif adalah makanan terbaik bagi bayi karena mengandung zat gizi paling sesuai untuk pertumbuhan dan perkembangan bayi yang merupakan hak asasi bagi bayi. ASI Eksklusif adalah Air Susu Ibu yang diberikan kepada Bayi sejak dilahirkan selama 6 (enam) bulan (0 – 5 bulan 29 hari), tanpa menambahkan dan/atau mengganti dengan makanan atau minuman lain kecuali obat, vitamin dan mineral.</p>	Indikator nasional sebagai tambahan indikator global (ada di lampiran Perpres)
2.2.2 (c)	Kualitas konsumsi pangan yang diindikasikan oleh skor Pola Pangan Harapan (PPH)	Indikator nasional sebagai tambahan indikator global (ada di lampiran Perpres)

		<p>mencapai; dan tingkat konsumsi ikan</p> <p>Susunan beragam pangan yang didasarkan pada sumbangan energi dari kelompok pangan utama (baik secara absolut maupun dari suatu pola ketersediaan dan atau konsumsi pangan. Menurut FAO-RA-PA, PPH adalah komposisi kelompok pangan utama yang apabila dikonsumsi dapat memenuhi kebutuhan energi dan zat gizi lainnya.</p>	
<p>2.3. Pada tahun 2030, mengandakan produktivitas pertanian dan pendapatan produsen makanan skala kecil, khususnya perempuan, masyarakat penduduk asli, keluarga petani, penggembala dan nelayan, termasuk melalui akses yang aman dan sama terhadap lahan, sumber daya produktif, dan input lainnya, pengetahuan, jasa keuangan, pasar, dan peluang nilai tambah, dan pekerjaan non-pertanian</p>	<p>2.3.1 *</p>	<p>Nilai Tambah Pertanian dibagi jumlah tenaga kerja di sektor pertanian (rupiah per tenaga kerja)</p> <p>Nilai tambah pertanian per tenaga kerja memberikan gambaran tentang produktivitas tenaga kerja di sektor pertanian. Makin besar pendapatan atau penghasilan tenaga kerja/petani maka semakin besar kemampuan tenaga kerja untuk mengakses pangan dengan pola gizi seimbang.</p>	<p>Indikator Nasional yang sesuai dengan Indikator Global (tidak ada di lampiran Perpres)</p>
	<p>2.3.2</p>	<p>Rata-rata pendapatan produsen pertanian skala kecil, menurut jenis dan status adat.</p>	<p>Indikator Global yang akan dikembangkan</p>
<p>2.4. Pada tahun 2030, menjamin sistem produksi pangan yang berkelanjutan</p>	<p>2.4.1</p>	<p>Penetapan kawasan pertanian pangan</p>	<p>Indikator Global yang akan dikembangkan</p>

<p>dan menerapkan praktek pertanian tangguh yang meningkatkan produksi dan produktivitas, membantu menjaga ekosistem, memperkuat kapasitas adaptasi terhadap perubahan iklim, cuaca ekstrim, kekeringan, banjir, dan bencana lainnya, serta secara progresif memperbaiki kualitas tanah dan lahan.</p>		<p>berkelanjutan</p>	
<p>2.5. Memperkuat pencegahan dan pengobatan penyalahgunaan zat, termasuk penyalahgunaan narkotika dan penggunaan alkohol yang membahayakan.</p>	<p>2.5.1 *</p>	<p>Jumlah varietas unggul tanaman dan hewan untuk pangan yang dilepas</p> <p>Varietas unggul adalah varietas yang dikembangkan oleh peneliti dan sudah dilepas ke masyarakat melalui penetapan SK Menteri Pertanian. Varietas unggul baru yang dilepas harus memiliki kelebihan dari varietas unggul sebelumnya, paling tidak dalam hal hasil per hektar, ketahanan terhadap organisme pengganggu tanaman, dan cekaman iklim.</p>	<p>Indikator Nasional yang sesuai dengan Indikator Global (tidak ada di lampiran Perpres)</p>
	<p>2.5.2 *</p>	<p>Proporsi hewan ternak dan sejenisnya, diklasifikasikan menurut tingkat risiko kepunahan: berisiko, tidak berisiko, dan risiko yang tidak diketahui.</p> <p>Menurut Definisi Operasional SDGs (2016) (FAO, 2009): Suatu rumpun</p>	<p>Indikator Nasional yang sesuai dengan Indikator Global (tidak ada di lampiran Perpres)</p>

		<p>dinyatakan beresiko apabila dalam status kritis (critical), kritis dipertahankan (critical-maintained), terancam punah (endangered) atau hampir punah yang dipelihara (endangered-maintained).</p> <p>Beresiko: jika populasi suatu rumpun dengan jumlah betina produktif (breeding females) ≤ 100 ekor dan jantan produktif (breeding males) ≤ 5 ekor, atau jumlah total populasi ≤ 120 ekor. Jika diluar itu maka dikatakan tidak beresiko.</p> <p>Menurut Keputusan Mentan RI No. 117/Permentan SR.120/10/2014 status aman atau tidak beresiko jika jantan dan betina produktif 20:40 (sapi dan kerbau), 20:50 (kambing, domba dan babi), 20:200 (ayam, itik, angsa).</p>	
2.a. Meningkatkan investasi, termasuk melalui kerjasama internasional yang kuat, dalam infrastruktur pedesaan, layanan kajian dan perluasan pertanian, pengembangan teknologi dan bank gen untuk tanaman dan ternak, untuk meningkatkan kapasitas produktif pertanian di negara berkembang, khususnya negara kurang berkembang.	2.a.1	Indeks pengeluaran pemerintah untuk pertanian	Indikator Global yang akan dikembangkan

	2.a.2	Total bantuan pembangunan (ODA) dan bantuan lain untuk sektor pertanian	Indikator Global yang akan dikembangkan
2.b. Memperbaiki dan mencegah pembatasan dan distorsi dalam pasar pertanian dunia, termasuk melalui penghapusan secara bersamaan segala bentuk subsidi ekspor pertanian dan semua tindakan ekspor dengan efek setara, sesuai dengan amanat the Doha Development Round	2.b.1	Perkiraan dukungan kebijakan kepada produsen	Indikator Global yang akan dikembangkan
	2.b.2	Subsidi ekspor pertanian	Indikator Global yang akan dikembangkan
2.c. Mengadopsi langkah-langkah untuk menjamin berfungsinya pasar komoditas pangan serta turunannya dengan tepat, dan memfasilitasi pada waktu yang tepat akses terhadap informasi pasar, termasuk informasi cadangan pangan, untuk membantu membatasi volatilitas harga pangan yang ekstrim.	2.c.1	Indikator anomali harga pangan	Indikator Global yang akan dikembangkan

Sumber: <http://www.sdgsindonesia.or.id/-kementerian PPN/bappenas>.

6. Penutup

Menurut informasi Badan Pusat Statistik (2016), PB terkait dengan pencapaian SDGs. Pencapaian SDGs sebagai bagian dari PB menjadi bagian dalam program Pembangunan Jangka Panjang Negara. Pelaksanaan PB perlu lebih dikuatkan dengan persiapan melalui rapat koordinasi dengan berbagai pemangku kepentingan di daerah, sekaligus sosialisasi program pembangunan di daerah. Pelaksanaan PB ini juga merupakan lanjutan dari MDGs ke SDGs. Pelaksanaan PB ini perlu menguatkan peran stakeholder atau banyak pihak dengan Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah sebagai motor penggerak pelaksanaan. Pemerintah Pusat juga melakukan evaluasi dari di akhir tahun agar bisa menjadi dasar evaluasi dari pelaksanaan PB di tahun mendatang.

Pemerintah Pusat sudah menugaskan Sekretaris Nasional SDGs melalui Bappenas untuk melakukan koordinasi pencapaian PB sekaligus menjadi pencapaian SDGs dengan

melibatkan semua pemangku kepentingan yang meliputi kementerian atau lembaga, Biro Pusat Statistik, akademisi, pakar, organisasi masyarakat sipil, filantropi, dan pelaku bisnis. Pelaksanaan pembangunan berkelanjutan yang merupakan penerapan SDGs menerapkan prinsip yaitu 1) ***universality***: PB diterapkan di seluruh wilayah Indonesia, 2) ***integration***: penerapan PB terkait dengan semua dimensi sosial, ekonomi dan lingkungan, 3) ***no one left behind***: pelaksanaan PB diharapkan memberi manfaat bagi semua pemangku kepentingan.

REFERENSI:

- Badan Pusat Statistik. (2016), "Potret awal tujuan pembangunan berkelanjutan (Sustainable Development Goals) di Indonesia", Jakarta: Badan Pusat Statistik.
- Choi, C.J., Kim, S.W. and Kim, J.B. (2010), "Globalizing business ethics research and the ethical need to include the bottom of the pyramid countries: Redefining the global triad as business systems and institution", *Journal of Business Ethics* Vol. 94, pp: 299-306.
- Delai, I. and Takahashi, S. (2011), "Sustainability measurement system: A reference model proposal", *Social Responsibility Journal*, Vol. 7, No. 3, pp: 438-471.
- Donaldson, T., dan Preston, L. (1995), "The stakeholders theory of the corporation: Concepts, evidence, and implication", *Academy of Marketing Review*, 20 (1), 65-91.
- Freeman, E. (2006), "Company stakeholders company: The new approach of CSR", Business Roundtable Institute for Corporate Ethics, 2-13.
- Papazolomou-Doukakis, I., Krambia-Kapardis, M. and Katsiolouides, M. (2005), "Corporate social responsibility: The way forward ? maybe not!", *European Business Review*, 17 (3): 263–279.
- Prahalad, C.K. (2005). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid. Wharton School Publication: Upper Saddle River.*
- Salim, E. (2014), "Sustainability Development di Indonesia". Disampaikan pada Workshop *Executive Program for Sustainable Partnership.*
- Schaltegger, S. and Burritt, R. (2005), "Corporate sustainability in H. Folmer and T. Tietenberg (eds.), *The International Yearbook of environmental and Resource Economics—A Survey of Current Issues* (Edward Elgar, Cheltenham et al.), pp. 185–222.
- Sethia, N. (2005), "At the bottom of the pyramid: Responsible design for responsible business", *Design Management Review*, Vol. 16, pp:42.
- Spiller, R. (2000). Ethical Business and Investment: A Model for Business and Society. *Journal of Business Ethics*, 27, 149-160.



PENGANTAR MANAJEMEN PROYEK

PRIMA NAOMI PRIMA NAOMI DAN INTAN NURUL AWWALIYAH
UNIVERSITAS PARAMADINA-FORD FOUNDATION

2018

Deskripsi Singkat

Program kemitraan memiliki sejumlah proyek untuk mencapai tujuan dengan para mitra. Proyek yang diselenggarakan berdasarkan kesepakatan antara dua mitra atau mitra lain yang berkepentingan. Pemahaman proyek ini penting karena mempertimbangkan aspek pengelolaan waktu, biaya, dan sumber daya dalam pelaksanaan proyek, manajemen kualitas, dan sejumlah risiko proyek.

Tujuan Umum

Tujuan mata kuliah ini adalah para peserta diharapkan mampu menguasai konsep dan mengidentifikasi aspek manajemen proyek yang bisa mendukung program kemitraan.

Tujuan Khusus

Tujuan mata kuliah ini adalah para peserta diharapkan mampu mempraktikkan dan mengimplementasikan aspek manajemen proyek.

Kompetensi yang akan Dicapai

- 1) Sikap: Menunjukkan sikap bertanggungjawab atas pekerjaan di bidang keahliannya secara mandiri.
- 2) Pengetahuan: Menguasai konsep dan teknik menyusun rencana strategis kemitraan dan menjabarkannya dalam rencana operasional.
- 3) Keterampilan umum: Mengambil keputusan secara tepat dalam konteks penyelesaian masalah di bidang kemitraan, berdasarkan hasil analisis terhadap informasi dan data.
- 4) Keterampilan khusus: Mampu merumuskan program kemitraan (perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, pengarahan, dan pengendalian serta evaluasi) pada level operasional di berbagai tipe organisasi.

Materi Pembelajaran

- 1) *Project Manajement.*
- 2) Pengelolaan Struktur Proyek, Waktu, Sumber Daya, dan Biaya.
- 3) Perencanaan, Pembiayaan, dan Eksekusi.
- 4) Manajemen Kualitas.
- 5) Manajemen Kontrol dan Risiko.

Metode Pembelajaran

- 1) *Presentation and Discussion.*
- 2) *Case Study.*

Lama Belajar: 3 jam

1. Arti Penting Manajemen Proyek

Dalam kemitraan, biasanya kegiatan dilakukan dalam bentuk proyek. Proyek diselenggarakan berdasarkan kesepakatan antara dua mitra atau mitra lain yang berkepentingan. Oleh karena itu, penting untuk memahami manajemen proyek dengan baik. Jika kegiatan proyek tersebut tidak dikelola dengan baik akan berdampak pada pengeluaran biaya yang lebih besar serta kinerja waktu yang buruk. Manajemen proyek berkepentingan dengan kesuksesan perencanaan, penjadwalan, dan pengendalian sumber daya proyek. Kegiatan proyek dapat terjadi pada semua bagian dalam organisasi, baik untuk proyek yang sederhana (misalnya pemilihan supplier) sampai dengan proyek yang kompleks (misalnya rancangan sistem tata kelola baru).

Kemampuan manajer dalam mengelola kegiatan proyek yang beragam baik jenis maupun area yang ditangani penting guna mencapai tujuan kegiatan proyek secara tepat. Manajer proyek dituntut untuk memahami dan menguasai berbagai alat untuk pengambilan keputusan agar dapat mengambil keputusan tepat terkait biaya dan waktu pelaksanaan kegiatan proyek. Dengan bantuan teknologi komputer dan perangkat lunak, manajer proyek dapat membuat perencanaan proyek yang lebih baik sehingga akan mengurangi pengeluaran biaya. Dengan bantuan metode Jalur Kritis (*Critical Path Method* atau CPM), manajer proyek dapat menentukan waktu kritis serta probabilitas terjadinya proyek dengan waktu yang berbenturan. Selain itu, berbagai teknik manajemen proyek juga dapat membantu manajer dalam menegosiasikan jadwal pelaksanaan proyek yang paling realistis sehingga tidak ada pihak yang dirugikan.

2. Pengertian Proyek dan Manajemen Proyek

Secara sederhana **Proyek** menurut *Project Manajemen Institute* (Wisner, 2017) dapat diartikan sebagai sekelompok aktifitas sementara yang didesain untuk menghasilkan produk yang unik, jasa ataupun hasil akhir. Sebuah proyek memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. Memiliki titik awal dan titik akhir yang jelas,
- b. Memiliki tugas tertentu,

- c. Memiliki tujuan tertentu, dan
- d. Memiliki sumber daya yang telah ditentukan.

Proyek bukanlah merupakan suatu kegiatan rutin dan di dalamnya melibatkan sekelompok ahli sesuai bidang yang dibutuhkan dalam proyek tersebut yang bertugas menyelesaikan sejumlah kegiatan tertentu. Proyek dengan skala besar akan melibatkan berbagai ahli seperti proyek pembangunan jembatan, gedung pencakar langit, pembuatan *software* penanganan bencana dan sebagainya. Proyek dengan skala besar juga umumnya akan memakan biaya besar dan waktu yang lama.

Manajemen Proyek dapat diartikan sebagai perencanaan, penjadwalan, dan pengendalian sumber daya (seperti modal, manusia, bahan baku, dan alat-alat) untuk memenuhi tujuan tertentu. Tujuan sebuah proyek biasanya terikat dengan permintaan klien seperti halnya waktu penyelesaian proyek, bagaimana proses penyelesaian proyek dan kegiatan apa saja yang dibutuhkan dalam penyelesaian proyek. *Trade-off* utama dalam sebuah kegiatan proyek umumnya melibatkan masalah biaya, waktu, dan kinerja. Sebagai contoh dengan menambah biaya atau mengurangi kinerja dapat menghemat waktu penyelesaian proyek. Tantangan utama seorang manajer proyek adalah dapat menyeimbangkan berbagai tugas dalam sebuah kegiatan proyek.

Contoh kasus yang digunakan dalam pembahasan manajemen proyek pada modul ini bersifat umum walaupun dalam praktek nyata masing-masing proyek nantinya akan memiliki karakteristik yang berbeda. Sebagai contoh proyek penanggulangan pengungsi di Haiti pada tahun 2010 akan sangat berbeda dengan proyek pengembangan *Iphone* generasi terbaru oleh *Apple*.

3. Manajer Proyek & Etika

Manajer yang memimpin proyek mempunyai tugas mengkoordinasikan aktivitas dengan bagian lain dalam organisasi dan harus membuat laporan pada pemberi proyek serta bagian-bagian lain yang terkait. Manajer proyek, biasanya mendapatkan sorotan dalam sebuah organisasi, dan bertanggung jawab untuk memastikan bahwa (Heizer & Render, 2014):

- a. Seluruh aktivitas yang diperlukan diselesaikan dalam waktu yang tepat dengan urutan yang tepat,
- b. Proyek selesai sesuai dengan anggaran,
- c. Orang-orang yang ditugaskan pada proyek mendapatkan motivasi, arahan, dan informasi yang diperlukan dalam melakukan pekerjaan mereka.

Untuk melaksanakan hal-hal tersebut diatas, manajer proyek harus mampu berkomunikasi dengan baik, dan dapat mengorganisasikan aktivitas dari disiplin yang beragam. Hal lain yang sangat perlu diperhatikan adalah masalah-masalah etika yang mungkin dihadapi oleh manajemen proyek, karena bagaimana manajer berperilaku akan mempengaruhi perilaku semua orang yang ada didalam proyek. Pada tingkat individu, manajer proyek sering menghadapi tantangan:

- a. Tawaran hadiah dari kontraktor,
- b. Tekanan untuk mengubah laporan untuk menutupi kenyataan penundaan,
- c. Laporan palsu terutama untuk me *mark-up* biaya.
- d. Tekanan untuk mengkompromikan kualitas agar memenuhi jadwal bonus dan menghindari penalti.

Selain pada tingkat individu, beberapa masalah yang sering dihadapi oleh manajer proyek:

- 1) Tender palsu: memberikan informasi rahasia kepada beberapa peserta tender untuk memberikan mereka keunggulan yang tidak adil,
- 2) Kontaktor “penawaran rendah” yang berusaha “membeli” proyek dengan menawar rendah dengan harapan dapat mengembalikan biaya nanti dengan cara negosiasi ulang kontrak atau dengan memotong pengeluaran-pengeluaran kecil.
- 3) Sogokan.
- 4) Menaikkan biaya pengeluaran.
- 5) Tidak mau mengakui kegagalan proyek pada penutupan proyek.

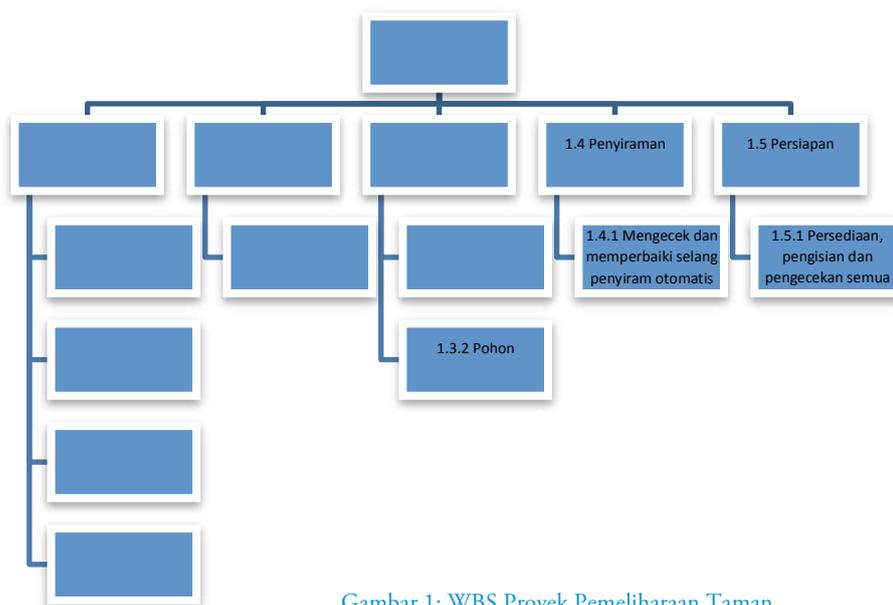
4. Tahapan Perencanaan Proyek

Perencanaan merupakan tahap yang terpenting dalam pelaksanaan sebuah kegiatan proyek. Slogan 7P-s yang umum diketahui meliputi dalam perencanaan yaitu “*Prior Proper Planning Prevents Perilously Poor Performance*” atau “perencanaan yang baik dan lebih awal dapat mencegah terjadinya kinerja yang buruk” berlaku dalam tahap perencanaan proyek. Kegagalan sebuah proyek berdasarkan publikasi yang dilakukan oleh *IEEE Software*. umumnya disebabkan oleh 2 hal yaitu: (1) tidak adanya perencanaan dan (2) kegagalan dalam merencanakan risiko.

4.1 Work-Breakdown Structure (WBS).

Dalam tahap perencanaan awal sebuah proyek, keseluruhan tugas independen utama yang ada dalam proyek sedapat mungkin harus didefinisikan sehingga estimasi waktu, biaya dan sumber daya dapat dialokasikan untuk selanjutnya dapat disusun sebuah sistem pengendalian.

Sekelompok deskripsi tugas ini dinamakan sebagai “*work-breakdown structure*” (WBS). Secara spesifik WBS adalah urutan hirarkis yang dimulai dengan proyek yang selesai dan dipisah ke dalam segmen-segmen utama dari pekerjaan proyek atau tugas yang harus dilaksanakan. Level yang lebih rendah akan menggambarkan aktifitas yang lebih detail dari aktifitas dasar yang ada di level yang lebih atas. Contoh: Sebuah proyek pemeliharaan taman akan dilaksanakan dalam waktu dekat. Sebelum memulai kegiatan manajemen terlebih dahulu perlu mempersiapkan struktur WBS untuk berbagai kegiatan utama dan kegiatan rincian yang ada dalam proyek. Struktur kegiatan atau WBS proyek pemeliharaan taman ini dapat dilihat pada gambar1 berikut.



Gambar 1: WBS Proyek Pemeliharaan Taman

4.2 Grafik Gantt

Setelah WBS selesai dibuat, maka tahap selanjutnya manajer akan lebih mudah dalam membuat estimasi waktu yang dibutuhkan untuk masing-masing kegiatan, menugaskan pekerja, serta menghitung estimasi biaya. Tahapan ini dapat dilakukan dengan menyusun tabel Waktu, Biaya dan Informasi Kegiatan Pendahulu dari proyek yang akan dilaksanakan. Berkaitan dengan contoh proyek Pemeliharaan Taman yang dijelaskan sebelumnya, Tabel 1 berikut menunjukkan estimasi biaya total proyek tersebut yang mencapai Rp 905 juta. Informasi ini dapat digunakan untuk melakukan tender dan estimasi biaya proyek tersebut.

Tabel 1. Waktu, Biaya dan Informasi Kegiatan Pendahulu
Pada Proyek Pemeliharaan Taman

Kegiatan	Aktifitas	Deskripsi	Waktu (jam)	Biaya dalam juta rupiah (\$15/jam)	Kegiatan Pendahulu
1.1 Pembersihan dan Perbaikan	1.1.1 Memungut Sampah	Mengosongkan tempat sampah dan memungut sampah di seluruh taman	2	30	1.5
	1.1.2 Merapikan rumput dan membuang dalam kantong	Menempatkan rumput yang telah dipotong ke kantong, mengikat ranting dan semak yang dipotong	2	30	1.2.1; 1.3
	1.1.3 Mengirim ke TPS	Memindahkan semua sampah ke tempat sampah	1	15	1.1.1; 1.1.2
	1.1.4 Membersihkan dan Memperbaiki Alat Permainan	Membersihkan semua peralatan, mengganti yang rusak dan hilang	8	120+250	1.5
1.2 Memotong Rumput	1.2.1 Memotong dan membentuk rumput	Memotong rumput dengan mesin pemotong rumput dan membuat pinggiran rumput di sepanjang trotoar	5	75	1.1.1
1.3 Merapikan (Trim Work)	1.3.1 Cabang	Merapikan semak dan ranting	4	60	1.5
	1.3.2 Pohon	Memotong dahan pohon jika dibutuhkan	6	90	1.5
1.4 Penyiraman	1.4.1 Mengecek dan memperbaiki selang penyiram	Mengecek semua selang penyiram otomatis dan memperbaiki jika perlu	5	75+50	1.5

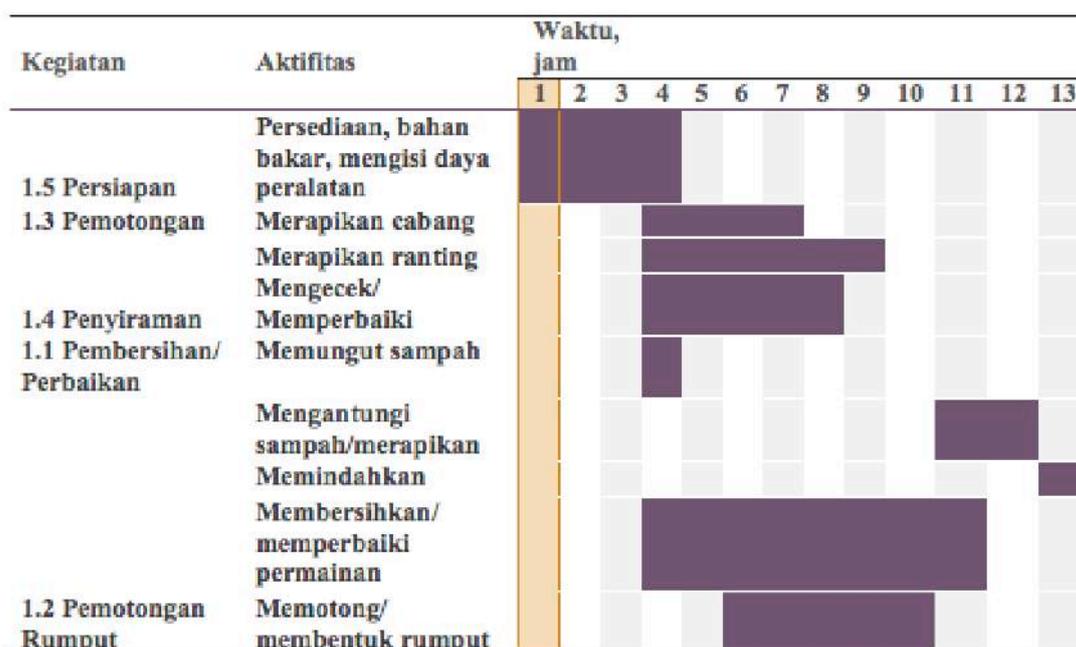
1.5 Persiapan		otomatis			
	1.5.1	Persediaan alat dan bahan, melakukan perbaikan jika dibutuhkan, mengisi bahan bakar dan mengisi daya peralatan yang dibutuhkan	4	60+50	-
				Total	905

Secara sepintas dapat dilihat di tabel 1. bahwa proyek pemeliharaan taman dapat diselesaikan kurang lebih 8 jam jika beberapa orang pekerja dikerahkan serentak. Untuk mendapatkan gambaran yang lebih lengkap maka manajer proyek dapat memanfaatkan Grafik Gantt (*Gantt chart*). Grafik ini ditemukan oleh Henry L. Gantt (1861-1919), seorang insinyur mesin yang di masa awal karirnya bekerja pada Frederick W. Taylor dalam mengembangkan ide manajemen sains di Midvale Steel dan Bethlehem Steel. Gantt merancang grafik ini dengan tujuan agar manajer produksi dapat menentukan dengan cepat apakah pekerjaannya lebih cepat atau lebih lambat dari jadwal.

Grafik Gantt untuk contoh proyek pemeliharaan taman dapat dilihat pada Gambar 2. dimana sepanjang garis horizontal adalah waktu (dalam contoh ini adalah “jam”). Terhubung dengan masing-masing aktifitas adalah batang yang menunjukkan saat mulai dan selesainya suatu aktifitas. Berdasarkan Ggrafik Gantt pada gambar 2 tersebut dapat diketahui bahwa dibutuhkan total 14 jam untuk menyelesaikan proyek pemeliharaan taman dan bukan 8 jam seperti yang diprediksikan secara kasar sebelumnya. Hal ini dikarenakan adanya tahapan aktifitas pendahulu yang dibutuhkan untuk beberapa aktifitas lain yang ada.

Permasalahan lain yang penting adalah penugasan pekerja dalam proyek yang bersangkutan. Grafik Gantt juga dapat membantu dalam pengambilan keputusan penugasan. Sebagai contoh aktifitas 1.5, seorang pekerja sembari memungut sampah, memotong pinggir rumput, memasukkannya ke kantong sampah, dapat pula sekaligus membuangnya ke tempat sampah. Sebagai tambahan tampak pula bahwa dibutuhkan 4 orang pekerja tambahan untuk menjalankan aktifitas 1.3 dan 1.4 dan sekaligus membersihkan dan memperbaiki permainan di taman. Dimungkinkan pula hanya dibutuhkan 1 orang pekerja untuk merapikan cabang dan ranting dan kemudian mengecek selang otomatis tanpa perlu melebihi waktu 14 jam kerja. Dengan demikian tampak bahwa untuk proyek yang sederhana seperti ini, grafik Gantt sangat bermanfaat karena sangat ekonomis dan mudah dipahami dalam pengambilan keputusan.

Namun demikian untuk proyek dengan kompleksitas pekerjaan yang lebih rumit dengan jam pengerjaan yang lebih panjang, manajer memerlukan bantuan alat manajemen proyek yang mampu menangani kerumitan tersebut. WBS masih dapat digunakan, namun untuk penentuan aktifitas yang saling tergantung atau mendahului aktifitas lainnya diperlukan program berbasis computer untuk dapat menghasilkan keputusan yang lebih baik. Teknik yang umum digunakan adalah PERT dan CPM yang akan dibahas pada bab selanjutnya.



Gambar 2. Grafik Gantt untuk Proyek Pemeliharaan Taman

4.3 Teknik Manajemen proyek : PERT dan CPM

Dua metode utama yang dikenal dalam teknik evaluasi proyek adalah **Critical Path Method (CPM)** dan **Program Evaluation and Review Technique (PERT)**. Kedua metode ini dikembangkan pada waktu yang hampir bersamaan yaitu akhir tahun 1950an sebagai penanda awal dimulainya manajemen proyek modern. *Critical Path Method (CPM)* adalah metode yang digunakan untuk menentukan tahapan aktifitas proyek terpanjang yang ketika dihubungkan bersama-sama dapat ditentukan waktu penyelesaian proyek secara keseluruhan. *Program Evaluation and Review Technique (PERT)* juga serupa dengan CPM walaupun beberapa spesifikasi detail kedua metode ini berbeda. Kedua metode tersebut mempunyai tujuan akhir yang sama yaitu menentukan *critical path* (jalur kritis) dari sebuah proyek.

PERT dan CPM sangat penting karena mereka membantu menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut pada proyek dengan ribuan aktivitas (Heizer & Render, 2014):

- 1) Kapan keseluruhan proyek akan selesai?
- 2) Apa sajakah aktivitas atau tugas penting dalam proyek?- yaitu aktivitas-aktivitas yang bila terlambat akan membuat keseluruhan proyek tertunda?
- 3) Akttivities apa yang nonkritis- yakni aktivitas yang dapat berjalan lambat hingga batas waktu tertentu tanpa membuat tertundanya penyelesaian suatu proyek?
- 4) Pada tanggal tertentu, apakah proyek masih dalam tetap dalam jadwal, lebih lambat dari jadwal, atau lebih tepat dari jadwal?
- 5) Pada tanggal tertentu, apakah uang yang dibelanjakan sama, lebih sedikit, atau lebih besar dibandingkan uang yang dianggarkan?
- 6) Apakah cukup sumberdaya untuk menyelesaikan proyek tepat waktu?
- 7) Jika proyek ingin diselesaikan dalam waktu yang lebih singkat, apakah jalan terbaik untuk mencapai sasaran ini dengan biaya yang memungkinkan?

Critical Path ini adalah jalur terpanjang dari sekelompok aktifitas yang ketika dihubungkan secara bersamaan akan diperoleh waktu penyelesaian proyek secara keseluruhan. Jika ada *delay* pada sebuah aktifitas di jalur kritis akan berdampak pada penundaan seluruh aktifitas proyek. Oleh karena itu, aktifitas dalam jalur kritis harus dikelola secara simultan agar proyek dapat diselesaikan tepat waktu. Beberapa proyek dimungkinkan untuk memiliki jalur kritis lebih dari satu dan selama umur proyek, aktifitas di luar jalur kritis dapat berubah menjadi aktifitas kritis jika mengalami penundaan.

Berikut ini adalah tahapan yang dibutuhkan untuk mengaplikasikan baik CPM maupun PERT:

- 1) Identifikasi semua aktifitas proyek dan waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tiap aktifitas.
- 2) Tentukan semua hubungan terkait di antara aktifitas yang ada (tahap 1 dan 2 ini telah dilakukan pada pembuatan WBS).
- 3) Susun jaringan aktifitas (activity network) dengan menggunakan informasi pada tahap 1 dan 2.
- 4) Tentukan jalur kritis (jalur dengan waktu penyelesaian terlama dalam network).
- 5) Tentukan waktu awal mulai dan waktu awal selesai serta waktu paling lambat mulai dan waktu paling lambat selesai dalam skedul. Untuk setiap aktifitas dalam proyek, waktu mulai awal, waktu selesai awal, waktu mulai terlama, waktu selesai terlama perlu diperhitungkan. Perbedaan antara waktu mulai awal dan waktu mulai terlama atau perbedaan antara waktu selesai awal dan waktu selesai terlama disebut "*slack time*".

Pada gambar 3. berikut dapat dilihat bentuk *activity network* yang disusun untuk contoh Proyek Pemeliharaan Taman. Tahap berikutnya adalah menentukan “*critical path*” atau jalur kritis yang merupakan rangkaian alur aktifitas dengan waktu penyelesaian terpanjang. Tahapan ini sangat penting untuk menentukan total waktu penyelesaian proyek secara total. Pada contoh Proyek Pemeliharaan Taman di atas, dapat ditentukan 6 (enam) kemungkinan jalur kritis dengan total waktu penyelesaian sebagai berikut:

- (1) 1.5.1 – 1.1.1 – 1.1.3 = 7 jam
- (2) 1.5.1 – 1.1.1 – 1.2.1 – 1.1.2 – 1.1.3 = 14 jam
- (3) 1.5.1 – 1.1.4 = 12 jam
- (4) 1.5.1 – 1.3.1 – 1.1.2 – 1.1.3 = 11 jam
- (5) 1.5.1 – 1.3.2 – 1.1.2 – 1.1.3 = 13 jam
- (6) 1.5.1 – 1.4.1 = 9 jam

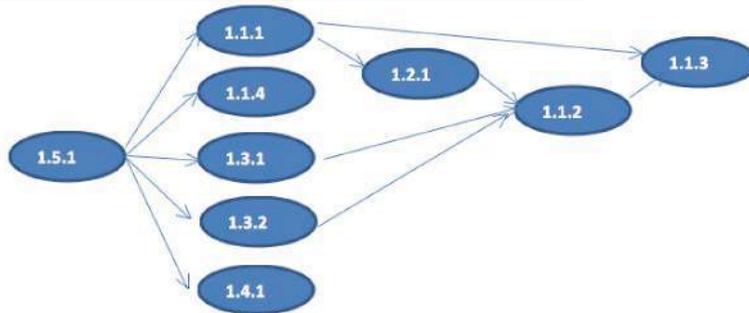
Berdasarkan data tersebut diketahui bahwa jalur kritis untuk contoh Proyek Pemeliharaan Taman adalah Jalur ke (2) dengan lama waktu total penyelesaian proyek sebesar 14 jam. Aktifitas-aktifitas yang berada pada jalur kritis tersebut dinamakan dengan “aktifitas kritis” atau *critical activities* karena penting dalam menentukan lama waktu penyelesaian proyek. Kelima aktifitas dalam jalur kritis ke (2) tersebut perlu dikelola dengan baik agar penundaan terhadap penyelesaian proyek dapat dihindari.

Untuk aktifitas lain yang tidak berada di jalur kritis, ada kemungkinan akan munculnya *slack time* antara penyelesaian satu aktifitas dengan saat dimulainya aktifitas berikutnya. Selain itu *slack time* juga memberikan informasi pada manajer berapa lama sebuah aktifitas dapat ditunda tanpa mempengaruhi penyelesaian keseluruhan proyek. *Skedul mulai awal* (*early start schedule*) memberikan informasi seberapa awal atau cepat sebuah aktifitas bisa dimulai sedangkan *skedul mulai lambat* (*late start schedule*) memberi petunjuk kapan paling lambat sebuah aktifitas dapat dimulai tanpa mengganggu penyelesaian proyek.

Untuk menghitung *slack time* seperti yang ditunjukkan pada gambar 3. terlebih dahulu harus ditentukan *early* atau *late*, *start* dan *finish* dari masing-masing aktifitas dimulai dari aktifitas 1.5.1 dengan waktu mulai = 0. Agar lebih mudah sebaiknya aktifitas di jalur kritis yang diisi terlebih dahulu. *Skedul early/late start* dan *early/late finish* untuk contoh Proyek Pemeliharaan Taman dapat dilihat pada gambar 4. dimana *slack time* dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$(\text{late start} - \text{early start}) \text{ atau } (\text{late finish} - \text{early finish})$$

Aktifitas	Waktu (jam)	Aktifitas Pendahulu
1.1.1	2	1.5.1
1.1.2	2	1.2.1; 1.3.1; 1.3.2
1.1.3	1	1.1.1; 1.1.2
1.1.4	8	1.5.1
1.2.1	5	1.1.1
1.3.1	4	1.5.1
1.3.2	6	1.5.2
1.4.1	5	1.5.3
1.5.1	4	-



Grafik oval menggambarkan aktifitas sedangkan tanda panah menggambarkan aktifitas lanjutan dan pendahulu. Sebagai contoh aktifitas 1.1.1; 1.1.4, 1.3.1, 1.3.2 dan 1.4.1 tidak dapat dimulai sampai aktifitas 1.5.1 dimulai. Serupa halnya aktifitas 1.1.2 tidak dapat dimulai hingga aktifitas 1.2.1 dan 1.3.1 diselesaikan. Dengan catatan bahwa 1.1.3, 1.1.4 dan 1.4.1 semua adalah aktifitas di jalur akhir.

Pada gambar 4. tampak bahwa semua aktifitas di jalur kritis memiliki *slack time* = nol. Namun demikian beberapa aktifitas lain misalnya 1.3.2 perlu dimonitor lebih agar penundaan tidak berdampak pada munculnya jalur kritis baru dan berakibat pada penundaan penyelesaian proyek.

4.4 Metode Estimasi Tiga Waktu

Mengacu pada metode PERT, distribusi beta dapat digunakan untuk melakukan estimasi waktu penyelesaian proyek berdasarkan ketidakpastian dan variasi random. Ada 3 (tiga) jenis waktu yang bisa digunakan sebagai dasar menyelesaikan sebuah aktifitas. Tiga waktu ini adalah sebagai berikut:

a. Waktu Penyelesaian Optimis (*Optimistic Completion Time=a*)

Waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan aktifitas jika segala sesuatunya berjalan lancar dan sempurna sesuai dengan rencana (probabilitasnya harus sangat kecil untuk bisa menyelesaikan dalam waktu yang lebih singkat),

b. Waktu Penyelesaian Pesimis (*Pesimistic Completion Time=b*)

Waktu penyelesaian maksimum untuk sebuah aktifitas jika segala sesuatunya berjalan tidak lancar atau terkendala (probabilitasnya harus sangat rendah juga untuk bisa menyelesaikan aktifitas dalam waktu lebih lama),

c. Waktu Penyelesaian Paling Memungkinkan (*Optimistic Completion Time=m*)

Waktu estimasi terbaik yang diperlukan untuk menyelesaikan sebuah aktifitas dalam kondisi normal.

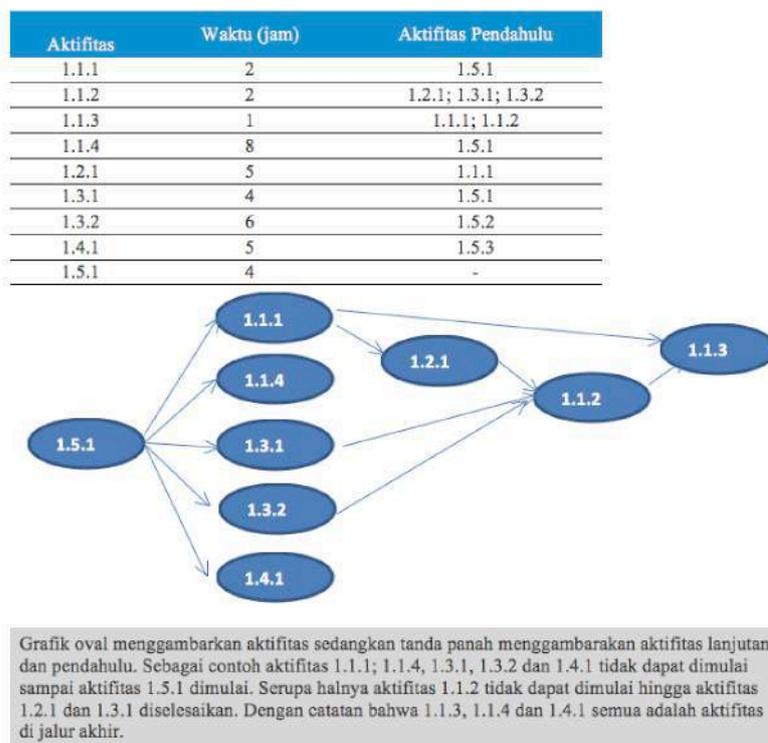
Berdasarkan tiga estimasi waktu di atas, dapat dihitung waktu penyelesaian yang diharapkan untuk sebuah aktifitas atau *expected activity completion time*. *Expected activity completion time* atau t adalah bobot distribusi beta yang digunakan pada tiga estimasi waktu. Perhitungannya dapat dilakukan sebagai berikut:

$$t = (a + 4m + b)/6$$

Selanjutnya untuk mengukur varians waktu dari sebuah aktifitas dapat dihitung dengan menggunakan formula berikut:

$$\sigma_A^2 = [(b - a)/6]^2$$

Estimasi tiga waktu untuk contoh Proyek Pemeliharaan Taman dapat disajikan pada gambar 4. Jika menurut CPM, waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan proyek adalah 14 jam dengan metode tiga estimasi waktu di atas maka waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan proyek atau *expected activity completion time* menjadi 14.41 jam seperti dapat dilihat pada gambar 4. Varians yang ditunjukkan pada gambar 3.3 berkaitan dengan masing-masing aktifitas yang dapat memungkinkan waktu penyelesaian lebih lama dari 14.41 jam. Variasi waktu untuk aktifitas di jalur kritis adalah yang terpenting karena dapat menunda penyelesaian seluruh proyek.



Gambar 3. Activity Network untuk Proyek Pemeliharaan Taman

Pada gambar 4. tampak bahwa semua aktifitas di jalur kritis memiliki *slack time* = nol. Namun demikian beberapa aktifitas lain misalnya 1.3.2 perlu dimonitor lebih agar penundaan tidak berdampak pada munculnya jalur kritis baru dan berakibat pada penundaan penyelesaian proyek.

4.4 Metode Estimasi Tiga Waktu

Mengacu pada metode PERT, distribusi beta dapat digunakan untuk melakukan estimasi waktu penyelesaian proyek berdasarkan ketidakpastian dan variasi random. Ada 3 (tiga) jenis waktu yang bisa digunakan sebagai dasar menyelesaikan sebuah aktifitas. Tiga waktu ini adalah sebagai berikut:

d. Waktu Penyelesaian Optimis (*Optimistic Completion Time=a*)

Waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan aktifitas jika segala sesuatunya berjalan lancar dan sempurna sesuai dengan rencana (probabilitasnya harus sangat kecil untuk bisa menyelesaikan dalam waktu yang lebih singkat),

e. Waktu Penyelesaian Pesimis (*Pesimistic Completion Time=b*)

Waktu penyelesaian maksimum untuk sebuah aktifitas jika segala sesuatunya berjalan tidak lancar atau terkendala (probabilitasnya harus sangat rendah juga untuk bisa menyelesaikan aktifitas dalam waktu lebih lama),

f. Waktu Penyelesaian Paling Memungkinkan (*Optimistic Completion Time=m*)

Waktu estimasi terbaik yang diperlukan untuk menyelesaikan sebuah aktifitas dalam kondisi normal.

Berdasarkan tiga estimasi waktu di atas, dapat dihitung waktu penyelesaian yang diharapkan untuk sebuah aktifitas atau *expected activity completion time*. *Expected activity completion time* atau t adalah bobot distribusi beta yang digunakan pada tiga estimasi waktu. Perhitungannya dapat dilakukan sebagai berikut:

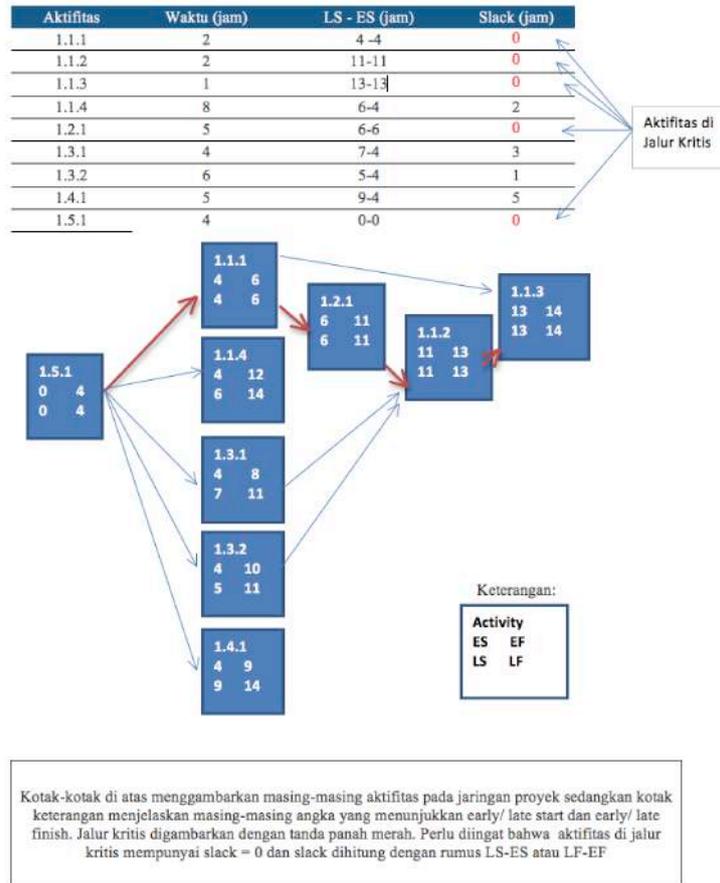
$$t = (a + 4m + b)/6$$

Selanjutnya untuk mengukur varians waktu dari sebuah aktifitas dapat dihitung dengan menggunakan formula berikut:

$$\sigma_A^2 = [(b - a)/6]^2$$

Estimasi tiga waktu untuk contoh Proyek Pemeliharaan Taman dapat disajikan pada gambar 4. Jika menurut CPM, waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan proyek adalah 14 jam dengan metode tiga estimasi waktu di atas maka waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan proyek atau *expected activity completion time* menjadi 14.41 jam seperti dapat dilihat pada gambar 4. Varian yang ditunjukkan pada gambar 3.3 berkaitan dengan masing-

masing aktifitas yang dapat memungkinkan waktu penyelesaian lebih lama dari 14.41 jam. Variasi waktu untuk aktifitas di jalur kritis adalah yang terpenting karena dapat menunda penyelesaian seluruh proyek.



Gambar 4. Skedul Early Start (ES) dan Late Start (LS) untuk Proyek Pemeliharaan Taman

Dengan meminjam formulasi dari metode PERT, varians dari keseluruhan proyek dapat dihitung dengan menjumlahkan seluruh varians aktifitas yang berada di jalur kritis atau:

$$\sigma_{\text{proyek}}^2 = \sum (\sigma_{\text{aktifitas}}^2)$$

Untuk contoh Proyek Pemeliharaan Taman tersebut dapat dihitung sebagai berikut:

$$\sigma_{\text{proyek}}^2 = 0.063 + 0.028 + 0.004 + 0.444 + 0.007 = 0.546$$

Dengan standar deviasi sebesar:

$$\sigma_{\text{proyek}} = \sqrt{\sigma_{\text{proyek}}^2} = \sqrt{0.546} = 0.739$$

Aktifitas	Waktu Penyelesaian Optimis	Waktu Penyelesaian Paling Memungkinkan	Waktu Penyelesaian Pesimis	Expected	Variance
	<i>A</i>	<i>m</i>	<i>b</i>	<i>t</i>	σ_A^2
1.1.1	1.5	2.00	3	2.08	0.063
1.1.2	1.5	2.00	2.5	2	0.028
1.1.3	0.8	1.00	1.2	1	0.004
1.1.4	5	8.00	10	7.83	0.694
1.2.1	4	5	8	5.33	0.444
1.3.1	3	4	6	4.16	0.25
1.3.2	3.5	6	10	6.25	1.174
1.4.1	4	5	7	5.17	0.25
1.5.1	3.5	4	4.5	4	0.07

Waktu penyelesaian awal yang dijelaskan di gambar 3.1 dan 3.2 ditunjukkan sebagai waktu penyelesaian paling memungkinkan (*m*). Waktu "expected" dan variance diukur dengan rumus yang dijelaskan dan diperoleh misalnya untuk aktifitas 1.1.1, $t = (a+4m+b)/6 = 2.08$ sedangkan $\text{variance} = [(b-a)/6]^2 = 0.063$. Perlu diingat bahwa ketika jarak antara waktu optimis dan pesimis meningkat maka variance juga akan meningkat. Waktu penyelesaian yang diharapkan (*expected completion time*) untuk proyek pemeliharaan taman tersebut adalah hasil penjumlahan waktu expected untuk aktifitas di jalur kritis yaitu $2.08+2+1+5.33+4 = 14.41$ jam

Gambar 5. Waktu yang diharapkan dan Varians Proyek Pemeliharaan Taman

Jika selanjutnya diasumsikan waktu penyelesaian proyek berdistribusi normal di sepanjang waktu penyelesaian proyek yang diharapkan, maka kurva *Z-table* dapat digunakan untuk menentukan *probabilitas penyelesaian proyek untuk waktu yang diberikan*. Hal ini dapat diartikan bahwa terdapat 50% kemungkinan waktu penyelesaian proyek di bawah 14.41 jam dan 50% kemungkinan waktu penyelesaian proyek di atas 14.41 jam. Dengan menggunakan formulasi kurva normal, maka *Z* dapat dihitung sebagai berikut:

$$Z = \frac{(x - \mu) / \sigma}{\sigma} = \frac{(x - \mu) / \sigma}{\sigma}$$

Dimana waktu penyelesaian yang diinginkan adalah "*desired completion time*" sedangkan waktu penyelesaian yang diharapkan adalah "*expected completion time*". Gambar 6. mengilustrasikan konsep ini dimana setelah *Z* dihitung maka selanjutnya dapat digunakan *Z* tabel untuk menentukan probabilitasnya.

5. Memonitor Aktifitas di Luar Jalur Kritis

Jika sebuah aktifitas yang berada di luar jalur kritis mempunyai variabilitas yang tinggi, maka hal ini dapat memicu terjadinya *delay* pada penyelesaian proyek. Untuk itu perlu perhatian khusus dari manajer proyek agar tidak berdampak fatal pada keseluruhan proyek. Sebagai contoh pada Proyek Pemeliharaan Taman, jalur ke-5 yang diperoleh dari gambar 4. terdiri dari aktifitas 1.3.2 yang memiliki varian cukup tinggi yaitu sebesar 1.174 dan hanya tersedia 1 jam *slack time* seperti tampak pada gambar 4. Aktifitas tersebut juga memiliki waktu penyelesaian pesimis sebesar 10 jam. Oleh karena itu, sangat dimungkinkan aktifitas 1.3.2 ini akan mengalami *delay* yang berakibat pada waktu penyelesaian proyek secara keseluruhan walaupun keberadaannya bukan pada jalur kritis. Manajer proyek perlu mencermati aktifitas ini agar tidak berdampak pada penundaan proyek secara keseluruhan.

5.1 Project Crashing

Dalam pelaksanaan sebuah proyek, ada kalanya manajer dapat melakukan tindakan berupa pengurangan waktu penyelesaian proyek dengan menggunakan sumber daya yang lebih banyak. Tindakan ini dapat berupa penambahan pekerja, penambahan waktu lembur atau penambahan alat. Keseluruhan pilihan tindakan ini berdampak pada penambahan biaya sementara di lain pihak waktu penyelesaian proyek dapat berkurang. Pilihan ini dikenal sebagai “*trade-off*” antara biaya dan waktu dalam sebuah proyek. Sementara itu pengurangan waktu penyelesaian proyek dengan menggunakan sumber daya yang lebih banyak dikenal dengan “*project crashing*”.

Setiap aktifitas yang ada dalam proyek memiliki waktu penyelesaian normal serta biaya yang terkait. Namun demikian ada beberapa aktifitas yang memiliki waktu penyelesaian terpendek yang paling memungkinkan atau disebut “*crash time*”. Crash time ini berhubungan dengan penggunaan biaya yang lebih tinggi atau disebut “*crash cost*”. Di sisi lain ada pula beberapa aktifitas lainnya yang tidak memungkinkan untuk dipersingkat dalam penyelesaiannya.

Manajer proyek berkepentingan dalam upaya mempersingkat waktu penyelesaian sebuah proyek. Oleh karenanya, penting bagi manajer untuk mengamati dan menentukan aktifitas mana yang mungkin untuk dipersingkat, berapa waktunya serta berapa biayanya sehingga *project crashing* tersebut dapat dilakukan dengan tambahan biaya terendah yang paling memungkinkan. Perlu pula diingat jika manajer melakukan *crashing* pada aktifitas yang berada pada jalur kritis maka akan mungkin berakibat jalur lain akan berubah menjadi jalur kritis baru dan menjadi penentu lama waktu penyelesaian proyek yang baru. Oleh karena itu,

dalam melakukan *crashing* manajer harus mempertimbangkan semua dampak yang mungkin ditimbulkan terhadap aktifitas dan jalur-jalur penyelesaian proyek dalam jaringan yang ada.

Berikut ini adalah tiga tahapan utama yang perlu dilakukan dalam prosedur penentuan *project crashing* dengan tetap meminimalkan biaya (*crash cost*):

- 1) Menghitung *crash cost* tiap periode untuk semua aktifitas dengan menggunakan formulasi berikut (diasumsikan seluruh biaya adalah linear):

$$\text{Crash Cost per jam} = \frac{(\text{Normal Cost} - \text{Crash Cost})}{(\text{Normal Time} - \text{Crash Time})}$$

Untuk contoh kasus Proyek Pemeliharaan Taman, waktu normal (*normal time*) dan waktu crash (*crash time*) untuk masing-masing aktifitas dapat dilihat pada Tabel 2.

- 2) Menentukan waktu yang diinginkan dan jalur kritis dengan menggunakan estimasi waktu normal. Jika jalur kritis ternyata lebih lama dibandingkan waktu yang diinginkan dan terdapat lebih dari 1 (satu) jalur kritis maka pilih secara bebas salah satu dari jalur kritis yang ada. Selanjutnya, memilih aktifitas di jalur kritis dengan biaya crash per periode paling rendah. Jika terdapat beberapa aktifitas yang memiliki biaya crash terendah, maka pilih salah satu secara bebas sepanjang aktifitas tersebut belum dikurangi waktunya menjadi yang paling minimum. Kurangi waktu aktifitas yang dipilih tersebut hingga waktu yang dihemat telah mencapai yang diinginkan atau hingga tidak mungkin lagi untuk dilakukan reduksi waktu terhadap aktifitas yang ada.
- 3) Mengurangi panjang dari jalur yang “*di-crashed*” dan menghitung ulang biaya yang dikeluarkan. Selanjutnya ulangi langkah ke-2 hingga waktu yang diinginkan untuk penyelesaian proyek total telah tercapai. Namun, perlu diingat bahwa untuk menentukan waktu minimum penyelesaian proyek, perlu dilakukan komparasi atau perbandingan secara menyeluruh waktu crash (*crash time*) dari semua jalur aktifitas yang ada dalam jaringan proyek.

Tabel 2. Waktu Normal (*normal time*) dan waktu crash (*crash time*) serta biaya-biayanya pada Proyek Pemeliharaan Taman

Aktifitas	Normal Time	Normal Cost	Crash Time	Crash Cost	Crash Cost per jam
	jam	(Juta Rupiah)	jam	jam	(\$)
1.1.1	2	30.00	1	60	30
1.1.2	2	30.00	1	60	30
1.1.3	1	15.00	1	15	-
1.1.4	8	370.00	2	730	60
1.2.1	5	75	3	135	30
1.3.1	4	60	1	240	60
1.3.2	6	90	2	270	45
1.4.1	5	125	2.5	200	30
1.5.1	4	110	2	170	30
Total		905			

Catatan: crash cost per jam pada jalur kritis berwarna merah

Tahapan *project crashing* untuk contoh kasus Proyek Pemeliharaan Taman dapat dilihat pada Table 2. Sebagai data tambahan diketahui bahwa Manajemen kota telah memutuskan bahwa Proyek Pemeliharaan Taman harus selesai dalam waktu 11 jam dan bukan lagi 14 jam seperti halnya waktu penyelesaian normal. Untuk itu perlu ditentukan biaya total baru yang dibutuhkan sehubungan dengan adanya perubahan waktu.

Semua aktifitas pada jalur kritis berikut *crash cost* per jamnya ditandai dengan warna merah. Pada tabel 3. tersebut dapat dilihat bahwa semua aktifitas di jalur kritis dengan *crash cost* yang tersedia, memiliki *crash cost* per jam dengan nilai yang sama. Oleh karena itu maka aktifitas 1.5.1 dipilih karena aktifitas ini memiliki 2 jam *crash time* yang tersedia. Dua jam reduksi ini juga tersedia di semua aktifitas lain yang ada di jalur kritis, sehingga selanjutnya semua aktifitas yang ada di jalur kritis akan dikurangi waktunya sebesar 2 jam secara simultan.

Tabel 3. Penghitungan Crash Time dan Crash Cost pada Proyek Pemeliharaan Taman

Aktifitas	Normal Time	Crash Time	Crash Cost	Crash Cost per jam
	Jam	Jam	(\$)	(\$)
1.1.1	2	1	1	30
1.1.2	2-->1	1	1	30
1.1.3	1	1	0	-
1.1.4	8	2	6	60
1.2.1	5	3	2	30
1.3.1	4	1	3	60
1.3.2	6	2	4	45
1.4.1	5	2.5	2.5	30
1.5.1	4-->2	2	2	30
Total				

Catatan: crash cost per jam dan aktifitas pada jalur kritis berwarna merah

Dua jam *crash time* akan dikurangi dari waktu normal pada aktifitas 1.5.1 sehingga dari waktu penyelesaian 4 jam kini menjadi 2 jam. Sebagai akibat dari percepatan waktu ini akan muncul tambahan biaya sebesar 60 juta rupiah ke total biaya proyek. Keseluruhan waktu penyelesaian jalur kritis sekarang akan berubah menjadi 12 jam.

Selanjutnya dipilih aktifitas 1.1.2 karena aktifitas ini terdapat pada beberapa jalur dan memiliki *crash time* tersedia sebesar 1 jam. Sebagai akibat pengurangan 1 jam ke aktifitas 1.1.2 maka waktu penyelesaian aktifitas ini hanya menjadi 1 jam saja dari semula waktu normal 2 jam. Dampaknya akan ada tambahan biaya sebagai akibat pengurangan waktu pada aktifitas 1.1.2 sebesar 30 juta rupiah ke total biaya proyek. Keseluruhan perubahan waktu penyelesaian proyek sesuai jalur yang ada dapat ditunjukkan pada Tabel 4. dimana didapatkan hanya satu jalur kritis yaitu jalur ke (2) dengan waktu penyelesaian proyek setelah dikurangi waktunya adalah sebesar

11 jam. Waktu ini telah dapat memenuhi keinginan manajemen kota yang memberikan batasan waktu sebesar 11 jam dan bukan lagi 14 jam. Sementara itu sebagai akibat pengurangan waktu sebanyak 3 jam, total biaya Proyek Pemeliharaan Taman kini bertambah menjadi $905 + (60+30) = 995$ juta rupiah.

Tabel 4. Waktu Normal (normal time) dan waktu crash (crash time) serta biaya-biayanya pada Proyek Pemeliharaan Taman

Jalur ke	Jalur	Lama
		Penyelesaian jam
(1)	1.5.1-1.1.1-1.1.3	5
(2)	1.5.1 - 1.1.1 - 1.2.1 - 1.1.2 - 1.1.3	11
(3)	1.5.1 - 1.1.4	10
(4)	1.5.1 - 1.3.1 - 1.1.2 - 1.1.3	8
(5)	1.5.1 - 1.3.2 - 1.1.2 - 1.1.3	10
(6)	1.5.1 - 1.4.1	7

Jika dibutuhkan seharusnya waktu yang dibutuhkan untuk penyelesaian Proyek Pemeliharaan Taman tersebut masih bisa dikurangi kembali sebanyak 1 (satu) jam. Pengurangan 1 jam ini dapat dilakukan dengan mereduksi waktu aktifitas 1.1.1 dari 2 jam menjadi hanya 1 jam. Namun demikian perlu diingat dengan melakukan *crashing* pada aktifitas ini maka biaya juga akan bertambah sebesar 30 juta rupiah. Jika tambahan biaya tersebut masih dimungkinkan oleh pihak manajemen proyek maka sebaiknya *crashing* dilakukan.

6. Manajemen Risiko Proyek

Dalam pelaksanaan sebuah proyek, penting pula dipertimbangkan berbagai risiko yang terkait dengan kegiatan proyek tersebut. Risiko proyek merupakan faktor penting bagi semua jenis proyek. **Risiko Proyek** dapat didefinisikan sebagai “kejadian tidak terduga yang mengakibatkan kegagalan penyelesaian proyek tepat waktu serta biaya yang berlebih.

Seorang manajer proyek perlu mengidentifikasi risiko potensial yang mungkin akan dihadapi oleh proyek yang sedang dijalankannya. Selain itu, manajer proyek juga perlu mengukur kemungkinan terjadinya risiko dalam proyeknya serta membuat rencana untuk memitigasi risiko tersebut. Tidak hanya itu, seorang manajer proyek juga perlu mempersiapkan rencana kontijensi untuk menghadapi risiko dalam proyeknya jika seandainya memang benar terjadi.

Kejadian tak terduga dan tidak dapat diprediksi sebelumnya seperti contoh pembangunan *Channel Tunnel*. Terowongan bawah laut sepanjang 31 mil di bawah laut

dibangun untuk menghubungkan Inggris dan Perancis pada tahun 1988 dan diselesaikan pada tahun 1994 dengan biaya sebesar \$21 juta. Pada pelaksanaannya, terjadi pembengkakan biaya hingga 80% lebih besar dibandingkan dengan biaya awal yang direncanakan.

Contoh lain adalah pembangunan *Olympic Park* di London pada tahun 2012. Proyek ini merupakan contoh pentingnya manajemen risiko pada sebuah proyek. Proyek yang dimulai pada tahun 2005 telah menghabiskan 68 juta jam kerja hingga tahun 2011 dan tercatat hanya ada 8 kejadian kecelakaan kerja yang dianggap berbahaya serta 114 kejadian pekerja mengalami cedera. Untuk bisa mencapai kinerja keselamatan kerja sedemikian rupa, pemerintah mensyaratkan beberapa standar keamanan dan kesehatan kerja. Selama masa pembangunan stadion, kontraktor, desainer, dan koordinator konstruksi diwajibkan memonitor dan melaporkan laporan bulanan mengenai kinerja kesehatan dan keselamatan perusahaannya. Komunikasi dengan pekerja serta mempelajari penyebab kecelakaan yang telah terjadi juga merupakan hal yang penting dalam program manajemen risiko. Sebagai contoh, dalam pengarahan harian tidak hanya disebutkan masalah tugas yang harus dikerjakan tetapi juga unsur kesehatan dan keselamatan yang harus dipenuhi oleh pekerja. Bentuk risiko yang mungkin terjadi di tempat kerja misalnya bahan bangunan yang jatuh dari truk dan bisa menimpa pejalan kaki. Untuk meminimumkan risiko ini, manajemen lalu lintas pengangkutan bahan bangunan telah didesain sedemikian rupa untuk meyakinkan bahwa truk konstruksi dan pejalan kaki berada di tempat yang terpisah. Contoh risiko kecelakaan kerja yang mungkin terjadi dalam proyek ini adalah ketika pekerja melakukan pengeboran kursi stadion. Selain berisiko tingginya kecelakaan akibat getaran bor, ada pula risiko terpapar suara alat bor yang mengganggu. Untuk itu perusahaan konstruksi mengembangkan alat khusus sebagai tambahan proses pengeboran kursi sehingga bisa meminimumkan getaran terhadap tangan dan tekanan suara alat yang tinggi. Hal-hal tersebut menunjukkan penerapan manajemen risiko proyek yang baik sehingga dampak yang tidak diharapkan dapat dihindari.

6.1 Identifikasi Risiko

Pada tahap awal pelaksanaan proyek, tim manajemen proyek harus meluangkan waktu dalam rangka melakukan *brainstorming* dan meneliti potensi risiko yang mungkin akan dihadapi pada saat pelaksanaan proyek serta seberapa besar kemungkinannya. Dalam mengevaluasi masing-masing potensi risiko, manajemen harus mengidentifikasi beberapa hal yaitu:

- a. Probabilitas masing-masing risiko untuk terjadi,
- b. Dampak yang ditimbulkan oleh masing-masing risiko, dan
- c. Pengawasan terhadap masing-masing risiko.

Selanjutnya perlu dihitung skor penilaian risiko dan diurutkan berdasarkan tingkatan risiko dan variabel yang telah ditentukan. Contoh penentuan skor dan rangking risiko dapat dilihat pada gambar 7. Berdasarkan penilaian risiko, perusahaan dapat mulai memonitor risiko dengan skor dan rangking tertinggi sekaligus mempersiapkan rencana untuk memitigasi dan meminimize dampak yang ditimbulkan jika benar terjadi. Tingkatan risiko harus diupdate secara periodik selama tahap pelaksanaan proyek. Jika risiko tersebut diperkirakan tinggi, maka perusahaan perlu menghentikan proyek jika memang memungkinkan. Selain itu, untuk proyek yang berbiaya dan berskala besar, pembentukan tim manajemen risiko proyek juga perlu untuk dilakukan.

6.2 Mitigasi Risiko dan Rencana Kontijensi

Mitigasi risiko adalah serangkaian tindakan untuk mengurangi risiko proyek. Untuk masing-masing risiko yang telah ditentukan manajer perlu mempertimbangkan dua bentuk tindakan yaitu:

- Rencana untuk mengurangi atau memitigasi risiko;
- Rencana kontijensi untuk mengatasi jika memang risiko tersebut muncul.
- Untuk perusahaan seperti pada contoh di gambar 7. manajer perlu melakukan serangkaian teknik peramalan, melakukan pengamatan terhadap tingkat kesalahan di masa lampau atau melakukan negosiasi kontrak yang terjamin dengan klien yang dapat membuat proyeksi tidak penting. Upaya penyelesaian kontrak dengan pekerja serta mencari supplier baru yang lebih *reliable* juga perlu dilakukan sebagai bentuk mitigasi risiko.

Perusahaan Meana Engineering baru saja merencanakan proyek dengan skala cukup besar dan mengidentifikasi 5 jenis risiko potensial untuk kepentingan penilaian risiko melalui skor dan ranking. Risiko dan elemen penilaiannya dijelaskan berikut:

	Elemen			
	Kemungkinan Terjadi	Tingkat Kerusakan yang mungkin timbul	Tingkat Pengendalian	Total
Masalah hukum	7	3	2	12
Pengiriman Supplier	5	7	4	16
Pemogokan Pekerja	3	9	4	16
Kegagalan Software	3	4	2	9
Proyeksi yang tidak akurat	5	4	8	17

Skala 1 sampai dengan 10 digunakan untuk memberikan nilai pada masing-masing risiko dimana 1 = membutuhkan tingkat perhatian sangat rendah dan 10= membutuhkan perhatian sangat tinggi. Skor penilaian masing-masing elemen selanjutnya dijumlahkan dengan mengasumsikan ketiga elemen tersebut mempunyai bobot yang sama untuk selanjutnya diperoleh total skor untuk setiap jenis risiko. Proyeksi yang tidak akurat, pemogokan kerja dan masalah pengiriman oleh supplier adalah risiko yang bernilai tinggi sedangkan masalah hukum dinilai rendah dan kegagalan software sangat rendah.

Gambar 7. Penilaian Risiko Proyek

Pada saat menyusun rencana kontinjensi, manajer harus mempertimbangkan kemungkinan terburuk yang akan terjadi. Rencana kontinjensi yang baik dapat menghindarkan dampak yang dapat ditimbulkan oleh risiko. Sebagai contoh manajer perusahaan pada gambar 7. harus mempertimbangkan konsekuensi akibat proyeksi yang terlalu tinggi serta terlalu rendah dan sekaligus membuat rencana mengatasinya. Menunjuk pekerja pengganti dan supplier pengganti juga dapat dilakukan. Petunjuk atau tata cara pelaksanaan rencana kontinjensi perlu dikomunikasikan dengan bagian yang berwenang. Seiring dengan kemajuan pelaksanaan proyek, rencana kontinjensi ini perlu dilihat ulang dan diupdate sesuai dengan kondisi yang dihadapi. Demikian pula apabila proyek telah selesai, perusahaan perlu menyusun profil rinci untuk masing-masing risiko dan jenis kegiatan proyek yang berkaitan. Hal ini penting agar dapat diketahui risiko mana yang paling utama dan bagaimana upaya mitigasi dapat menguranginya serta rencana kontinjensi mana yang paling berhasil diterapkan. Pengetahuan tentang hal ini akan dapat membantu perusahaan untuk mengurangi kegagalan proyek di masa mendatang serta mengurangi biaya dan waktu yang berlebih.

7. Trend Terkini dalam Manajemen Proyek

7.1 Penanganan Proyek Kompleks

Sejauh ini contoh yang diberikan dalam modul ini, yaitu Proyek Pemeliharaan Taman, merupakan manajemen proyek yang dilakukan dengan cara tradisional. Dalam prakteknya manajemen proyek yang kompleks, melibatkan perusahaan-perusahaan berskala besar dan internasional, umumnya dilakukan dengan menggunakan *Project Management Software* atau *cloud-based system*. *Software* ini didesain untuk mencatat kemajuan proyek secara mudah dan menyeluruh. Seluruh karyawan maupun sub-kontraktor yang terlibat dapat mengakses progress proyek secara *online* sekaligus melakukan perubahan maupun menerima *update* secara mudah.

Keunggulan penggunaan *software* untuk pelaksanaan manajemen proyek adalah dalam hal kemudahan untuk melacak progress proyek secara mudah. Salah satu contoh pemanfaatan *software* manajemen proyek yang berhasil dilakukan oleh *Ajasa Technologies* sebuah perusahaan kontraktor yang berbasis di *Minnesota*. *CEO Tony Williamson* menjelaskan bahwa pada awalnya perusahaan hanya menggunakan lembar kerja Excel untuk mendata semua kemajuan proyek yang ditangani oleh perusahaan dan sangat menyulitkan. Namun akhirnya setelah perusahaan menggunakan *software MS Project* semua menjadi lebih mudah. Para sub-kontraktor yang umumnya berada di luar negeri juga lebih mudah untuk mengakses kegiatan proyek serta melakukan perbaikan yang diperlukan. Demikian pula manajer proyek dapat dengan mudah memonitor keseluruhan proyek yang sedang berjalan dan melakukan estimasi kapan supplier harus menyelesaikan kontraknya. Akses terhadap proyek tentunya berbeda

untuk tiap level karyawan, dimana manajer dapat melihat anggaran proyek sementara supplier tidak. MS Project di Ajasa salah satunya digunakan untuk menangani proyek otomasi transfer sebuah bank yang berada di 12 area ke dalam satu akun *clearing*. Proyek ini memakan waktu lima tahun tanpa mengganggu transaksi harian bank senilai \$81 juta. MS Project yang diterapkan dapat digunakan untuk memonitor jadwal yang berbenturan serta beban kerja dan biaya keseluruhan proyek secara tepat.

Proyek yang kompleks dapat sangat rumit dan memiliki berbagai kegiatan yang masing-masing memiliki permasalahan, *due date* serta sub-kontraktor yang berbeda. Anggota tim masing-masing kegiatan, revisi yang mereka lakukan serta kualitas pertimbangan yang dilakukan beserta biayanya harus terus menerus dimonitor, di-update, dan direncanakan kembali. Komunikasi juga perlu dilaksanakan oleh semua anggota tim secara efektif agar pelaksanaan kegiatan dapat dilakukan dengan baik. Manfaat tambahan yang bisa diperoleh dengan penggunaan software manajemen proyek adalah identifikasi permasalahan potensial secara lebih tepat dan akurat untuk selanjutnya dapat ditugaskan kepada bagian yang tepat untuk mengangani secara efektif. Selain itu, pelaksanaan pembayaran kegiatan yang telah selesai juga dapat dimonitor dan dilaksanakan secara lebih tepat waktu.

Keseluruhan kompleksitas kegiatan proyek pada dasarnya dapat dilaksanakan dengan menggunakan software manajemen proyek yang baik. Namun demikian perlu diingat bahwa penggunaan software manajemen proyek tidak dapat menjamin sepenuhnya bahwa sebuah proyek akan dapat diselesaikan dalam batasan waktu dan biaya yang ada. Tetap dibutuhkan orang-orang yang tepat dan handal yang mampu menggunakannya serta data yang berkualitas sebagai inputnya.

Sementara itu untuk perusahaan kecil yang menangani proyek dengan skala kompleksitas yang lebih rendah dapat menggunakan *open source software* yang tersedia. Hal ini dikarenakan biaya penggunaan software manajemen proyek juga tidak rendah dan bisa membebani anggaran perusahaan. Salah satu open source software proyek yang dapat digunakan adalah *OpenProj* yang dikembangkan oleh Serena Software, California. Software ini cukup lengkap dan kompatibel dengan berbagai macam operating system. Selain itu, *GanttProject* juga bisa menjadi pilihan karena cukup mudah dioperasikan.

7.2 Manajemen Proyek dengan Cloud-Based System

Perkembangan terkini manajemen proyek dengan memanfaatkan teknologi telah mencapai tahap yang sangat maju dan memudahkan manajer dalam hal perencanaan dan pengawasan. Salah satu bentuknya adalah pemanfaatan “cloud computing”. *Cloud computing* dapat didefinisikan sebagai akses dan pendistribusian sumber daya teknologi informasi meliputi

software, operating system, serta server atas dasar kebutuhan baik secara gratis maupun dengan harga subskripsi tertentu. Sebagai contoh sebuah proyek pembuatan database untuk dokumen pemerintahan yang tersusun atas file image dengan format JPEG harus diselesaikan dalam waktu dua minggu. Proses yang dibutuhkan adalah mengkonversi gambar-gambar ke dalam format PDF lalu dilengkapi dengan text pencari dengan menggunakan OCR (*optical character recognition*). Tim pelaksana proyek menghitung waktu dasar yang dibutuhkan untuk melakukan konversi adalah 30 detik per halaman dan dengan kemampuan server yang dimiliki tim dibutuhkan waktu 139 hari untuk menyelesaikan proyek ini. Pilihan yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan pembelian atau sewa ekstra server tambahan yang tentunya semakin besar biayanya dan berisiko bagi pelaksana proyek. Dengan menggunakan solusi *cloud computing* permasalahan ini dapat diselesaikan dengan mencari *cloud server* yang mampu menunjang kebutuhan tim dengan biaya yang hanya kurang lebih \$300.

Ilustrasi di atas memberikan ide bahwa dengan *cloud computing* bahkan perusahaan kecil sekalipun dapat menyelesaikan sebuah proyek tanpa memerlukan investasi peralatan dalam jumlah dan biaya besar. Contoh praktek lainnya adalah yang dilakukan oleh pemerintah Amerika yaitu Office Management and Budget (OMB) yang memerintah seluruh agen federal pada tahun 2010 untuk memindahkan semua kebutuhan informasi ke dalam penyimpanan online (*cloud*) kapan saja sepanjang memungkinkan, hemat biaya dan aman. Survey yang dilakukan oleh majalah Information Week di Amerika juga menunjukkan bahwa 60% manajer bisnis mengungkapkan bahwa perusahaan mereka telah menggunakan software manajemen proyek sementara sisanya merupakan gabungan dari mereka yang menggunakan *spreadsheet* dan *cloud system*. Salah satu penyebab keengganan para manajer untuk menggunakan *cloud system* dalam survey majalah tersebut disebutkan adalah adanya kekhawatiran akan keamanan data serta munculnya biaya-biaya ekstra dalam penggunaan *cloud-based system*. Hal ini sebenarnya tidak perlu dikhawatirkan mengingat cloud system jauh lebih aman daripada penggunaan komputer rumahan yang terkoneksi internet.

Salah satu contoh solusi manajemen proyek berbasis *cloud system* yang telah terbukti aman penggunaannya adalah HyperOffice. HyperOffice telah digunakan oleh kurang lebih 300.000 pengguna di tahun 2012 dengan target pasar adalah bisnis kecil hingga menengah. Untuk kategori bisnis kecil hingga menengah penggunaan Hyper Office tentunya dapat menghemat biaya. Sedangkan untuk perusahaan besar dengan pengguna ratusan, penggunaan *cloud-system* tentunya juga akan diiringi dengan peningkatan biaya.

REFERENSI:

Heizer, J., & Render, B. (2014). *Operations Management*. New Jersey: Pearson.

Wisner, J. D. (2017). *Operations Management : A Supply Chain Approach* . Las Vegas: Sage.



BERPIKIR SISTEMIK

ARI PRATIWI

UNIVERSITAS PARAMADINA-FORD FOUNDATION

2018

Deskripsi Singkat

Berpikir Sistemik merupakan pola pikir yang mengarahkan adanya proses pencarian solusi yang dilihat dari perspektif lebih luas dan meliputi orientasi jangka panjang. Sistemik ini didasarkan dari cara berpikir dari alur input, proses dan output serta mempertimbangkan adanya berbagai sumber pemikiran. Sebuah organisasi terdiri dari proses, orang, sistem, prosedur, struktur, nilai, yang semuanya saling bergerak secara dinamis, sehingga sebagai satu kesatuan yang perlu dipertimbangkan. Perlu adanya sebuah kolaborasi dari semua elemen organisasi.

Tujuan Umum

Memberikan arahan berpikir bahwa adanya satu kesatuan antar elemen yang ada dalam organisasi yang perlu dipertimbangkan ketika merumuskan sebuah keputusan. Perkembangan elemen yang ada dalam organisasi berjalan dengan cepat, dengan demikian, dinamika organisasi perlu diadaptasi dengan cepat pula.

Tujuan Khusus

- 1) Memberikan arahan untuk membuat individu mempelajari situasi dengan paham dunia eksternal.
- 2) Membantu dalam menyelesaikan masalah kompleks.
- 3) Mempertimbangkan solusi jangka pendek, jangka panjang dan segala konsekuensi yang muncul.

Kompetensi yang akan Dicapai

- 1) Sikap meliputi: Berkontribusi dalam peningkatan mutu kehidupan bermasyarakat, berbangsa, bernegara, dan kemajuan peradaban berdasarkan Pancasila dan menunjukkan sikap bertanggungjawab atas pekerjaan di bidang keahliannya secara mandiri.
- 2) Keterampilan umum meliputi: Menerapkan pemikiran logis, kritis, sistematis, dan inovatif dalam konteks pengembangan atau implementasi konsep kemitraan; menerapkan harmonisasi antar personal dalam konteks kolaborasi; dan menerapkan perilaku adaptif terhadap isu-isu kemitraan terkini.
- 3) Keterampilan khusus meliputi: Mampu merumuskan program kemitraan (perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, pengarahan, dan pengendalian serta evaluasi) pada level operasional di berbagai tipe organisasi dan mampu mengidentifikasi masalah kemitraan pada level operasional, serta mengambil tindakan solutif yang tepat berdasarkan alternatif yang dikembangkan.

Materi

- 1) *Building system capacity* termasuk strategi visual, *listening and speaking strategies*, dan *kinesthetic*.
- 2) *The Interdependence of elements*.

Metode Pembelajaran

- 1) Diskusi.
- 2) *Project*. *Project* ini ditujukan untuk membentuk kemampuan para peserta untuk mampu melatih agar bisa berpikir dengan fokus luas (tidak sempit) dan memperhatikan berbagai perspektif.

Lama Belajar: 4 jam

1.1 Orientasi

Pemikiran sistemik biasa disebut dengan pemikiran pola adalah sebuah teknik sederhana untuk dapat memahami dan mengubah situasi yang menantang dengan cara mengidentifikasi pola interaksi berulang yang tersembunyi dari pandangan biasa.

Pemikiran Sistemik memungkinkan orang untuk secara sengaja dan sistematis memperoleh wawasan yang jauh lebih dalam tentang situasi yang menantang dan domain yang kompleks dengan memunculkan pola interaksi yang mendasari, mengendalikan dan membangun mereka. Otak manusia adalah sebuah pengenalan pola dan mesin aplikasi. Pemikiran Sistemik hanya menyediakan sebuah kerangka dan proses sederhana untuk pengisian cepat kemampuan alami otak untuk melihat pola dan menggunakannya untuk melakukan intervensi secara efektif, pada tingkat pola.

Intervensi Sistemik (Tingkat Pola) memungkinkan orang biasa untuk secara sengaja dan sistematis memperbaiki situasi yang menantang secara dramatis.

1.2 Latar Belakang

Pemikiran Sistemik adalah kombinasi pemikiran analitik dan pemikiran sintetis. Jika pemikiran analitik mengajak kita berfikir tentang bagian-bagian atau elemen-elemen dari sebuah situasi, sementara maka pemikiran sintetis mengajak kita berfikir bagaimana bagian-bagian atau elemen-elemen bekerja bersama.



1.3 Definisi

Berasal dari kata Sistemik (*Systemic*) yang berarti berhubungan dengan sebuah sistem, bukan hanya bagian tertentu. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, sistem artinya perangkat unsur yang secara teratur saling berkaitan sehingga membentuk suatu totalitas. Dan Pemikiran (*Thinking*) yang berarti sebuah proses menggunakan pikiran seseorang untuk mempertimbangkan atau memikirkan sesuatu. Pemikiran sistemik adalah teknik berpikir sederhana untuk memperoleh wawasan sistemik ke dalam situasi dan masalah yang kompleks. Ini adalah manfaat dari pemikiran sistem. Pemikiran sistemik memungkinkan kita menghadapi elemen situasi dalam harmoni atau keselarasan dan bukan elemen situasi dalam isolasi.

Kekuatannya terletak pada kesederhanaan dan keefektifannya. Pemikiran sistemik menawarkan potensi untuk menemukan fokus sistemik dalam situasi apapun. Ini memungkinkan kita untuk mendapatkan manfaat yang dijanjikan oleh revolusi pemikiran sistem.

2.1 Efek Domino



Ilustrasi sebuah kejadian efek domino adalah sebuah kiasan dari sederet kartu domino yang mana apabila kita jatuhkan salah satu ujungnya, akan menjatuhkan domino yang lain pula. Hingga semua deretan domino ini terjatuh. Sementara Efek Domino, menurut wikipedia, adalah sebuah metafora dari sebuah kejadian beruntun dan berkaitan akibat dua peristiwa atau lebih. Metafora adalah pemakaian kata atau kelompok kata bukan dengan arti yang sebenarnya, melainkan sebagai lukisan yang berdasarkan persamaan atau perbandingan. Layaknya sebuah rangkaian domino yang diletakkan berjajar satu dengan yang lain, ketika satu dari rangkaian tersebut diganggu (dijatuhkan), mengakibatkan domino lainnya ikut terganggu (terjatuh). Secara sederhana, efek domino adalah mata rantai reaksi yang terjadi ketika sebuah perubahan, baik kecil maupun besar, menyebabkan perubahan yang sama didekatnya, dimana nantinya akan menyebabkan perubahan lainnya yang sama pula. Efek domino juga biasa digunakan untuk menggambarkan mata rantai reaksi perubahan pada aktivitas tertentu.

Dan ternyata kejadian seperti ini tidak hanya terjadi pada domino yang kita tempatkan sedemikian rupa saja, namun hal seperti ini juga dapat terjadi pada permasalahan kehidupan kita sehari-hari. Ada satu kejadian yang dapat memicu kejadian-kejadian lain, sehingga menjadi rantai kejadian yang saling terhubung.

Aplikasi efek domino:

Di pasar keuangan, termasuk komoditi, efek domino dapat digunakan sebagai sebuah metode analisa dasar dari pergerakan harga. Efek domino yang terjadi di dunia keuangan melibatkan faktor-faktor yang berasal dari pasar-pasar yang berbeda. Misal pasar komoditi mempengaruhi pasar modal atau pasar uang mempengaruhi pasar komoditi, dan lain sebagainya.

Misalnya di Amerika Serikat di umumkan data Consumer Price Index (CPI), yang merupakan patokan untuk mengukur inflasi. Data CPI menunjukkan ada kenaikan yang lebih besar dari perkiraan pasar, biasanya yang pertama kali terpengaruh adalah pasar valuta asing, atau yang biasa disebut forex, US Dollar akan menguat karena akan muncul ekspektasi bahwa Bank Sentral akan menaikkan suku bunga untuk mengontrol inflasi turun. Selanjutnya, dengan menguatnya US Dollar terhadap mata uang utama dunia lainnya, harga minyak dan komoditi lain, seperti emas, akan cenderung bergerak turun.

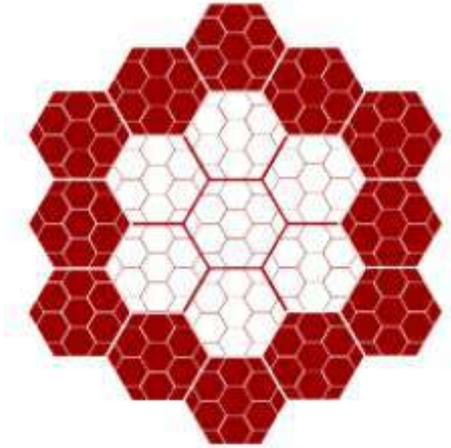
Kenaikan CPI juga akan mempengaruhi pasar modal dimana saham-saham ditransaksikan. Pelaku pasar akan melihat tingginya inflasi akan dapat mengurangi daya beli masyarakat pada umumnya. Daya beli masyarakat yang menurun dapat diartikan bahwa konsumsi akan berkurang dan tingkat penjualan perusahaan-perusahaan akan menurun. Dengan begitu, pasar modal akan mendapatkan sentimen negatif dari kenaikan CPI dan kemungkinan naiknya suku bunga, namun mungkin akan mendapatkan sedikit sentimen positif dari penurunan harga komoditas. Kenaikan atau penurunan pasar modal di Amerika nantinya juga akan mempengaruhi pergerakan-pergerakan pasar modal di Asia dan mungkin di Eropa.

2.2 Fenomena Fraktal

Situasi yang menantang (disebut yang menantang karena sistem adaptif yang dinamis dan kompleks) dikendalikan oleh pola interaksi tunggal yang berulang pada tingkatan-tingkatan yang berbeda sepanjang situasi secara keseluruhan.

Sebagian besar pola ini tidak terlihat oleh kita, sampai mereka ditunjukkan kepada kita, karena masyarakat kita tidak memperlengkapi kita untuk mengenali pola berulang dengan sangat baik. Akan tetapi lebih terfokus untuk mengajarkan kita bagaimana mengenali perbedaan daripada kesamaan.

Pola-pola ini berulang pada tingkat mikro dan tingkat makro, itulah sebabnya kami memberi penemuan bahwa nama "fraktal" - fraktal adalah pola yang berulang di semua tingkat pembesaran.



(Di kalangan non-akademik, Fenomena Fraktal dikenal sebagai Fenomena Pola Mengulang).

Misalnya, kita diajarkan - sejak usia dini - untuk menggambarkan perbedaan antara 2 dan 3, tapi jarang, jika pernah, diminta untuk menjelaskan apa yang sama antara 2 & 3. Kecenderungan alami kita adalah menganalisis (memahami hal-hal dengan memisahkan mereka) daripada mensintesis (memahami hal-hal dengan cara menyesuaikan bersama). Kita perlu menggunakan kedua teknik ini dalam kombinasi untuk melihat pola pengendali dan membatasi sistem adaptif yang kompleks.

Sangat sulit untuk melihat pola-pola ini saat kita pertama kali memasuki situasi yang menantang, namun seiring berjalannya waktu, kita mulai mengenalinya - atau setidaknya belajar bagaimana menghadapinya secara lebih efektif. Kami menyebutnya pengalaman - dan berpikir bahwa itu hanya mengetahui lebih banyak hal, akan tetapi ada unsur yang lebih dalam untuk mendapatkan kebiasaan dengan pola dasarnya. Sayangnya, karena kita jarang mengenali pola secara kognitif pada tingkat alam sadar, kita jarang maju jauh lebih baik dan lebih baik dari hal-hal yang telah kita lakukan sebelumnya. Pola tersebut menjadi kode ke alam bawah sadar dan kita memanfaatkannya, tanpa harus perlu memahaminya. Dengan sengaja menemukan dan memahami pola berulang dalam situasi menantang memberi kita wawasan dan penguasaan yang semakin dalam.

Situasi yang menantang didorong oleh pola interaksi tunggal yang berulang pada tingkat yang berbeda sepanjang keseluruhan situasi. Fraktal adalah pola geometris yang berulang pada tingkat perbesaran yang berbeda, seperti halnya pakis atau sarang lebah. Nama lain dari fenomena fraktal adalah fenomena pola berulang. Tampaknya, tidak mengejutkan, bahwa "pola berulang" beresonansi jauh lebih kuat di dalam otak kita dan membuat konsep ini jauh lebih mudah diakses, menarik dan mudah diingat.

Kunci pemikiran sintetis dan konsekuensinya pemikiran sistemik adalah fenomena fraktal, yaitu sistem yang terbentuk dari pola berulang. Fenomenal fraktal merupakan konsep yang masuk akal dan berlawanan dengan konsep intuisi (kontra-intuitif).

Fenomena fraktal disebut masuk akal karena mudah dipikirkan, contoh pola umum (peraturan, paradigma mental, keuntungan pengalaman). Ini kontra-intuitif karena sampai Anda menemukan pola dalam situasi tertentu, sepertinya sesuatu yang mustahil. Perhatikan bagaimana pola dibawah ini adalah bagian dari versi yang lebih besar dari dirinya sendiri dan terdiri dari versi yang lebih kecil dari dirinya sendiri. Itulah inti Fenomena Fraktal. Ini seperti DNA sistemik.

Berpikir adalah tentang manajemen pola. Kita melihat pola-pola dalam sesuatu. Kita belajar bagaimana mengelola pola-pola tersebut (mengelola pola adalah juga sebuah pola): sebuah paradigma manajemen. Sebuah paradigma manajemen benar-benar merupakan sebuah pola solusi untuk memecahkan sebuah pola masalah dalam situasi yang sedang kita kelola. Masalahnya adalah bahwa, tidak lama kemudian, solusinya telah memecahkan semua masalah yang dapat dipecahkannya dan semua yang tersisa adalah masalah yang tidak dapat dipecahkannya, banyak di antaranya solusinya tercipta dengan sendirinya.

Sulit mengubah paradigma manajemen (untuk berpikir di luar kotak) karena kita hidup dalam paradigma manajemen kita. Ini adalah kotak yang di dalamnya kita berpikir. Pemikiran sistemik memungkinkan kita mengidentifikasi pola (menarik kotaknya) sehingga kita bisa berfikir di luarnya.

2.3 Pemikiran Di Luar Kotak

Cara berpikir di luar kotak pertama kali diperkenalkan oleh seorang matematikawan Inggris Henry Ernest Dudeney lewat sebuah teka teki yang ia ciptakan. Selain Henry, Edward de Bono juga mengartikan cara berpikir di luar kotak sebagai cara berpikir lateral. Ia berkata “Seseorang tidak dapat menggali lubang di tempat yang berbeda dengan cara menggali lebih dalam pada lubang yang sama.” Ini memiliki arti bahwa seseorang tidak akan menemukan hal yang baru, hal yang tidak pernah ditemui dan dialami sebelumnya jika masih berada pada cara pemikiran yang sama. Seseorang harus berani mengambil keputusan untuk keluar dari ‘kotak’ tersebut, zona aman yang dimiliki, maka hal-hal baru, inovasi, pengalaman, dan keberhasilan baru yang tidak terbayangkan bisa menghampiri diri seseorang.

Adalah sebuah cara berfikir yang keluar dari kotak, sebagai analogi karena kita hidup dalam kotak-kotak. Kotak pekerjaan, kotak keluarga, kotak organisasi, kotak pertemanan dan

yang lainnya. Dalam hal ini kita mampu membuat pemikiran yang tidak biasa atau pemikiran yang mengandung inovasi.

Coba bayangkan kehidupan itu seperti kita berada dalam suatu aquarium yang besar seperti Sea World. Dalam aquarium pekerjaan, terkadang kita sangat sibuk untuk bernafas agar bisa terus bekerja. Sehingga kita tidak punya kesempatan untuk berfikir inovasi, karena untuk bernafas saja sudah susah. Tetapi coba bayangkan kalau posisi kita berada di luar aquarium dan memandang kita yang berada dalam aquarium. Bukankah lebih mudah untuk melihat suatu bahaya, melihat jalan keluar yang berbeda dan melihat segala sesuatu dengan perspektif yang berbeda.

Kemudian, istilah "berpikir di luar kotak" menjadi setara dengan mencari solusi dari luar pola pemikiran yang biasa. Inovator yang mengganggu (disruption) industri yang berbeda menggunakan jenis solusi ini untuk memulai bisnis mereka.



Seringkali dalam pekerjaan, semua orang menekan kita. Boss, atasan, anak buah dan pelanggan. Pada saat itu seseorang biasanya hanya mampu berpikir bagaimana bisa keluar dari tekanan secepat mungkin. Dengan segala cara, kalau perlu mengorbankan uang sendiri dan urusan waktu tidak perlu ditanya lagi. Emosi juga tinggi, yang membuat pikiran tidak terbuka. Apalagi jika, semua stakeholder hanya bisa menekan tetapi tidak mencoba membantu memberikan solusi. Sangat menyebalkan dan membuat emosi semakin tinggi.

Keluar dari aquarium/kotak itu tidak mudah, dalam arti bisa keluar dari tekanan dan lingkungan serta melihat semuanya dari perspektif orang yang tidak terlibat. Dengan berbicara atau bercerita dengan teman di luar lingkungan kerja sangat membantu. Tetapi terkadang karena mereka tidak terlibat langsung tidak bisa benar-benar memberikan solusi yang tepat.

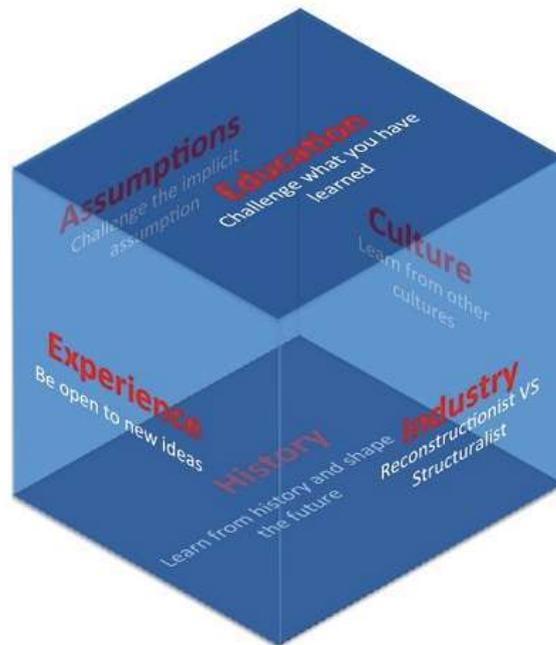
Bagaimana cara untuk bisa keluar dari kotak dan melihat ke dalam kotak, masing-masing dari kita mempunyai mekanisme sendiri-sendiri. Beberapa orang mengambil cuti dan mencoba menghindar dari semua yang berhubungan dengan pekerjaan. Bangun pagi sekali juga sangat berguna, karena biasanya di pagi hari sangat sunyi, pesan-pesan dari WA pekerjaan belum masuk, email nggak usah dibuka dulu. Sehingga bisa berkontemplasi melihat dari segala sisi, sampai juga melihat dari posisi atau sudut pandang berfikir orang lain misalnya boss, anak buah atau klien.

Untuk mencari solusi terbaik, di luar konteks pemikiran di luar kotak ini, antara lain dengan membebaskan diri dari rasa stress atau melepaskan sejenak beban pikiran, biasanya membantu untuk mengeluarkan ide-ide yang kreatif dan menarik untuk dipikirkan lebih lanjut. Diskusi dengan rekan, teman dekat atau pasangan terkadang juga bisa menghasilkan inspirasi, diskusi yang dilandasi dengan fakta bukan debat kusir yang tidak berujung.

Saat kita mampu dan memberanikan diri untuk melihat segala sesuatu dengan perspektif yang berbeda akan menghasilkan inovasi. Semakin banyak orang berinovasi dalam kehidupan ini, seperti yang sudah terbukti kehidupan akan menjadi lebih baik, contohnya inovasi dalam dunia teknologi telekomunikasi, internet, bahan pangan, otomotif dan lain-lain.

Contoh lain adalah Dave Gilboa, seorang mahasiswa MBA dari Wharton Business School, adalah seorang inovator yang mengganggu industri kacamata dengan berpikir di luar kotak. Selama perjalanan ke Chiang Mai, dia meninggalkan kacamata di pesawat dan menyadari mahalannya harga kacamata, dia mulai bertanya-tanya mengapa teknologi ini harus seharga iPhone. Dia mulai mempelajari industri kacamata dengan tiga teman sekelasnya dan menemukan bahwa industri itu dimonopoli oleh perusahaan Italia bernama Luxottica. Gilboa dan kawan-kawannya memutuskan untuk menjadi berbeda dengan tujuan membawa kacamata yang stylish dan terjangkau kepada massa dan melakukannya dengan hati nurani. Mereka memulai sebuah perusahaan bernama Warby Parker yang memproduksi dan menjual bingkai sederhana dan bergaya dengan lensa high-end melalui web hanya dengan US \$ 95. Perusahaan ini mengalami kesuksesan luar biasa dengan penjualan US \$ 10 juta pada tahun pertama, skor promotor bersih 88% (lebih tinggi dari Zappos dan Apple), pada tingkat penerimaan 10 pesanan setiap lima menit.

Ceritanya luar biasa, tetapi bagaimana cara orang berpikir secara sistematis di luar kotak? Untuk mulai dengan, kita perlu memahami bahwa "kotak" lebih kompleks daripada hanya titik-titik di selembar kertas. Kotak khas di lingkungan kompetitif saat ini memiliki enam sisi yang menciptakan hambatan mental atau yang saya sebut perangkat pemikiran.



Mari kita analisis bagaimana Gilboa keluar dari perangkat pemikiran, dan bagaimana kita dapat belajar berpikir di luar kotak dan menjadi inovatif.

1. Pendidikan

Orang dilatih untuk berpikir dengan cara tertentu oleh sistem pendidikan. Beberapa konsep yang dijelaskan di sebagian besar modul MBA dikembangkan sejak lama dan tidak pernah ditantang. Sebagai contoh, kurikulum MBA menghambat siswa memasuki industri monopoli tetapi Gilboa menantang titik ini dan memasuki industri yang dimonopoli oleh Luxottica. Dia mempelajari kebutuhan pelanggan dan non-pelanggan, dan berinovasi dengan cara yang brilian untuk menantang model bisnis Luxottica dengan menciptakan nilai bagi konsumen dengan menyederhanakan seluruh proses pembelian.

2. Industri

Di banyak industri, batas-batas diatur dan disusun oleh pemain besar sementara semua perusahaan lain harus bermain dengan "aturan" (strukturalisme). Ini membatasi pemikiran para pemimpin dan membuat sulit untuk memikirkan cara-cara baru dalam melakukan bisnis untuk merekonstruksi batas-batas pasar. Ini adalah ketika inovator seperti Gilboa dapat mengambil keuntungan dari situasi dan mengganggu industri. Di industri kacamata, batas-batas ditetapkan oleh Luxottica. Yang bisa dilakukan oleh semua produsen adalah mengikuti "aturan" ini. Tapi Gilboa menghapus kemitraan dengan merek, mengurangi jumlah desain yang berbeda, mulai menjual produk melalui e-commerce, dan menciptakan program percobaan virtual, program uji coba gratis di rumah dan toko seluler yang menghasilkan pengiriman kacamata berkualitas tinggi dengan harga murah.

3. Pengalaman

Orang-orang di posisi senior cenderung menggunakan frasa “berdasarkan pengalaman saya”. Ini adalah frasa berbahaya karena konteks pengalaman mereka mungkin tidak berlaku dalam situasi hari ini. Mengandalkan banyak pengalaman itu akan membatasi fokus mereka dan mencegah mereka menerima ide-ide baru. Tidak memiliki pengalaman dalam industri kacamata membantu Gilboa memiliki pola pikir yang terbuka dan melihat model bisnis dari sudut yang berbeda. Dia mulai menjual kacamata secara online pada saat hanya 1% kacamata yang dijual online. Gilboa juga mengatasi tantangan kebutuhan untuk mencoba kacamata sebelum membeli dengan memperkenalkan "program percobaan virtual", yang memungkinkan pelanggan untuk mengunggah foto wajah mereka di situs web dan melihat bagaimana kacamata yang berbeda sesuai. Dia menambahkan "program uji coba" gratis, di mana pelanggan dapat memilih lima pasang kacamata yang kemudian dikirimkan oleh Warby Parker kepada mereka untuk periode uji coba gratis lima hari.

4. Asumsi

Dalam memecahkan masalah, kita sering bergantung pada persepsi, yang dapat berguna dalam beberapa situasi, tetapi kita harus berhati-hati untuk tidak terlalu bergantung pada mereka. Asumsi membentuk dunia kita dan bagaimana kita melihatnya, dan kadang-kadang mereka harus ditantang, karena anggapannya mungkin salah. Cukup tanyakan "mengapa", dan "mengapa tidak", dan tantang asumsi implisit ini. Dalam industri kacamata, asumsi adalah bahwa tidak ada cara untuk bersaing dengan Luxottica karena monopoli mereka yang kuat. Banyak pendatang baru telah mencoba dan gagal. Tetapi dengan menantang asumsi ini, Gilboa menciptakan bisnis yang sangat sukses. Dia menanyakan pertanyaan yang tepat.

5. Budaya

Budaya seringkali bisa menjadi penghalang pemikiran. Beberapa perusahaan telah menciptakan atau mewarisi budaya kaku yang tidak mudah menerima perubahan. Ini mencegah bisnis tumbuh dan beradaptasi dengan situasi yang berbeda. Belajar dari budaya lain dapat membantu perusahaan untuk tumbuh dan menemukan cara baru untuk sukses. Gilboa menemukan bahwa lebih dari satu miliar orang tidak memiliki akses ke kacamata dan memulai budaya memberi kembali kepada masyarakat melalui inisiatif “Beli Sepasang, Berikan Pasangan”. Warby Parker menyumbangkan dana dari penjualan kacamata ini kepada mitra nirlaba yang memberikan pelatihan kepada pengusaha berpenghasilan rendah di negara berkembang untuk menjual kacamata dengan harga terjangkau. Ini telah membuat penggemar mengikuti untuk merek karena tanggung jawab sosialnya.

6. Sejarah

Inovator tidak membutuhkan referensi historis. Mereka melihat pola dalam sejarah dan menemukan cara-cara baru untuk memecahkan masalah yang sudah ada sejak lama. Pemain lain di industri kaca mata mencoba menantang Luxottica tetapi gagal. Gilboa mempelajari pola, belajar dari kesalahan orang lain, dan menciptakan bisnis yang sukses. Sebagai kesimpulan, kita sekarang memiliki gagasan tentang apa yang diwakilkan oleh kotak dan menyadari hal itu adalah awal yang baik untuk berpikir di luar kotak. Jangan biarkan pendidikan, situasi industri, pengalaman, asumsi, budaya, dan sejarah menghentikan Anda untuk membuat dan menerapkan ide inovatif yang hebat.

2.4 Cara Berpikir Keluar Dari Kotak

Satu hal yang paling sering dipertanyakan banyak orang adalah bagaimana caranya untuk bisa berpikir di luar kotak. Berikut beberapa hal yang dapat dilakukan seseorang untuk mampu berpikir di luar kotak dan akhirnya menemukan suatu hal yang baru dan berbeda dari apa yang pernah dialami dan diterima orang kebanyakan.

1. Keluar dari Zona Aman.

Setiap orang cenderung menikmati dan terbuai akan zona aman yang sudah dimilikinya pada saat ini, namun itu akan menjadi penghalang dari sebuah inovasi. Karena pada saat seseorang menikmati posisinya di dalam kotak yang ia anggap sudah sangat nyaman, ia tidak akan pernah bisa melihat adanya peluang di luar sana untuk menemukan suatu terobosan baru atau sebuah peningkatan atas level hidupnya. Maka dari itu jika seseorang ingin bisa melihat dan berpikir di luar kebiasaan dan kerangka masalah yang ada, beranikan diri untuk keluar dari zona aman.

2. Tinggalkan Keraguan.

Seringkali keraguan berhasil membuat seseorang kembali berpikir di dalam kotak, karena adanya keraguan apakah hal-hal yang ada di luar kotak itu benar akan membawa peningkatan dalam kehidupan, apakah hal-hal di luar kotak bisa memberikan suatu inovasi baru dalam pekerjaan. Keragu-raguan itu harus ditinggalkan, sebab perlu diketahui bahwa tidak ada satupun hal di dunia ini yang tidak memiliki resiko. Jika seseorang ingin mengalami peningkatan dan terobosan dalam hidup, maka selain mulai keluar dari zona aman tersebut, yakinlah untuk menarik kotak yang membatasi pikiran kita tersebut, dan segeralah keluar dari dalamnya, maka hal-hal baru yang tidak pernah terbayangkan akan ditemui.

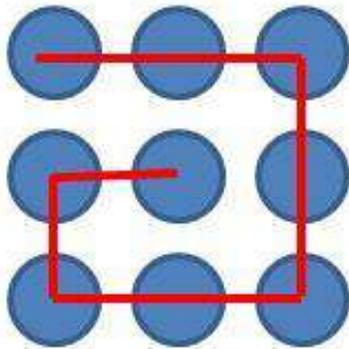
3. Dengarkan Orang Lain, Terbuka, dan Menerima.

Orang-orang yang berpikir di dalam kotak adalah orang-orang yang tidak pernah mau menerima ide-ide yang bermunculan di sekitarnya. Mereka selalu memandangi ide-ide tersebut tidak akan bekerja. Oleh karena itu, seorang yang mau untuk berpikir di luar kotak harus memiliki kerendahan hati untuk membuka dirinya, menerima pendapat dan ide-ide dari orang lain, kemudian mengolahnya dengan cara-cara di luar kerangka berpikir yang pada umumnya.

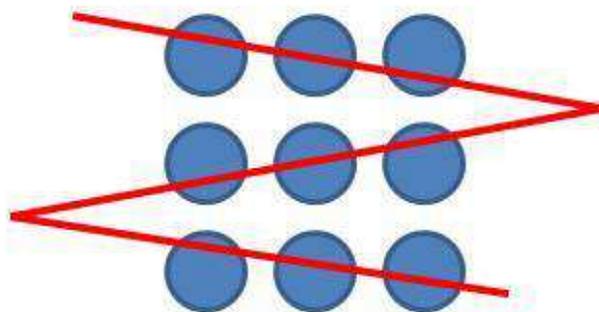
4. Keterbukaan untuk melakukan hal yang berbeda, dan melakukan suatu hal dengan cara yang berbeda.

Albert Einstein mengatakan “Hanya orang-orang gila yang mengharapkan hasil berbeda akan tetapi menggunakan cara-cara yang sama”.

Dalam memecahkan teka-teki ini, kebanyakan orang akan membatasi diri dalam kotak imajiner yang dibuat oleh titik-titik. Tapi jawaban untuk memecahkan teka-teki ini adalah berpikir di luar kotak imajiner.



Sambungan 5 garis tanpa putus yang mengena 6 titik.



Sambungan 3 garis tanpa putus yang mengena 6 titik.

Latihan:

Salah satu ketrampilan penting yang harus dimiliki dalam dunia bisnis adalah kemampuan berfikir diluar kotak. Anda mengambil informasi yang sama yang dimiliki orang lain dan melihatnya secara berbeda, sering menemukan cara yang lebih baik untuk memecahkan masalah dan membuat bisnis Anda lebih efisien dan menguntungkan. Kebanyakan orang berpikir bahwa Anda terlahir sebagai pemikir kreatif atau tidak. Kebenarannya adalah para pemikir kreatif yang secara intuitif tahu bagaimana cara berpikir — dan menjadi — di luar kotak. Keterampilan ini tidak hanya menjadi sifat dasar kedua, tetapi siapa pun dapat menguasainya menggunakan tiga latihan berikut:

Latihan # 1: Petualangan Huruf ... dalam 5 detik ...

Ini adalah salah satu cara dan bisa dijadikan kebiasaan sebagai latihan terbaik untuk mengkondisikan pikiran agar berpikir kreatif. Berikut cara melakukannya:

- Pertama, pikirkan kata apa pun atau lihat kata di sampul majalah atau papan iklan (sebaiknya enam huruf atau lebih).
- Kedua, berhenti melihat kata itu dan bayangkan saja di dalam pikiran Anda.
- Ketiga, atur semua huruf di kepala Anda sehingga mereka sesuai urutan abjad. Jadi, misalnya, ambil kata seperti NUMBER. Anda akan mengejanya sebagai berikut: B-E-M-N-R-U.

Apa yang membuat senam mental ini sangat meningkat ke otak Anda adalah Anda terpaksa menggunakan semua informasi - semua huruf - dan mengaturnya secara keseluruhan dalam pikiran Anda. Coba ini selama lima menit sehari, tiga hari seminggu. Tingkatkan jumlah huruf dalam kata-kata yang Anda alfabet karena Anda lebih mahir. Anda akan memperhatikan setelah beberapa saat, pikiran Anda akan terbiasa melihat berbagai hal dengan cara yang berbeda dan Anda akan mulai menemukan ide-ide yang belum pernah Anda pikirkan sebelumnya.

Latihan # 2: Lakukan Percakapan TANPA Menggunakan Kata yang memiliki Huruf "E"

Ini adalah permainan yang menyenangkan untuk dimainkan bersama teman atau anggota keluarga, yang secara otomatis akan melenturkan "otot" otak Anda dan membantu membuat Anda lebih tajam secara mental. Tujuannya adalah untuk Anda dan teman Anda untuk melakukan percakapan biasa tanpa menggunakan kata apapun yang memiliki huruf E di dalamnya. Tetapi Anda harus berusaha membuat percakapan itu senormal mungkin tanpa jeda panjang di antara kalimat-kalimat. Contoh:

Orang 1: "Apa yang ingin kamu lakukan saat ini?"

Orang 2: “Saya tidak tahu, bagaimana kalau makan siang. Saya tahu ada makanan nikmat dan baik di kawasan ini.”

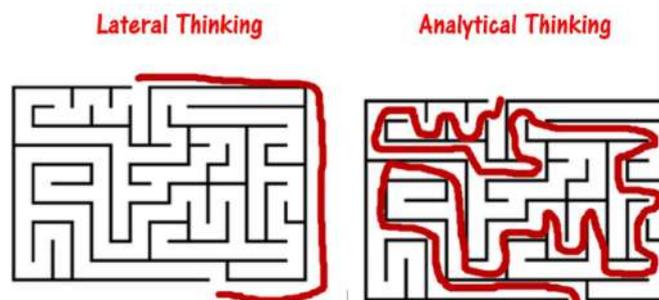
Alasan mengapa latihan ini sangat ampuh adalah karena pikiran Anda seperti kamus atau ensiklopedia manusia. Anda terus mencari kata-kata yang tepat untuk mengatakan agar kalimat Anda masuk akal dan Anda bebas dari E. Ini adalah pemikiran di luar kotak tentang steroid, dan otak Anda akan merasa seperti Anda menjalani latihan luar biasa setelah lima menit. Dan saat Anda bosan menghindari huruf E, pilih huruf populer lainnya seperti R, S, T, L, A, atau N.

Latihan # 3: Menambahkan Seri Bilangan Satu-digit ... Dengan CEPAT!

Menambahkan angka kecil di kepala Anda dengan cepat ($4 + 7 + 9 + 3 + 2 + 2 + 8 + 5 + 8 \dots$) memaksa Anda untuk terus mengubah informasi yang harus Anda kerjakan dan ingat. Saat Anda menambahkan nomornya, jumlah total Anda terus berubah dan sampai pada jumlah berikutnya, Anda harus berfokus hanya pada jumlah Anda saat ini dan nomor berikutnya yang Anda tambahkan. Hanya ada sedikit latihan mental disini, di mana fokus dan informasi yang terus berkembang memainkan peranan yang penting. Itulah sebabnya mengapa hal ini sangat membantu dalam melatih pikiran untuk mengingat informasi penting sambil menghapus data atau rincian lain saat tidak lagi dibutuhkan. Jadi pada saat Anda berdiri di antrean di kasir swalayan dan membawa lembaran uang cash, daripada asyik memainkan ponsel membaca status-status di media sosial, mengapa Anda tidak mencoba untuk memperhatikan nomor seri lembaran uang kertas itu dan menjumlahkan deretan angka-angka pada nomor seri tersebut secepat mungkin!

2.5 Pemikiran Lateral

Dr Edward de Bono menjelaskan pola pikir konvensional digambarkan sebagai garis vertikal, yang menambahkan yang sudah ada ke atas atau ke bawah. Misalnya makin bagus, makin cepat, dan seterusnya. Pola pikir lateral, adalah pola pikir menyamping secara horisontal. Artinya bukan hanya meneruskan apa yang sudah ada ke atas atau ke bawah – tetapi menciptakan jalur baru disampingnya.



Kasus terciptanya Walkman yang ditemukan secara tidak sengaja merupakan contoh yang dikemukakan untuk inovasi jenis ini. Pada tahun 1978, insinyur-insinyur Sony mencoba mendesain tape recorder jinjing kecil dengan suara stereo, tetapi kualitas suara merekamnya kurang bagus.

Suatu saat Masaru Ibuka, presiden kehormatan Sony mengusulkan perusahaan untuk mengkombinasikan head phone ringan yang tengah dikembangkan di divisi lain dengan tape recorder setengah gagal ini (karena memiliki kualitas recording buruk, tetapi kualitas reproducing baik). Ibuka meminta semua fungsi tape recorder dihilangkan, kecuali fungsi playing. Ini bukan merupakan ide yang biasa, mengingat pada saat itu audio tape yang tidak mempunyai kemampuan merekam kurang laku.

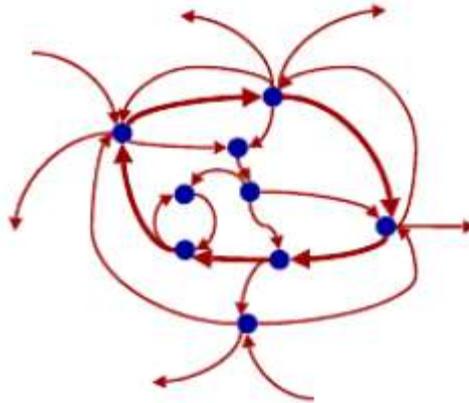
Produk baru ini diluncurkan dengan anggaran iklan 100.000. dolar AS, yang tergolong sangat kecil. Meski mengeluarkan anggaran kecil, gagasan itu merupakan ide yang sangat bagus, sehingga Walkman menjadi salah satu inovasi pemasaran paling sukses dalam sejarah. Walkman membuat Sony menjadi pemimpin dan menghasilkan banyak arus kas untuk banyak proyek lain.

Seandainya Sony membatasi pemikiran pada hi-fi, perusahaan hanya akan menghasilkan tape recorder lain untuk pemakaian di rumah. Seandainya Sony menggunakan proses pemasaran segmentasi dan positioning, berbasis definisi pasar dan orang/situasi tentang tape recorder pada tahun 1978, perusahaan mungkin hanya akan melakukan inovasi fungsi-fungsi yang lebih canggih (untuk pecinta musik), desain yang lebih bagus (bagi mereka yang memiliki gaya hidup inovatif), power suara yang lebih kuat (untuk anak muda), atau lebih murah (untuk kelas sosial menengah-bawah)

Untuk berpikir tentang Walkman, perusahaan harus menambah konsep mobilitas terhadap konsep peralatan audio. Walkman melahirkan kategori yang dewasa ini disebut personal audio, dan Sony menjadi pemimpin pasarnya.

3.1 Konsep

Pemikiran Sistemik memiliki asumsi dasar setiap bagian atau elemen berinteraksi dengan bagian atau elemen lain disekitarnya. Semuanya bersifat sistemik. Dengan kata lain, segala sesuatu berinteraksi dengan (mempengaruhi dan dipengaruhi oleh) hal-hal di sekitarnya. Segala sesuatu di mana kita tidak dapat mengatasi bagian-bagian situasi yang terisolasi, kita harus memperlakukan mereka dalam sebuah harmoni atau keselarasan. Kita harus berurusan dengan kedua elemen dari sebuah situasi dan bagaimana mereka berinteraksi satu dengan yang lainnya.



Semuanya bersifat sistemik

Seandainya kita menginginkan hasil yang berbeda dari sebuah situasi, maka sistem yang mendasari situasinya yang harus diubah sedemikian rupa sehingga menghasilkan keluaran yang berbeda. Kita harus mengatur elemen dalam sebuah situasi dan bagaimana cara elemen tersebut berinteraksi satu dengan yang lainnya. Kita tidak dapat memandang suatu elemen tertentu secara terpisah.

Implementasi dalam dunia bisnis adalah harga, biaya, volume, kualitas dan keuntungan saling berkaitan satu dengan yang lain. Kita tidak dapat mengubah atau berharap berubah salah satu elemen tanpa menimbulkan dampak atau membuat elemen lainnya berubah (efek domino).

Dalam kehidupan sehari-hari sebenarnya kita banyak berurusan dengan hal-hal yang bersifat sistemik. Solusi atau strategi yang berhasil, menunjukkan bahwa paradigma mental kita (model sistem dalam benak kita) mencerminkan situasi (sistem sebenarnya) dengan baik. Sebaliknya solusi atau strategi yang gagal menunjukkan bahwa paradigma mental kita tidak mencerminkan situasinya dengan baik. Pemikiran sistemik sama pentingnya dengan pemecahan masalah paradigma mental kita sendiri karena ini adalah tentang pemecahan masalah situasi yang kita hadapi.

Situasi yang menantang karena sistem adaptif yang kompleks secara dinamis:

- Mereka tersusun dari banyak bagian
- Saling berinteraksi satu dengan yang lain
- Dengan cara yang dikondisikan oleh interaksi saat ini dan sebelumnya

Perilaku sebuah sistem adaptif yang dinamis-kompleks muncul dari interaksi antara bagian-bagian sistem. Ada banyak jenis interaksi yang berbeda, yang paling umum dipahami:

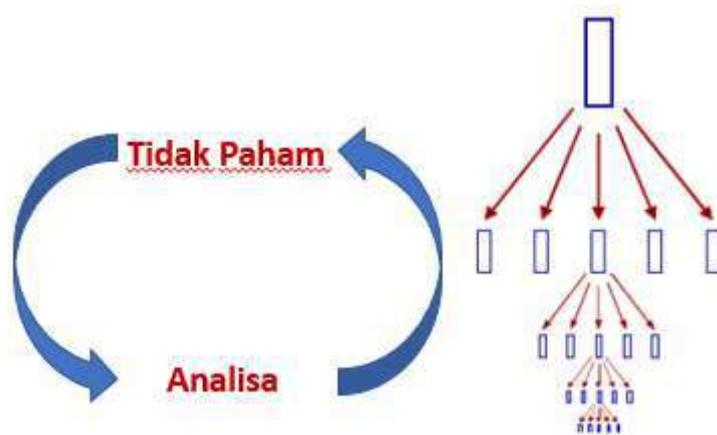
1. Penyebab-Efek (Cause-Effect)
2. Aksi-Reaksi (Action-Reaction)
3. Umpan balik / Lingkaran tak berujung pangkal (Feedback Loops / Vicious Cycles)

4. Konflik / Kontradiksi / Dilema (Conflict/Contradiction/Dilemma)
5. Leher botol/kemacetan (Bottlenecks)

Tipe interaksi ini menggabungkan kompleksitas dan respons analisis alami (mencoba memahami hal-hal dengan cara memecahnya ke menjadi bagian-bagian komponennya) membuatnya frustrasi, bukan malah membantu.

3.2 Pemikiran Analisis

Pemikiran sintesis memahami bagian-bagian dari sebuah situasi, tetapi bukan untuk memahami bagaimana bagian-bagian itu bekerja sama. Ketika kita memilah-milah sesuatu menjadi bagian-bagian yang lebih kecil, kita cenderung kehilangan pandangan interaksi antara bagian-bagian tersebut.



Seperti kasus saat kita hanya memiliki sebuah palu dalam bok peralatan, maka setiap masalah yang muncul akan mulai terlihat seperti sebuah paku, tentunya ini menyebabkan kelumpuhan analisa. Kelumpuhan analisa ketika sebuah lingkaran setan (lingkaran yang tak berujung pangkal) terbentuk seperti gambar di atas. Analisis yang membuat interaksi antar elemen kurang terlihat, sehingga wawasan berkurang, sementara kita menganalisis hal-hal lebih jauh dan membuat situasi keadaan menjadi semakin buruk.

3.3 Pemikiran Sintetis

Pemikiran sintesis bersifat sengaja menemukan pola berulang (atau tema umum) di seluruh sistem atau situasi. Meskipun pemikiran analitis memungkinkan kita untuk menemukan pola-pola berulang dan tema umum juga, hal itu tidak secara langsung atau mendekatinya secara efektif - karena analisis lebih berfokus pada identifikasi perbedaan daripada persamaan. Karena pemikiran sintesis adalah kontra-intuitif maka seharusnya ada sebuah pola. Kita jarang melakukan sebuah upaya sadar untuk menemukannya dan sehingga lebih banyak menemukan pola-pola tersebut secara tidak sengaja daripada dengan disain.

Tampaknya otak menggunakan bagian-bagian umum dari jaringan syaraf untuk menghadapi kesamaan yang ditemukan sambil menganalisis berbagai hal, sementara itu pada saat yang sama kita baru menyadari bahwa ada sebuah pola. Implikasi dari kita tidak mengetahui, secara sadar pola yang kita ketahui adalah secara bawah sadar - atau pada suatu tingkat jaringan syaraf - paling tidak adalah sesuatu hal yang menarik. Yang penting untuk dipahami adalah kita bisa melatih diri sendiri untuk berpikir sintetis secara sengaja. Hambatan utama yang harus diatasi adalah ketidaksesuaian dalam menangkap pemahaman (cognitive dissonance) yang timbul dari pencarian sesuatu sebelum Anda tahu seperti apa polanya, terutama bila Anda bahkan tidak yakin jika polanya ada!

3.4 Perbedaan Pemikiran Analitis dan Pemikiran Sintetis:

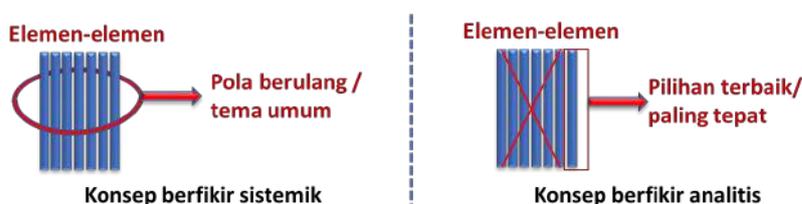
Terlepas dari kesadaran kita bahwa segala sesuatu sistemik, alat pemikir utama masyarakat kita adalah analisis, yang sifatnya memisahkan semuanya. Tetapi jangan salah persepsi, analisis adalah alat pemikir yang ampuh untuk memahami bagian-bagian situasi. Hanya saja tidak terlalu membawa kita untuk memahami bagaimana bagian-bagian itu bekerja sama.

Ketika kita memecahkan sebuah elemen menjadi komponen-komponen yang lebih kecil maka kita akan cenderung kehilangan pandangan akan interaksi antara mereka.

Pemikiran analisis sebenarnya sudah kita kenal secara tidak sengaja semenjak dilahirkannya ke dunia jadi lebih mudah untuk mengadopsinya. Sedangkan pemikiran sintesis lebih menantang karena jarang dipelajari dengan sengaja. Karena sebagian besar didapatkan dengan tidak sengaja, tentunya kita tidak mengeksplorasinya lebih jauh, karena semuanya sistemik dan perlu pendekatan secara sistemik pula. Alasan dibalik jarang kita diajarkan berfikir sintetis adalah pemikiran sintesis jauh lebih sulit daripada pemikiran analitis. Interaksi adalah sesuatu yang sulit ditangani. Bukan hanya karena tidak terlihat secara kasat mata tetapi juga sifatnya yang dinamis, berubah sepanjang waktu, setiap saat bisa mempengaruhi elemen yang satu dan lainnya. Tidak mengherankan jika kita berhadapan dengan interaksi yang dampaknya dengan seluruh sistem. Bagaimana mungkin seseorang bisa memikirkan interaksi yang terus berubah sepanjang waktu.

Apa yang dibutuhkan masyarakat kita adalah alat berpikir yang dirancang khusus untuk memahami interaksi, alat berpikir untuk memahami bagaimana segala sesuatu bekerja sama. Alat yang sintesis, melihat bagaimana elemen-elemen bekerja bersama. Sintesis berarti menyatukan kembali semuanya setelah dipilah-pilah menjadi bagian yang kecil, ini untuk memahami bagaimana semuanya bekerja bersama.

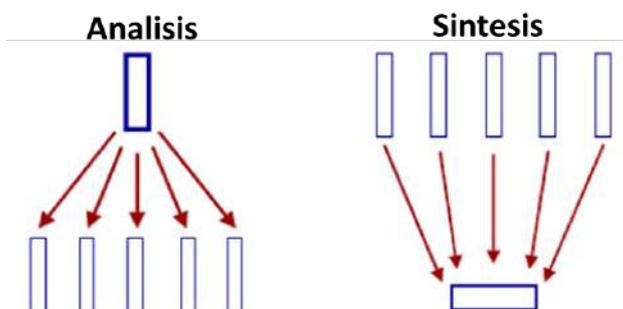
Pemikiran analisis, menjadikan kita memahami elemen-elemen situasi, sementara pemikiran sintesis untuk memahami bagaimana elemen-elemen itu bekerja sama. Kita memerlukan analisis dan sintesis, masing-masing bernilai terbatas dalam dunia sistemik. Sementara pemikiran sistemik adalah gabungan dari pemikiran analisis dan pemikiran sintesis.



Pemikiran analitis memecah-mecah situasi menjadi komponen-komponennya, sementara pemikiran sintesis menemukan pola-pola pada komponen-komponen tersebut. Jadi analisis mengidentifikasi perbedaan sementara sintesis menemukan persamaan. Sintesis membutuhkan analisis-bagaimana Anda bisa menemukan kesamaan di berbagai hal, jika Anda telah memasukkan hal-hal yang berbeda terlebih dahulu? Analisis membutuhkan sintesis - memahami bagaimana perilaku segala sesuatu secara terisolasi atau terpisah tidak ada gunanya. Kita harus mengerti bagaimana mereka berperilaku dalam sebuah sistem yang besar untuk campur tangan secara cerdas.

Berikut perbedaannya pemikiran analitis dan pemikiran sintesis:

1. Pemikiran analitis memungkinkan kita memahami bagian-bagian situasi. Pemikiran sintetik memungkinkan kita untuk memahami bagaimana mereka bekerja bersama.
2. Pemikiran analitis memecah segalanya menjadi bagian-bagian komponennya; pemikiran sintetik menemukan pola-pola di bagian-bagian komponen tersebut.
3. Analisis adalah tentang mengidentifikasi perbedaan, sintesis adalah tentang menemukan persamaan, seperti yang ditunjukkan pada gambar berikut.



4. Pemikiran analitis adalah sedikit mudah. Kami telah diajarkan untuk melakukannya sejak lahir. Berpikir sintetik lebih sulit karena kita belum diajarkan untuk melakukannya dengan sengaja. Kami melakukannya tanpa sadar sepanjang waktu tentu saja, dan kami tidak akan

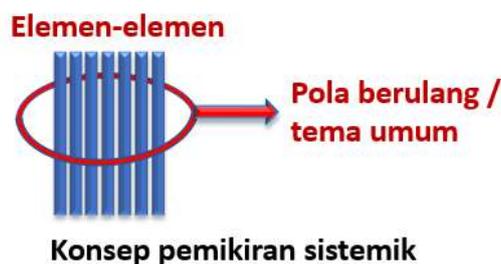
terlalu jauh memahaminya jika kami tidak melakukannya dengan sengaja, karena segala sesuatu adalah sistemik dan perlu didekati secara sistemik.

5. Pemikiran sintetik jauh lebih sulit daripada pemikiran analitik karena Interaksi lebih sulit dihadapi dan bersifatnya yang dinamis bukan statis.
6. Pemikiran sintesis dengan sengaja menemukan pola berulang (atau tema umum) di seluruh sistem atau situasi. Meskipun pemikiran analitis memungkinkan kita untuk menemukan pola-pola berulang dan tema-tema umum juga, tetapi itu tidak dilakukan secara langsung - atau sesuatu yang mendekati se-efektifnya, karena analisis lebih terfokus pada mengidentifikasi perbedaan daripada persamaan. Singkatnya kita membutuhkan analisis dan sintesis. Masing-masing hanya memiliki nilai terbatas tanpa yang lain, di dunia sistemik. Pemikiran sistemik tidak lebih dari kombinasi pemikiran analitis dan pemikiran sintesis.

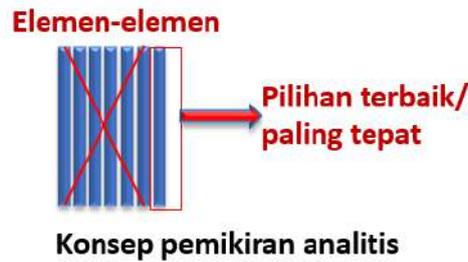
Analisis, dalam konteks pemikiran sistemik, berbeda dengan analisis di luar konteks itu. Di luar konteks pemikiran sistemik, kecenderungannya adalah hanya mencantumkan beberapa elemen sederhana yang dapat dikelola, untuk mengurangi beban kerja. (Ingat bahwa analisis memecahkan hal-hal ke bagian komponen-komponennya, jadi Anda mendapatkan lebih banyak hal untuk dipikirkan. Ini menciptakan kecenderungan untuk memperhatikan hanya beberapa elemen saja). Dalam konteks pemikiran sistemik, sangat disarankan untuk membuat daftar elemen sebanyak mungkin, untuk memastikan kemungkinan pola yang paling representatif.

3.5 Pemikiran Sistemik sebagai Kombinasi dari Pemikiran Analisis dan Pemikiran Sintesis

Ide dasar pemikiran sistemik adalah mencantumkan sebanyak mungkin elemen-elemen berbeda yang dapat Anda pikirkan, lalu mencari kesamaannya.



Ide dasar dalam teknik pemikiran analitis adalah mencantumkan beberapa elemen, membandingkannya, memberi peringkat dan kemudian memilih yang paling baik atau tepat, lalu membuang sisanya. Teknik ini sangat baik, kecuali jika ada elemen-elemen yang memiliki nilai tertentu yang tidak dimiliki oleh elemen yang dipilih.



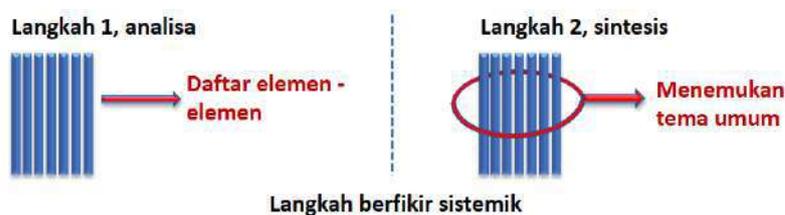
Analisis kebutuhan **sintesis** - bagaimana Anda dapat menemukan kesamaan di berbagai hal, jika Anda belum mendaftarkan hal-hal yang berbeda terlebih dahulu?

Analisis membutuhkan sintesis - memahami bagaimana hal-hal berperilaku dalam isolasi adalah tidak ada artinya. Kita harus memahami bagaimana mereka berperilaku dalam berkesepakatan untuk campur tangan secara cerdas.

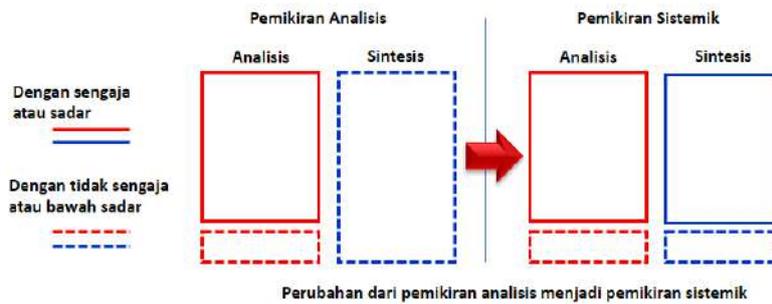
Analisis, dalam konteks pemikiran sistemik, berbeda dari analisis di luar konteks itu. Di luar konteks pemikiran sistemik, kecenderungannya adalah hanya mencantumkan sejumlah elemen yang dapat dikelola, untuk mengurangi beban kerja. (Ingat bahwa analisis memecah segalanya menjadi bagian-bagian komponennya, sehingga Anda mendapatkan lebih banyak hal untuk dipikirkan. Hal ini menciptakan kecenderungan untuk hanya mencantumkan sejumlah elemen). Dalam konteks pemikiran sistemik, diperlukan untuk mencantumkan sebanyak mungkin elemen yang berbeda, untuk memastikan pola yang paling representatif mungkin. Pemikiran sistemik menggabungkan pemikiran analitis dan pemikiran sintetis, seperti yang ditunjukkan pada dibawah:

Langkah pertama adalah analisis: buat daftar sebanyak mungkin elemen yang dapat Anda pikirkan.

Langkah kedua adalah sintetis: temukan tema umum / pola berulang di seluruh elemen tersebut.



Pemikiran sistemik menggabungkan pemikiran analitis dan pemikiran sintetis.

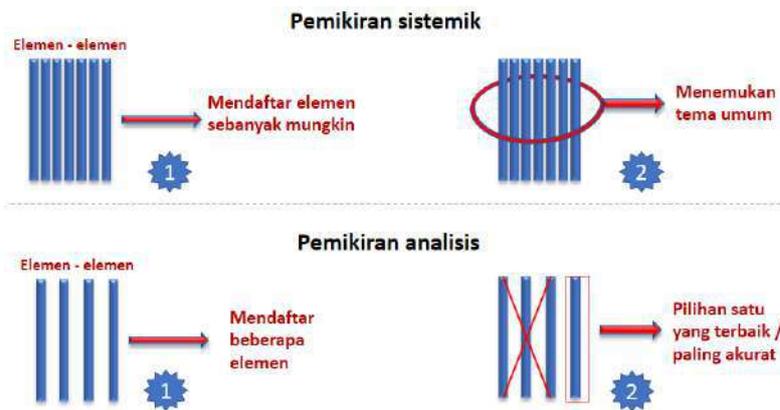


Adalah terlalu berlebihan jika menyatakan bahwa sintesis tidak terjadi dalam pemikiran analitis konvensional. Tentu saja ada! Itu terjadi secara di bawah sadar - hampir tidak disengaja - saat Anda memecah-mecahkan komponen-komponennya dan menggabungkannya kembali. Ini seperti konsep pemikiran lateral Dr Edward de Bono - orang memiliki pemikiran lateral jauh sebelum dia menemukan, memberi nama, mendefinisikan dan mempromosikan konsep tersebut. Apa yang Dr. de Bono berikan kepada kita adalah kesadaran umum dan pemahaman akan pemikiran lateral - dan jauh mengembangkannya sebagai keterampilan berpikir. Hal ini memungkinkan setiap orang untuk secara sadar dan sengaja menghasilkan pemikiran, gagasan, dan solusi lateral - pada hakekatnya sesuai permintaan. Pemikiran sistemik apa yang dilakukan Dr. de Bono untuk berpikir lateral yaitu mengidentifikasi dan mendefinisikannya untuk melengkapi masyarakat kita agar berpikir secara sistemik dan sintesis secara sadar dan disengaja, bukan hanya dengan cara bawah sadar dan tidak disengaja.

3.6 Perbandingan Pemikiran Analitik dengan Pemikiran Sistemik

Kunci perbedaan kedua pemikiran tersebut adalah:

- Pemikiran sistemik mencantumkan sebanyak mungkin elemen (untuk memastikan bahwa semuanya seakurat mungkin), sementara pemikiran analitis hanya mencantumkan beberapa elemen (untuk membuat beban kerja dapat diatur).
- Pemikiran sistemik menemukan dan berfokus pada tema di seluruh elemen, sementara pemikiran analitis mengumpulkan dan berfokus pada elemen yang paling menarik, akurat, menjanjikan atau terbaik seperti terlihat pada gambar di bawah ini:

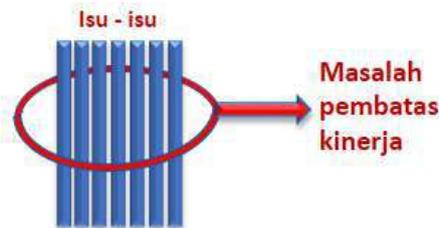


Perbandingan pemikiran analitik dengan pemikiran sistemik

3.7 Kunci Pola-Pola Sistemik

Ada banyak pola dalam situasi apapun. Berikut adalah dua hal yang sangat signifikan: Masalah pembatas kinerja (Performance-limiting problem)

Ini adalah pola berulang di semua masalah yang kita hadapi. Jika kita tidak menyelesaikan masalah ini, kita sama sekali tidak dapat memperbaiki situasinya.

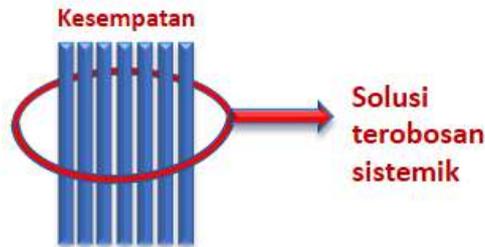


Banyak pemikir kreatif menganggap pemecahan masalah bertentangan dengan kreativitas. Meskipun benar bahwa pemecahan masalah analitis menghambat kreativitas sejati. Pemecahan masalah sistemik berbeda, karena tidak mendefinisikan masalahnya secara sempit, tapi secara sistemik. Dengan kata lain, ini membantu seseorang untuk mendefinisikan kerangka acuannya (kotak, pola pikir atau paradigma manajemen) dengan jelas, sehingga menciptakan kebebasan yang mengabaikan kerangka acuan itu tidak akan pernah dapat diciptakan. Kecuali Anda bisa menarik kotak itu, Anda tidak dapat memiliki kepastian bahwa Anda berpikir di luar itu. Faktanya, tidak mungkin Anda bisa memikirkannya di luar itu. Begitu Anda menarik kotak itu, Anda bisa melepaskannya dan ini adalah tempat pola kritis kedua menjadi sangat berharga.

3.8 Solusi Terobosan Sistemik

Ini adalah pola berulang di semua solusi terhadap masalah pembatas kinerja. This is the repeating pattern across all of the solutions to the performance-limiting problem. It solves the performance-limiting problem and improves end-to-end performance dramatically. Solusi

terobosan sistemik sangat berbeda dari solusi simtomatik ("band aid" atau "fire-fighting") yang khas dari pendekatan non-sistemik. Solusi sistemik menangani sistem yang lebih luas dengan cara yang mendalam, mengabadikan sendiri dan memperkuat.



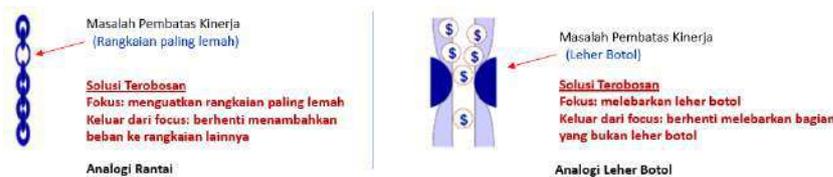
3.9 Fokus Sistemik

Pertama, memiliki sebuah titik fokus sistemik memungkinkan seseorang untuk berfokus pada elemen situasi yang akan sangat memperbaiki keseluruhan situasi daripada elemen situasi yang dapat ditingkatkan paling banyak. Apakah Anda paham? Kita tidak ingin fokus pada tempat yang paling dapat kami tingkatkan, namun pada tempat yang akan paling memperbaiki keseluruhan situasi.

Kedua, fokus mungkin segalanya, tapi fokus pada segala hal artinya tidak fokus pada apa-apa. Keluar dari fokus sangat penting untuk fokus.

Dalam istilah bisnis, fokus dan keluar dari fokus sistemik ditekankan untuk mengamankan peningkatan kinerja secara dramatis. Fokus menjamin sebuah peningkatan pendapatan yang signifikan, sementara keluar dari focus menjamin pengurangan biaya yang signifikan.

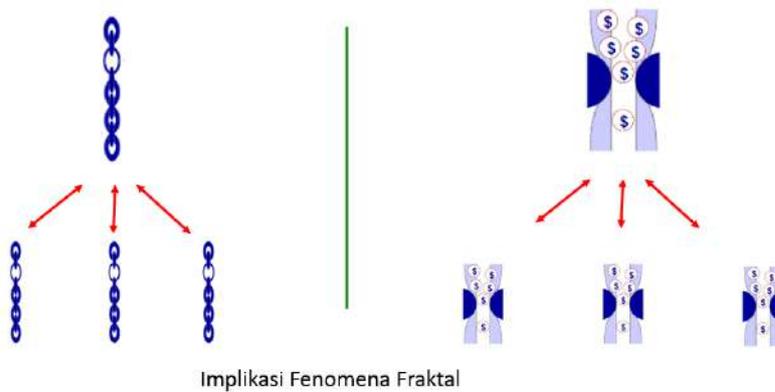
Pengembalian, investasi dan modal yang ditanamkan, berdampak secara dramatis sebagai sebuah konsekuensi fokus / keluar dari focus sistemik. Berikut adalah beberapa analogi untuk menggambarkan konsep fokus / keluar dari focus:



Kecenderungan dengan pendekatan non-sistemik adalah untuk memperkuat mata rantai dari rangkaian atau jalur yang paling dapat kita perkuat. Begitu juga dengan memperlebar bagian jalur sehingga kita dapat perluasan yang paling banyak. Bagian-bagian yang paling dapat ditingkatkan atau cara lain yang paling mudah tidak akan pernah menyertakan jalur terlemah atau jalur menyempit atau jalur tersumbat. Jalur yang lemah, jalur tersumbat atau jalur sempit ada karena sulit ditemukan atau diperbaiki di tempat awalnya.

3.10 Implikasi Fenomena Fraktal pada Fokus dan Keluar dari Fokus Sistemik

Yang setara dengan mata rantai terlemah dalam rangkaian atau jalur tersumbat, lebih dari sekedar departemen atau orang. Ini adalah masalah sistemik dan setiap orang dalam situasi ini menghadapi versi itu. Jika, misalnya, rangkaian terlemah dalam rantai adalah komunikasi manfaat, kelemahan ini tidak akan terbatas pada pemasaran atau penjualan, itu terbukti di seluruh organisasi - dan bahkan melampaui hal itu. Bahkan para pelanggan pun tidak akan dapat mengekspresikan manfaat tersebut.



Fokus sistemik mengatasi dilema antara memusatkan perhatian pada detail dan memusatkan perhatian pada gambaran besar, dengan memungkinkan seseorang untuk fokus dengan tepat pada hal yang sama di mana-mana.

Dalam studi kasus pertama, misalnya, isu bersikap adil dan dipandang adil - dan konsep solusi untuk memperlakukan setiap ketertarikan kelompok sesuai kebutuhan mereka - berlaku di hampir setiap area bisnis.

3.11 Pembatas Pemikiran Sistemik

Dalam arti tertentu, pemikiran sistemik adalah kebalikan dari pemikiran analitis. Pemikiran analitis memecahkan berbagai hal secara bertahap, pemikiran sistemik mengelompokkan hal secara bersama-sama secara bertahap. Pengelompokan hal-hal secara bertahap ini merupakan trik pertama untuk mengatasi hambatan terbesar dalam pemikiran sistemik - ketidaksesuaian dalam menangkap pemahaman dari keyakinan terkondisi bahwa tidak ada pola. Trik kedua adalah menyadari bahwa pesan dari otak Anda mengatakan "tidak ada tema dan tidak ada gunanya mencari salah satunya!" sebenarnya tidak lebih dari indikasi bahwa otak Anda belum menemukan tema. Yang ketiga adalah mengembangkan perpustakaan solusi sistemik - semuanya mengikuti pola yang sama, jadi begitu Anda melihat atau mengembangkannya, beberapa hal akan menjadi lebih mudah. Akhirnya, perlu dicatat bahwa kemajuan lebih baik daripada kesempurnaan dalam pemikiran sistemik. Manfaat dari umpan

balik yang dihasilkan ketika Anda mencoba sebuah solusi - secara konsep atau nyata - tidak dapat diperkirakan.

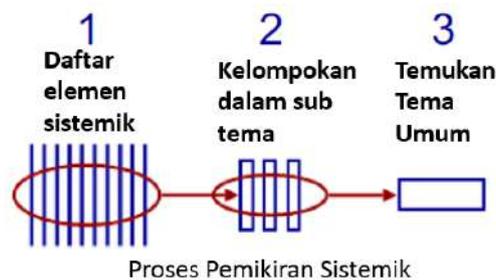
3.12 Proses Pemikiran Sistemik

Proses berpikir sistemik adalah :

Langkah pertama adalah mendaftar sebanyak mungkin elemen sistem (dari jenis yang Anda minati) seperti yang dapat Anda pikirkan. (mis. masalah, solusi, ide, peluang, hasil yang diinginkan, kebutuhan, dll.)

Langkah kedua adalah mengelompokkan elemen-elemen yang serupa dan menggambarkan keseragaman setiap kelompok (kelompok elemen serupa menjadi sub tema).

Langkah ketiga adalah menemukan tema umum di seluruh (melalui) deskripsi grup (sub tema). Dalam arti, pemikiran sistemik adalah membalikkan pemikiran analitis. Pemikiran analitis memecah hal-hal secara bertahap - pemikiran sistemik mengelompokkan berbagai hal secara bertahap.



Pengelompokkan hal-hal ini secara bertahap merupakan :

- Trik pertama untuk mengatasi hambatan terbesar dalam pemikiran sistemik, ketidaksesuaian pemahaman dari keyakinan terkondisi bahwa tidak ada pola.
- Trik kedua adalah menyadari bahwa pesan dari otak Anda mengatakan "tidak ada tema dan tidak ada gunanya mencarinya!" Benar-benar tidak lebih dari sebuah indikasi bahwa otak Anda belum menemukan tema.
- Trik ketiga adalah mengembangkan perpustakaan solusi sistemik, semuanya mengikuti pola serupa, jadi begitu Anda melihat atau mengembangkan beberapa hal akan semakin mudah. Akhirnya, perlu dicatat bahwa kemajuan lebih baik daripada kesempurnaan dengan pemikiran sistemik. Manfaat umpan balik yang dihasilkan saat Anda mencoba solusi secara konseptual atau nyata tidak dapat diramalkan!

3.13 Penggunaan Pemikiran Sistemik

Pemikiran sistemik bisa diterapkan hampir di mana saja. Dalam situasi di mana ada satu atau lebih pilihan "kurang ideal", pemikiran sistemik dapat digunakan untuk mendapatkan fokus sistemik. Ini bisa diterapkan oleh penantang masalah global dan anak kecil. *Proses sederhana untuk mengajar anak kecil untuk berpikir secara sistematis adalah dengan menanyakan solusi yang mungkin, menanyakan alternatif, pilihlah dua solusi lalu tanyakan "Apa yang sama tentang solusi A dan solusi B?"*.

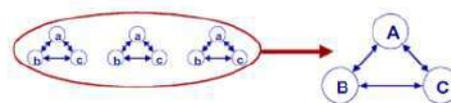
Sistem selalu bisa dioptimalkan. Mereka selalu terdiri dari pola berulang. Mereka selalu memiliki masalah yang membatasi kinerja. Mereka selalu memiliki solusi terobosan sistemik. Berikut adalah beberapa ilustrasi tentang penggunaan pemikiran sistemik:

1. Pemodelan sistemik

Pemodelan sistemik menggunakan pemikiran sistemik untuk memodelkan situasi yang kompleks. Idennya adalah memodelkan banyak interaksi dari jenis tertentu dan menemukan pola berulang atau tema umum di antara mereka.

Sebagai contoh, Probsolv Comprehensive - versi paling kuat dari teknik pemodelan sistemik Probsolv - memiliki model untuk tiga jenis interaksi sistemik utama: konflik, loop umpan balik dan kendala arus.

Model apapun dapat digunakan: 4 kuadran Covey; Porter's 4-P; Sistem senge jenis arche; PMI deBono atau Enam Topi; diagram sebab-akibat; apapun model yang biasa kamu gunakan (Model komponen-3 pada gambar berikut hanya menggambarkan konsep dan tidak memiliki makna yang lebih dalam.) Silakan lihat kertas Pemodelan Sistemik untuk detail lebih lanjut tentang penerapan pemikiran sistemik ini.



Konsep Pemodelan Sistemik

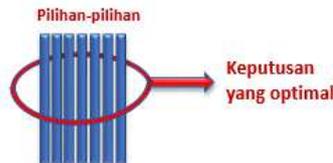
2. Penyelesaian masalah sistemik

Ini adalah versi sederhana dari konsep pemodelan sistemik yang disebutkan di atas. Ini berasal dari pola berulang di banyak jenis interaksi dalam situasi yang kompleks. Ini sangat ideal untuk pemecahan masalah yang cepat dan mudah, di mana usaha pemodelan keseluruhan situasi tidak diperlukan.



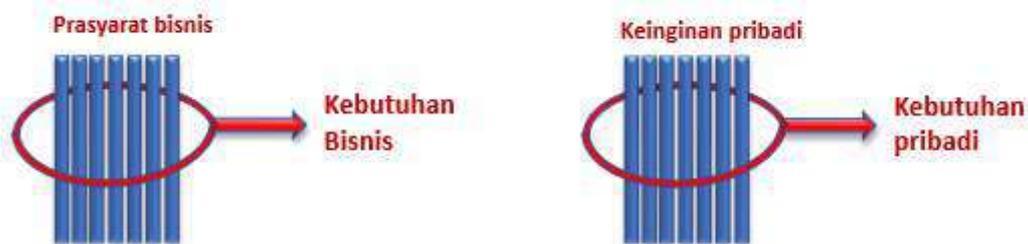
3. Pengambilan keputusan sistemik

Aplikasi ini sangat sederhana sehingga berjalan sangat mudah, tapi sangat efektif, karena pilihannya benar-benar pilihan solusi - dan membawa rasa masalah yang ingin mereka selesaikan di dalamnya.



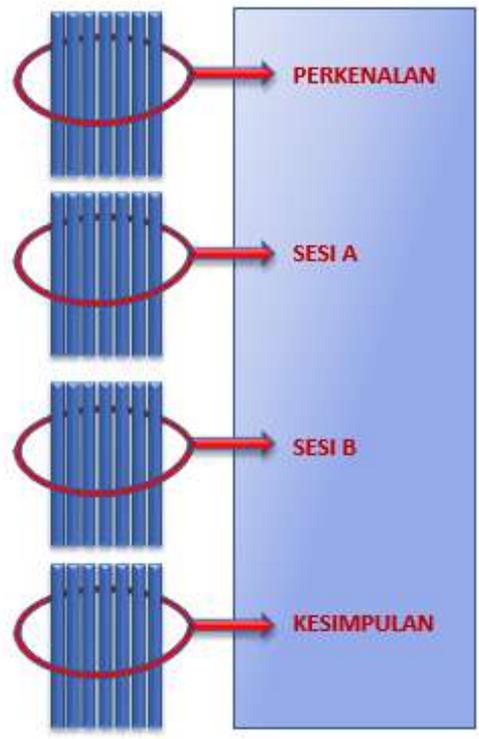
4. Kebutuhan dan keinginan

Apakah kita berurusan dengan bisnis atau hubungan pribadi, kemampuan untuk dengan cepat mengidentifikasi kebutuhan tersembunyi yang mendasari keinginan yang terlihat dan yang diungkapkan sangat berharga dalam membantu orang-orang dengan cara yang berarti. Sangat mudah untuk menjamin partisipasi orang lain dalam menentukan kebutuhan mendasar mereka - dan memuaskan untuk dapat mengambil keinginan yang diungkapkan (perceived needs) secara serius dalam prosesnya!



5. Laporan / penulisan proposal

Lain kali Anda memiliki dokumen resmi untuk ditulis, apakah itu rencana bisnis, kasus bisnis atau laporan kuartalan, terapkan konsep sistemik pada materi Anda. Anda akan takjub melihat kejelasan apa yang muncul - dan seberapa akurat dan dalamnya pemahaman dokumen itu akhirnya menjadi hasilnya. Buat daftar semua potongan data yang dapat Anda pikirkan termasuk di bawah setiap bagian dan cari tema di antaranya. Anda kemudian dapat menggunakan tema sentral sebagai titik utama bagian ini, sub-tema sebagai subbagian, dan elemen yang Anda cantumkan untuk menggambarkan titiknya.



BAB 4

STUDI KASUS

Studi kasus 1

Sebuah utilitas publik baru saja diprivatisasi dan menarik perhatian media dengan sangat penting karena kebijakan harga yang harus diambil untuk mempertahankan pendapatan seiring dengan perubahan undang-undang. Pola berulang (masalah yang membatasi kinerja) terhadap isu-isu yang dihadapi, adalah ditemukan menjadi kesulitan dalam menafsirkan - dan dianggap memperlakukan - kelompok-kelompok pelanggan yang berbeda secara adil. Misalnya, pelanggan dengan pemakaian rendah tidak senang mensubsidi pelanggan dengan pemakaian tinggi dengan membayar biaya layanan tinggi, sementara pelanggan dengan pemakaian tinggi tidak senang mensubsidi pelanggan dengan pemakaian rendah dengan membayar tarif pemakaian tinggi. Tema seputar solusi potensial adalah memperlakukan (biaya beban) masing-masing pihak yang terlibat secara berbeda - berdasarkan pemakaiannya - dan secara otomatis mengubah "kesepakatan" mereka menjadi yang paling mudah bagi mereka jika kebutuhan tersebut diubah. Hal ini memungkinkan utilitas untuk membagi pelanggannya ke dalam kategori pemakaian dan biaya beban:

- Pelanggan dengan pemakaian lebih rendah, dikenakan biaya tetap lebih rendah dengan tingkat pemakaian yang lebih tinggi dan
- Pelanggan dengan pemakaian lebih tinggi, dikenakan biaya tetap yang lebih tinggi dengan tingkat pemakaian yang lebih rendah.

Pelanggan secara otomatis ditagih sesuai dengan kategori pemakaian mereka pada periode pembayarannya. Tagihan tersebut mencerminkan apa yang akan mereka bayar jika mereka dikenai formula yang berlaku untuk kategori pemakaian di kedua sisi mereka. Ini untuk membuktikan bahwa mereka mendapatkan kesepakatan yang paling adil - dan memastikan persepsi keadilan.

Implikasi masalah sistemik dan pola solusi sistemik

Bahkan jika itu adalah satu-satunya pola dalam situasi yang menantang (tentu saja tidak!) Implikasinya akan mengejutkan. Fakta bahwa ada satu masalah pembatas kinerja dan satu solusi terobosan untuk itu - dan memiliki sebuah proses yang sederhana untuk menemukan mereka dengan sengaja dan dapat diduga adalah sangat penting. Ini penting, karena ini menjamin peningkatan yang dramatis di dalam kinerja sistem dengan memberikan fokus sistemik.

Studi kasus 2

Seorang pengembang kastemisasi perangkat lunak mendominasi pasar Selandia Baru di bidangnya, namun berjuang untuk mendapatkan hasil yang sama secara internasional. Pemikiran sistemik menemukan bahwa perusahaan ditahan oleh fokusnya pada kecepatan pengembangan. Hal ini bisa dimengerti mengingat tingginya permintaan pasar internasional. Meskipun kecepatan pengembangan penting, masalah pembatas kinerja sebenarnya adalah membangun kebutuhan nyata klien, dalam hal fungsionalitas. Tidak ada dua klien yang menggunakan perangkat lunak perusahaan ini dengan cara yang persis sama - dan klien tidak mungkin menentukan kebutuhan mereka tanpa mengetahui kemampuan perangkat lunak itu.

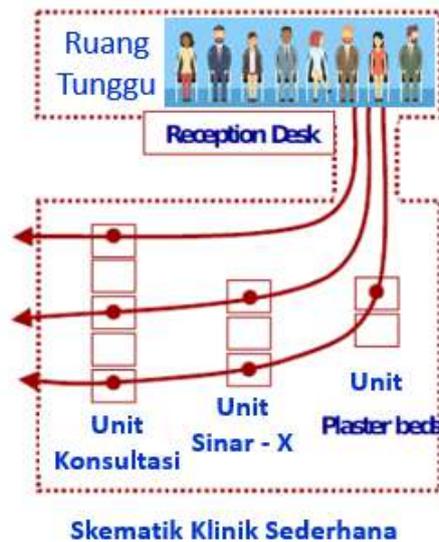
Tema umum seputar solusi yang ditawarkan adalah melibatkan pelanggan dalam kastemisasi perangkat lunak secara kontinyu sebelum terlalu banyak waktu dihabiskan untuk memperbaiki hal-hal yang nantinya akan dibuang. Solusi terobosan sistemik adalah teknik prototipe sederhana yang kita sebut Explore. Explore memakan waktu tiga kali lebih lama dari teknik "analisis kebutuhan" sebelumnya, namun mengurangi waktu pengembangan dan, yang lebih penting, memungkinkan "penjelajah" untuk membangun kebutuhan pelanggan yang sebenarnya sangat akurat - sebelum melakukan pengisian ke "pengiriman".

Penjelajahan telah diujicobakan di sejumlah bidang bisnis (ini harus diimplementasikan secara keseluruhan perusahaan), dengan hasil yang sangat baik, misalnya:

- Klien kunci di pasar strategis mengubah ancaman terhadap rujukan dalam seminggu.
- Seorang manajer pemasaran produk dapat mengurangi pekerjaan tertunda 3 bulan untuk proporsi yang dapat dikelola dalam waktu 24 jam - dan membalikkan kredibilitas pribadinya di dalam perusahaan secara dramatis dalam prosesnya.
- Siklus pengembangan produk pada produk utama berkurang dari enam bulan menjadi satu bulan.

Studi kasus 3

Sebuah klinik follow up ortopedi sedang menghadapi masalah kapasitas pengunjung dalam kurun waktu 12 tahun. Dokter/Konsultan ortopedi, perawat, radiografer (yang melakukan tindakan sinar-x) dan pasien, semuanya mengeluhkan waktu tunggu yang berlebihan.



Tema masalah yang mengulang ini, yaitu “waktu tunggu” membuat kita menyadari bahwa setiap orang sedang menunggu orang lain. Unit/bagian hilir sedang menunggu unit/bagian hulu untuk memproses/menangani pasien. Seorang pasien harus menunggu gilirannya diproses, setelah pasien lain selesai diproses. Dari dua sudut pandang, ketiga unit/bagian (Konsultasi, X-Ray dan Plester) dan para pasien adalah dua hal yang berbeda tetapi saling mempengaruhi. *Misalnya, jika seorang pasien memiliki sesi yang panjang pada bagian unit paster beds, maka antrian di unit sinar-x yang telah memiliki waktu tunggu, akan semakin tambah lama sehingga pasien terkena dampaknya dua kali. Lebih buruk lagi, pasien menunggu antrian yang lama di unit sinar-x berarti antrian pada unit konsultan waktu tungguanya lebih lama lagi: pasien terkena dampak untuk yang ketiga kalinya!*

Masalah pembatas kinerja bukanlah kecepatan pemrosesan, seperti yang diasumsikan setiap orang, namun kuncinya adalah pada penjadwalan - karena sulit untuk memprediksi dengan tepat berapa lama sebuah proses akan dilakukan. *Total waktu pemrosesan dalam skenario 3-proses di atas hanya sebesar 45 menit; sisanya 3 sampai 5 jam dihabiskan untuk menunggu!*

Solusinya harus mengurangi waktu menunggu, bukan meningkatkan kecepatan proses.

Tema utama seputar solusi yang ditawarkan adalah:

- ◆ Jadwalkan janji temu lebih kaku - untuk menghentikan lompatan antrian dan mengurangi waktu tunggu pasien.
- ◆ Jadwalkan janji temu lebih fleksibel dan mintalah pasien untuk datang lebih awal - untuk mengurangi pemborosan waktu unit, terutama waktu di unit konsultan.

Solusi terobosan sistemik yang kami kembangkan sangat sederhana:

- ♣ Jadwalkan janji temu klinik - bukan janji temu unit.

- ♣ Memproses para pasien pada setiap unit dalam urutan janji temu klinik, bukan berdasarkan urutan waktu kedatangan unit, kecuali antrian hilir sedang kosong.

Berdasarkan istilah praktek yang terlibat:

- ♥ Folder pengkodean warna buat pasien, oleh konsultan ortopedi.
- ♥ Menandai waktu janji temu klinik, di folder pasien, pada saat kedatangan.
- ♥ Memastikan bahwa folder pasien mengikuti antrian di depan setiap orang yang waktu janji temunya lebih belakang.
- ♥ Memajukan folder dengan sebuah warna tertentu jika sebuah antrian hilir berjalan singkat.

Hasilnya, durasi kunjungan pasien rata-rata berkurang dari hampir tiga jam menjadi kurang dari satu jam dan total kapasitas meningkat lebih dari 20%, dengan harga yang dibayarkan oleh sebuah stiker berkode warna untuk menuliskan waktu janji temu! *Jumlah rata-rata waktu konsultan tidak lagi terbuang dengan menunggu pasien yang tertahan di unit lain.* Seperti yang diharapkan, kecenderungan Fraktal Phenomenon, versi masalah pembatas kinerja dan konsep terobosan sistemik juga berlaku di tempat lain, seperti pada perawatan kesehatan ortopedi dan perawatan kesehatan secara umum, termasuk kapasitas ruang operasi dan masalah daftar tunggu nasional.

Kesimpulan

Pemikiran sistemik memungkinkan kita menghadapi elemen situasi dalam harmoni dan bukan dalam isolasi. Kekuatannya terletak pada kesederhanaan dan keefektifannya. Ini menawarkan potensi untuk menemukan fokus sistemik dalam situasi apapun. Ini memungkinkan kita untuk mengamankan manfaat dramatis yang dijanjikan oleh revolusi pemikiran sistem. Keindahannya adalah siapapun bisa menggunakannya untuk mendapatkan wawasan lebih dalam tentang apapun. Hambatan utama untuk mengatasi adalah ketidaksesuaian dalam menangkap pemahaman yang timbul dari pencarian sesuatu sebelum Anda tahu seperti apa adanya - terutama bila Anda bahkan tidak yakin itu ada di sana.



KEPEMIMPINAN

FATCHIAH E. KERTAMUDA

UNIVERSITAS PARAMADINA-FORD FOUNDATION

2018

Deskripsi Singkat

Tata kelola terkait dengan pengelolaan sebuah program agar bisa memiliki aspek perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi dengan baik. Tata kelola yang dianut memiliki prinsip kolegial, akuntabilitas, kredibilitas, transparansi, partisipatif, dan tanggung jawab. Program yang diselenggarakan dapat dikelola dengan baik sesuai dengan tujuan pelaksanaan program.

Tujuan Umum

Tujuan mata kuliah ini adalah para peserta diharapkan mampu menguasai konsep dan mengidentifikasi isu-isu tata kelola yang bisa mendukung program kemitraan.

Tujuan Khusus

Tujuan mata kuliah ini adalah para peserta diharapkan mampu mempraktikkan dan mengimplementasikan aspek pengelolaan tata kelola.

Kompetensi yang Akan Dicapai

- Sikap: Menjunjung tinggi nilai kemanusiaan dalam menjalankan tugas berdasarkan agama, moral, dan etika.
- Pengetahuan: Menguasai konsep teoretis, metoda, dan perangkat analisis kemitraan (perencanaan, pelaksanaan, pengarahan, pemantauan, evaluasi dan pengendalian).

Materi Pembelajaran

- Tata kelola.
- Aspek kolegial.
- Aspek akuntabilitas.
- Aspek kredibilitas.
- Aspek transparansi.
- Aspek partisipatif.
- Aspek tanggung jawab.

Metode Pembelajaran

- *Presentation and Discussion.*
- *Case Study.*

1. Definisi kepemimpinan

Pembicaraan tentang kepemimpinan adalah hal yang sangat banyak dibahas di berbagai situasi dan kondisi baik itu dalam lingkungan keluarga maupun di lingkungan masyarakat secara luas. Membicarakan pemimpin tidak hanya terkait dengan tugas dan kewajiban yang ada. Akan tetapi juga tidak lepas dari individu yang memiliki tugas untuk menjalankan, mengarahkan dan membina kepada individu lain dalam hal ini seseorang yang seyogyanya mematuhi dan menerima tugas.

Terdapat beragam definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh sosok, tokoh yang merasa mampu untuk menguraikan maksud kepemimpinan itu. Kemungkinan lebih dari 300 definisi yang kita bisa dapatkan dari beragam sumber. Definisi-definisi tersebut tentu akan menyesuaikan latar belakang organisasi, institusi, kelompok yang akan menjadikannya sebagai acuan. Dari puluhan hingga ratusan definisi tersebut sesungguhnya ada saling keterkaitan satu sama lainnya. Namun ada yang membedakan satu definisi dengan definisi lainnya diantaranya adalah sasaran, tujuan, dan kebutuhan dari masing-masingnya. Sebelum menyimpulkan yang dimaksud dengan kepemimpinan, berikut beberapa definisi kepemimpinan yang dikemukakan dalam rentang tahun 1950-2015.

Pada tahun 1950 seorang Stogdill dalam bukunya *Handbook leadership* mengemukakan bahwa *leadership may be considered as the process (act) of influencing the activities of an organized group in its efforts toward goal setting and goal achievement*. Penjelasan dari hal tersebut adalah bahwa kepemimpinan dapat dianggap sebagai proses (tindakan) untuk mempengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisir dalam upayanya menuju penetapan tujuan dan pencapaian tujuan. Proses atau tindakan yang dilakukan oleh seseorang yang dalam hal ini memiliki kekuatan yang dapat mengintervensi sekelompok orang secara terorganisir dengan maksud dan tujuan agar dapat mencapai tujuan kelompoknya. Hemphill & Coons tahun 1957 mengemukakan bahwa *leadership is the behavior of an individual when he is directing the activities of a group toward shared goal*. Yang dimaksud ini adalah bahwa kepemimpinan merupakan perilaku seseorang saat mengarahkan aktivitas kelompok menuju tujuan bersama. Perilaku seseorang disini, perilaku yang ditunjukkan untuk dapat melakukan kegiatan-kegiatan dalam suatu kelompok agar dapat mencapai tujuan.

Pada tahun 1960-1970an terdapat beberapa ahli yang mengemukakan definisi kepemimpinan diantaranya oleh Prencite, Tannenbaum, Weschler & Massarik. Prencite menjelaskan dalam artikelnya berjudul *Understanding Leadership* (1961) bahwa *leadership is the accomplishment of a goal through the direction of human assistants. A leader is one who successfully marshals his human collaborators to achieve particular*. Dalam artikelnya tersebut Prencite menjelaskan bahwa seorang pemimpin yang baik adalah yang dapat bekerja dari hari

ke hari, tahun ke tahun dan dalam berbagai keadaan yang dapat mengarahkan orang-orang yang berkolaborasi dengannya untuk mencapai tujuan. Sedangkan Tannenbaum et al dalam artikelnya berjudul *How to choose a leader pattern* (1971) mengemukakan bahwa *leadership is interpersonal influence, exercised in a situation, and directed through the communication process, toward the attainment of a specific goal or goals*. Kepemimpinan adalah pengaruh interpersonal, dilakukan dalam situasi, dan diarahkan melalui proses komunikasi, menuju pencapaian tujuan atau sasaran tertentu.

Pada tahun 1980-an terdapat beberapa definisi kepemimpinan. Cribbin (1981), Hosking (1988), Batten (1989) mengemukakan masing-masing definisi tentang kepemimpinan. Apabila ditinjau dari latar belakangnya mereka memiliki perbedaan dari segi profesi. James A. Cribbin adalah *Founder dan President dari Destiny Financial Team*. Menurut Cribbin, *leadership is an influence process that enables managers to get their people to do willingly what must be done, do well what ought to be done*. Dia menulis buku tentang *effective managerial leadership*. Latar belakang pekerjaan mempengaruhinya untuk mengemukakan definisi kepemimpinan tersebut. Kepemimpinan menurutnya adalah proses memberikan pengaruh yang memungkinkan manajer membuat orang yang dipimpinya untuk melakukan secara suka rela apa yang seharusnya baik dilakukan. Hosking mengemukakan bahwa *leadership are those who consistently make effective contributions to social order and who are expected and perceive to do so*. Artinya adalah bahwa dalam kepemimpinan adalah mereka yang secara konsisten memberikan kontribusi efektif terhadap tatanan sosial yang diharapkan dan yang dapat dirasakan.

Pada tahun 1990-an terdapat beberapa definisi kepemimpinan yang mulai menunjukkan adanya perkembangan dalam penjelasannya. Bass, Cohen, Conger, Kouzes & Posner. Bass mengemukakan bahwa kepemimpinan itu adalah interaksi antara dua atau lebih anggota dari suatu group yang melibatkan satu struktur atau re-struktur tentang situasi, persepsi dan ekspektasi dari anggota dalam suatu kelompok. Kepemimpinan terjadi ketika satu anggota kelompok memodifikasi motivasi atau kompetensi orang lain dalam kelompok dan menjadikan setiap anggotanya dapat menunjukkan sejumlah kemampuan dalam kepemimpinan. Selain itu, pemimpin merupakan seni dalam memberikan pengaruh kepada orang lain sehingga mereka dapat menyelesaikan setiap tugas, tujuan dan proyek yang menjadi tanggung jawabnya. Conger (Kertamuda, 2015) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah individu-individu yang dapat membentuk arahan bagi kelompok, dan berkomitmen agar dapat memotivasi anggota lain untuk mencapai tujuan. Sedangkan Kouzes & Posner menyebutkan bahwa kepemimpinan merupakan seni untuk memobilisasi orang lain untuk mau memperjuangkan aspirasi bersama. Pada tahun 2000an, makin berkembang melalui teori-teori kepemimpinannya. Northouse (2004) mengidentifikasi empat hal umum tentang kepemimpinan, yaitu (1) Kepemimpinan sebagai

sebuah proses, (2) Kepemimpinan melibatkan pengaruh, (3) Kepemimpinan terjadi dalam konteks kelompok, (4) Kepemimpinan melibatkan pencapaian tujuan. Di era milenial, definisi kepemimpinan mengalami perubahan yang mengikuti perkembangan saat ini. Masyarakat memiliki harapan yang berbeda terutama terkait dengan lingkungan dunia kerja.

Berbagai gaya kepemimpinan juga mengalami banyak perubahan. Struktur organisasi ada penyesuaian-penyesuaian yang mengharuskan baik pemimpin dan anggota perlu untuk melihat akan kebutuhan lingkungan masyarakat di masa depan. Untuk itu kepemimpinan di masa depan perlu memiliki kemampuan-kemampuan yang diharapkan dapat mengantisipasi di era milenial ini. Miller (2015) menyebutkan beberapa hal tentang kepemimpinan diantaranya bahwa (1) memahami kepemimpinan dalam cara kerja baru, (2) belajar memimpin tanpa menghiraukan gelar, (3) menghubungkan misi perusahaan dengan hal-hal yang lebih baik, (4) meningkatkan kenyamanan dalam situasi tekanan kerja, (5) mendukung sepenuhnya perkembangan para anggota, (6) menghubungkan antara pimpinan dan anggota untuk mencapai misi bersama, (7) memberikan kesempatan kepada anggota untuk berkontribusi. Dari berbagai definisi kepemimpinan yang satu sama lain bila dikaji memiliki kesamaan dan pengembangan yang luas akan arti kepemimpinan. Untuk itu bila dirangkung atau disimpulkan maka akan sangat variatif. Oleh karena itu, kata kunci yang memang harus ada dalam mendefinisikan kepemimpinan menjadi faktor penting. Adapun berikut adalah beberapa kata kunci dari kepemimpinan:

1. Kepemimpinan adalah proses membimbing anggota atau pengikut (*followers*) ke arah tertentu dalam mencapai visi, misi atau tujuan.
2. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan arahan kepada sekelompok orang dan mempengaruhi orang-orang untuk mengikuti arah dan bertindak sesuai arahan.
3. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk membawa pada kebaikan dalam diri setiap orang.
4. Kepemimpinan adalah proses menyelesaikan sesuatu melalui orang-orang yang dipimpinya.

2. Tipe kepemimpinan

Dalam suatu organisasi, peran seorang pemimpin terus berkembang dari waktu ke waktu. Kepemimpinan di organisasi, dalam sejarahnya telah banyak berevolusi dan berkembang dengan menyesuaikan lingkungan kerja, motivasi pekerja, pemimpin, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan beragam *variable*/variabel. Semua *variable* tersebut tentu telah banyak dipelajari dan diteliti sehingga menemukan beragam tipe dan gaya seorang pemimpin dari awal hingga pada masa sekarang. Tipe dan gaya kepemimpinan akan sangat banyak dipengaruhi oleh

budaya di suatu organisasi yang terbentuk sebelumnya. Pada awal perkembangannya, salah satu tipe yang sering kita hadapi adalah gaya otoriter. Banyak organisasi dimana pemimpinnya memiliki gaya tersebut. Hal ini tentunya ada yang memicu sehingga timbul tipe tersebut. Namun demikian dari perkembangan dan perubahan yang telah terjadi di berbagai institusi ataupun organisasi maka tipe tersebut juga mengalami perubahan. Hal ini dikarenakan menyesuaikan dengan budaya di organisasi tersebut melalui pembelajaran dari pola-pola yang ada sebelumnya dan saat ini.

Kepemimpinan terdapat beragam tipe ataupun gaya. Setiap orang memiliki gaya dalam kepemimpinan. Gaya atau tipe kepemimpinan yang ada tentu akan melibatkan tujuan yang ingin dicapai dan juga proses untuk mencapainya. Tipe-tipe kepemimpinan juga diharapkan dapat memotivasi para pengikut atau anggota-anggotanya. Setiap tipe kepemimpinan haruslah dapat diseleksi dan diadaptasi sehingga sesuai dengan organisasi, situasi, kelompoknya. Oleh karena itu tipe kepemimpinan yang akan diterapkan perlu untuk selalu memiliki pemahaman akan perbedaan. Hal ini dimaksudkan agar dapat meningkatkan pengetahuan dan dapat memimpin secara efektif. Dalam menjalankan tugas dan kewajibannya, seorang pemimpin mempunyai pengaruh sosial dimana dia dapat mendelegasikan atau mempengaruhi orang lain untuk bertindak agar bisa melaksanakannya tujuan yang ditentukan. Efektifitas pemimpin menjadi faktor penting untuk memahami kompleksitas agar dapat dengan cepat mengubah lingkungan global. Terkait dengan hal tersebut, tipe-tipe pemimpin diharapkan dapat mengakomodir situasinya.

Pada tahun 1939, sekelompok peneliti yang dipimpin oleh psikolog Kurt Lewin mulai mengidentifikasi berbagai gaya kepemimpinan. Hasil penelitiannya mengidentifikasi tiga (3) tipe kepemimpinan yaitu pemimpin yang otoriter, pemimpin yang demokratis dan pemimpin *laissez-faire*.

1. Pemimpin Otoriter (*Authoritarian*). Pemimpin ini dikenal juga sebagai pemimpin otokratik dimana dalam menjalankan tugasnya dia akan memberikan instruksi dan tujuan yang jelas tentang apa yang perlu dilakukan, kapan harus dilakukan, dan bagaimana itu harus dilakukan. Pembagian tugas yang jelas antara pemimpin dan pengikut. Pemimpin otoriter membuat keputusan secara mandiri dengan sedikit atau tanpa masukan dari anggota kelompok lainnya. Terdapat sisi positif dan negatif dari kepemimpinan tipe ini. Dari sisi negatif, berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa pemimpin otoriter dalam pengambilan keputusan kurang kreatif, penyalahgunaan kewenangan pada gaya ini dapat dipandang sebagai pengendalian, suka memerintah dan diktator. Namun sisi positifnya adalah bahwa pemimpin otoriter paling baik diterapkan pada situasi kritis dimana sedikit waktu untuk pengambilan keputusan dan situasi sangat mendesak.

2. Pemimpin Demokratis. Kepemimpinan demokratis, juga dikenal sebagai kepemimpinan partisipatif atau kepemimpinan bersama. Tipe pemimpin ini adalah tipe gaya kepemimpinan di mana anggota kelompok mengambil peran yang lebih partisipatif dalam proses pengambilan keputusan. Jenis kepemimpinan ini dapat berlaku untuk organisasi apa pun, dari bisnis, swasta, pendidikan hingga pemerintah. Pada kepemimpinan ini setiap orang diberi kesempatan untuk berpartisipasi, ide-ide dipertukarkan dengan bebas, dan diskusi didorong. Karakteristik utama dari kepemimpinan demokratis meliputi beberapa hal seperti:
 - a. Anggota kelompok didorong untuk berbagi ide dan pendapat, meskipun pemimpin mempertahankan keputusan akhir atas keputusan.
Anggota kelompok merasa lebih terlibat dalam proses.
 - b. Menghargai dan mendorong kreativitas setiap anggota kelompok
Dalam beberapa situasi kepemimpinan demokratis menunjukkan efektifitasnya. Akan tetapi ada situasi dimana peran pemimpin terlihat tidak jelas sehingga terkadang dapat menimbulkan kegagalan dalam komunikasi satu dengan lain. Oleh karena itu dalam beberapa kasus, pemimpin perlu untuk memiliki pengetahuan dan keahlian yang diperlukan oleh kelompoknya. Hal ini penting agar setiap anggota yang memberikan kontribusi yang berkualitas dalam proses pengambilan keputusan. Dengan tidak mengenyampingkan pendapat dan ide dari anggota lain yang memang belum bisa dilakukan, maka pemimpin perlu untuk tetap dapat mendorong dan menjaga tingkat kepuasan dan moral anggotanya. Kepemimpinan demokratis akan efektif dalam situasi di mana anggota kelompok terampil dan bersemangat untuk berbagi pengetahuan mereka. Selain itu, penting untuk memiliki banyak waktu untuk memungkinkan orang berkontribusi, mengembangkan rencana, dan kemudian memilih tindakan terbaik dalam pengambilan keputusan.
3. Pemimpin *laissez-faire*. Kepemimpinan *Laissez-faire*, dikenal sebagai kepemimpinan delegatif. Tipe pemimpin ini menunjukkan bahwa para pemimpin lepas tangan dan memungkinkan anggota kelompok untuk membuat keputusan. Penelitian terkait tipe pemimpin ini telah menemukan bahwa ini umumnya tipe pemimpin ini mengarah kepada produktivitas terendah di antara anggota kelompok. Tipe pemimpin ini memiliki beberapa karakteristik diantaranya adalah: sangat terbatas peran dan arahan dari pemimpin, pemimpin cenderung memberikan kebebasan penuh pada anggotanya untuk membuat keputusan, pemimpin menyediakan alat dan sumber daya yang dibutuhkan, anggota kelompok diharapkan menyelesaikan masalah mereka sendiri.

Berkaitan dengan peran pemimpin pada tipe ini, sangat menuntut anggota yang benar-benar memiliki kemampuan dan keahlian atas apa yang akan dilakukannya dengan tidak tergantung pada arahan dari pemimpinnya. Kepemimpinan tipe ini dapat efektif dalam situasi di mana anggota kelompok sangat terampil, termotivasi dan mampu bekerja sendiri. Namun demikian agar tetap berjalan dan efektif, maka meskipun pada pendekatan ini, pemimpin sepenuhnya lepas tangan, peran pemimpin masih tetap terbuka dan tersedia bagi anggota kelompok untuk konsultasi dan umpan balik.

Dalam perkembangannya, tipe pemimpin menjadi lebih spesifik dikarenakan menyesuaikan dengan situasi, kondisi dan lingkungan. Kertamuda (2015) dalam bukunya *On Becoming a Leader* mengemukakan berbagai tipe kepemimpinan yang telah disesuaikan dengan faktor budaya organisasi di Indonesia, faktor kepribadian, faktor kebutuhan dari setiap institusi. Semua hal tersebut terangkum dalam penjelasannya. Menurutnya, terdapat beberapa tipe pemimpin yang dirangkum dalam penjelasan dibawah ini, yaitu:

1. Pemimpin yang berkarisma. Menjadi pemimpin yang berkarisma harus memiliki kepekaan terhadap lingkungan, kepekaan terhadap kebutuhan bawahan, berbagi untuk mewujudkan visi, dan melakukan inovasi-inovasi. Conger dan Kanungo mengemukakan untuk mewujudkan hal diatas perlu bagi seorang pemimpin untuk memiliki tiga kemampuan ini, yakni kemampuan interpersonal, kemampuan mengelola marah, dan kemampuan mengelola stress. Tiga kemampuan ini yang menjadi kunci agar dapat menjadi pemimpin yang berkarisma. Pemimpin yang berkarisma diharapkan dapat mewujudkannya melalui sikap dan tindakannya yang tepat dan penuh tanggung jawab dalam mengimplementasikan ketiga hal tersebut.
2. Pemimpin yang beretika. Dalam kehidupan sehari-hari, etika merupakan faktor penting untuk menjadikan kehidupan yang teratur, integritas yang selalu mengedepankan moral dalam kepemimpinan. Etika menjadi 'jantung' dalam kepemimpinan. Hal ini berkaitan erat dengan hubungan antar sesama manusia tidak hanya pemimpin dan bawahan namun juga dengan semua orang yang hidup di lingkungan sekitar kita. Menjadi pemimpin yang beretika perlu memiliki komitmen untuk menguji perilaku dan nilai-nilai yang dimilikinya. Pemimpin yang beretika adalah pemimpin yang berkomitmen melalui tekad kuat untuk menjalankan tugas dan kewajibannya serta dengan hati ikhlas mewujudkan cita-cita dari visi institusi yang dipimpinnya.
3. Pemimpin yang berkarakter. Pemimpin yang berkarakter adalah sosok pemimpin yang memiliki kekuatan yang tidak hanya terlihat dari penampilan fisik saja, akan tetapi akan nampak dari keseluruhan dirinya. Megy et al (2009) menyebutkan karakter memiliki arti yang hampir sama dengan kepribadian (*personality*). Kepribadian merupakan konsep penting

yang terkait dengan pembentukan karakter seseorang. Karakter diharapkan dapat membentuk kepribadian seseorang dalam meraih tujuannya, perilaku dan bagaimana dia mengekspresikan hal tersebut dalam kehidupannya.

4. Pemimpin yang menginspirasi. Seorang pemimpin perlu untuk memiliki kemampuan menjadi sumber inspirasi bagi orang-orang yang membantu dan mendukungnya. Lance Scretan (1999) menjelaskan dalam bukunya *Inspirational Leadership* menyebutkan bahwa seorang pemimpin harus dapat merasakan inspirasi sebelum dia dapat menginspirasi orang lain. Hal ini berarti bahwa makna inspirasi adalah pemahaman mendalam dan lebih dari sekedar motivasi. Setiap peristiwa dan pengalaman yang terjadi akan menjadi spirit dan akan masuk ke bagian terdalam diri seseorang. Pemimpin yang seringkali memberikan stimulus-stimulus yang positif dapat menggugah sisi kreatifitas, menanamkan, menghidupkan dan menstimulasi pengaruh positif yang mampu meningkatkan orang yang dipimpinya.
5. Pemimpin yang tulus. “Pemimpin yang tulus haruslah dikawal oleh orang-orang dan lingkungan yang sehat. Lingkungan sehat akan memberikan nuansa positif yang diharapkan menjadi semangat meningkatkan produktivitas dan kinerja yang optimal”. Kutipan tersebut menunjukkan bahwa faktor penting menjadikan pemimpin yang tulus dalam rangka mencapai tujuan, visi dan misi intistusi. Terdapat beberapa karakteristik untuk mengamati ketulusan seorang pemimpin (Baharach, 2009). Pertama, pemimpin memiliki nilai kejujuran dalam dirinya. Kejujuran adalah nilai yang membutuhkan waktu untuk menanamkan dalam diri seseorang. Pemimpin yang menerapkan nilai tersebut dalam kehidupan kesehariannya akan menjadikan kekuatan yang sangat penting dan menjadi kunci kesuksesannya. Kedua, pemimpin yang mampu menyampaikan atau berkomunikasi secara jelas dan tidak bertele-tele. Pemimpin yang tulus akan menggunakan bahasa yang lugas agar dapat segera dimengerti oleh orang-orang yang dipimpinya. Ketiga, pemimpin mampu menghindari dirinya dari kepalsuan. Pemimpin yang tulus secara terus menerus akan mengungkapkan dan melakukan sesuai dengan ‘kata hati’nya. Meskipun terkadang mengungkap suatu kebenaran sulit untuk dilakukan, namun dengan semakin bijak dalam berfikir maka hal tersebut dapat dijalankan.
6. Pemimpin yan berkualitas. Seorang pemimpin yang berkualitas harus memiliki motivasi sebagai mesin penggerak orang-orang yang ada disekitarnya. Eric Paff (2007) mengemukakan bahwa *leadership is a choice not position*. Artinya untuk menjadi pemimpin yang berkualitas itu adalah pilihan. Pemimpin memilih cara apa dan bagaimana dia akan mewujudkan dan menunjukkan kualitas dalam kepemimpinannya. Pemimpin yang berkualitas diharapkan dapat menerapkan prinsip-prinsip tentang dasar untuk mengarahkan, memberikan kekuatan dan mendukung dengan keteraturan pada orang-orang yang

dipimpinnya. Karakteristik pemimpin yang berkualitas diantaranya adalah memiliki dorongan yang kuat untuk memajukan insitusinya; memiliki motivasi sebagai mesin penggerak dan membuat orang disekitarnya bersemangat dan berenergi; memiliki kemampuan kognitif sebagai kemampuan mengatur strategi yang akan dijalankannya serta mengantisipasi beragam kemungkinan, memiliki kejujuran dan integritas. Nilai-nilai inilah yang akan menentukan kualitas kepemimpinannya.

7. Pemimpin diktator. Istilah diktator memiliki kesan keras dan persepsi negatif. Pemimpin diktator tentu akan sangat tidak populer atau disukai jika kesan tersebut yang dipahami. Namun jika diimplementasikan dalam lingkungan kerja, maka kesan tersebut tidak selalu berkonotasi negative. Brenda Wagner (2011) mengemukakan beberapa karakteristik manajemen diktator diantaranya *secretive* (artinya bahwa seorang pemimpin mampu untuk menyimpan rahasia baik dirinya dan institusinya); *egoistical* (pemimpin merasa dirinyalah yang memiliki kemampuan dan pengetahuan dan tidak menganggap pendapat orang lain sesuatu yang penting); *close-minded* (pola pikir seorang pemimpin yang menutup diri dan tidak peduli dengan kata orang lain, merasa apa yang dilakukannya sudah benar);
8. Pemimpin yang tegas. Ketegasan seorang pemimpin merupakan bagian integral untuk menciptakan komunikasi yang efektif dengan orang-orang yang dipimpinnya. Menjadi pemimpin yang tegas bukan hal yang mudah. Ames (200) dalam tulisannya *Assertiveness and effectiveness in leadership and interpersonal dynamic* menyebutkan bahwa ketegasan seseorang, dalam hal ini pemimpin, merupakan karakteristik seseorang untuk mengetahui bagaimana pemimpin memahami dan merespon pada situasi tertentu. Pemahaman pemimpin akan membantunya untuk dapat bertindak tegas dengan tetap mempertimbangkan potensi-potensi yang ada.
9. Kepemimpinan kolaboratif. Dalam menjalankan kepemimpinan, kolaborasi, kerjasama, koordinasi dengan berbagai pihak merupakan potensi yang harus dimiliki oleh pemimpin. Pemimpin yang mengutamakan proses kolaborasi antara dirinya dan pihak-pihak yang dipimpinnya maupun jejaring yang dimilikinya merupakan kunci kesuksesannya. Namun adakalanya, untuk menjalankan proses kolaboratif tidak mudah. Hal ini dikarenakan ada pemimpin yang cenderung hanya ingin maju dan menonjolkan dirinya sendiri hingga tidak menghiraukan bahwa kesuksesan dan keberhasilannya adalah kerjasama tim. Dalam kepemimpinan kolaboratif, pemimpin perlu untuk memperhatikan kualitas dirinya. Terdapat beberapa *common qualities of effective collaborative leader* (Carter, 2006) yaitu: *Willing to take risk* (kesiapan pemimpin untuk mengambil resiko untuk melakukan suatu perubahan yang positif); *eager listeners* (pemimpin menjadi pendengar yang baik dari orang-orang yang ada disekitarnya); *passionate* (energy kuat pemimpin akan menjadi pendorong dan

penyemangat bagi orang-orang di sekitarnya); *optimistic* (sikap yang selalu optimis mampu memberikan dampak positif bagi dirinya sebagai pemimpin dan juga bagi orang yang dipimpinnya); *able to share knowledge and power* (pemimpin kolaboratif akan selalu berbagi pengetahuan dan kekuatan untuk kesuksesan institusi yang dipimpinnya).

3. Kepribadian dan sifat kepemimpinan

Menjadi seorang pemimpin tidak selalu mengutamakan faktor kognitif. Ada hal penting lain yang menjadi sosok pemimpin akan dicintai dan dihargai oleh orang-orang yang dipimpinnya yaitu kepribadian seorang pemimpin. Carl Gustav Jung, salah seorang tokoh Psikologi menyebutkan salah satu sisi dari kepribadian seseorang yang ditunjukkan pada dunia yang disebut sebagai *persona*. Menurutnya, *persona* berarti topeng. *Persona* merupakan ‘diri publik’ dimana peran seseorang dirancang oleh masyarakat dan ‘diri’ harus dapat memainkan peran yang diinginkan oleh masyarakat. Pemimpin sebagai ‘diri publik’ adalah sosok yang tengah memainkan *topeng*-nya ketika dihadapan publik. Namun tidak mudah bagi pemimpin untuk memainkan peran tersebut. Ada sosok yang mampu memainkan perannya dengan baik, ada juga yang gagal memainkan perannya tersebut. Kemampuan memainkan peran tersebut akan mempengaruhi opini publik terhadap dirinya. (Kertamuda, 2015).

Kepribadian perlu untuk dipahami dengan baik, berikut terdapat beberapa arti kepribadian diantaranya adalah;

1. Koetjaraningrat mengemukakan bahwa kepribadian adalah beberapa ciri watak yang diperlihatkan seseorang secara lahir, konsisten, dan konsekuen dalam bertingkah laku, sehingga individu memiliki identitas khusus yang berbeda dengan orang lain. Pengertian tersebut mengandung makna dimana seorang yang dilahirkan telah memiliki keunikan dan kekhasan yang berbeda dari satu orang dengan orang lain. Bila dikaitkan dengan kepemimpinan tentunya akan memberikan perbedaan dari seorang pemimpin dengan yang lainnya. Hal ini dapat menjadikan pola kepemimpinan akan sangat dipengaruhi oleh kekhasan yang dimiliki oleh masing-masing pemimpin.
2. Allport mengemukakan bahwa kepribadian adalah pengorganisasian dinamis dalam diri individu dimana sistem psikofisiknya menentukan penyesuaian unik terhadap lingkungannya. Yang dimaksud “pengorganisasian dinamis” adalah pengintegrasian atau saling keterkaitan beragam aspek kepribadian. Kepribadian adalah sistem yang terorganisasikan dan terpolakan, namun pengorganisasian selalu berubah ini yang dimaksud dengan dinamis oleh Allport. Istilah psikofisik menekankan pentingnya aspek-aspek kepribadian yang sifatnya psikologis dan fisik yang meliputi sikap, keyakinan, keadaan emosional, keyakinan dan nilai. Selain itu termasuk juga perasaan dan motif yang

bersifat psikologi akan tetapi mempunyai dasar fisik dalam kelenjar, saraf, dan keadaan fisik anak secara umum. Manusia tidak hanya menyesuaikan diri dengan lingkungan, tetapi juga berinteraksi dengan lingkungan.

3. Wade & Travis (2014) mengemukakan bahwa kepribadian adalah pola-pola perilaku, tata krama, pemikiran, motivasi, emosi yang khas, yang memberikan karakter kepada individu sepanjang waktu dan pada berbagai situasi yang berbeda. Pola-pola perilaku yang dimaksud meliputi *trait* (yaitu cara-cara dan kebiasaan berperilaku, berpikir, dan merasakan).
4. Rogers menggambarkan pribadi yang berfungsi sepenuhnya adalah pribadi yang mengalami penghargaan positif tanpa syarat. Ini berarti dia dihargai, dicintai karena nilai adanya diri sendiri sebagai *person* sehingga ia tidak bersifat defensif namun cenderung untuk menerima diri dengan penuh kepercayaan. Menurut Rogers, struktur kepribadian seseorang dibentuk oleh *ideal self* dan *real self*. *Ideal self* merupakan konsep diri yang ingin dimiliki oleh individu. Termasuk di dalamnya adalah persepsi dan makna yang secara potensial relevan bagi diri (*self*) dan yang memiliki nilai tinggi bagi individu. Sedangkan *real self* merupakan kualitas sebenarnya dari individu, termasuk kecenderungan mengaktualisasikan diri.

Berdasarkan arti kepribadian di atas, terlihat bahwa sebagai seorang pemimpin di'harus'kan untuk memiliki kepribadian yang mendukung tugas dan kewajibannya dengan selalu dapat memiliki nilai yang tinggi bagi dirinya maupun orang-orang yang dipimpinnya melalui kempauannya, perilaku, cara berpikir dan cara merasakan sehingga dapat mewujudkan aktualisasi diri.

Terdapat beberapa definisi Sifat, yaitu;

1. Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI). Sifat merupakan ciri khas yang ada pada sesuatu atau seseorang dan dasar watak yang dimiliki seseorang dan telah dibawa sejak lahir.
2. Sifat atau *traits* dalam istilah psikologi, berarti ciri-ciri tingkah laku yang tetap atau hampir tetap yang ada pada seseorang. Sifat yang dimiliki seseorang dengan sebenarnya akan melalui proses yang memerlukan waktu yang lama. Secara sederhana, sifat merupakan ciri-ciri tingkah laku atau perbuatan yang banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor dari dalam diri seperti pembawaan, minat, konstitusi tubuh, dan cenderung bersifat tetap/stabil.

Kepribadian dan sifat pemimpin terciptanya dari kemampuan yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin. Kemampuan tersebut penting bagi pemimpin dalam menjalankan tugas-tugasnya yang tidak lepas dari kondisi dan situasi yang akan berkaitan dengan sosial dan emosional. Kondisi mental dan emosi memainkan peran utama dalam proses kepemimpinan.

Setiap pemimpin memiliki cara yang berbeda-beda dalam menjalankan fungsi dan perannya. Hal ini ditunjukkan dengan gaya kepemimpinan, cara pemimpin berinteraksi dengan anak buahnya dan juga cara pemimpin mengekspresikan emosinya. Kemampuan tersebut diantaranya adalah kemampuan interpersonal, kemampuan mengelola marah, kemampuan mengelola stress, kemampuan menciptakan *personal brand*.

1. Kemampuan interpersonal.

Kemampuan interpersonal adalah kemampuan seseorang yang baik dan efektif yang ditandai dengan kebiasaan, sikap, perbuatan, penampilan, dan perilaku yang ditunjukkan kepada orang yang ada disekitarnya. Kemampuan ini tidak terlepas dari unsur kepribadian yang dimiliki seorang pemimpin. Kepribadian muncul sebagai suatu kombinasi antara berbagai keterbatasan individual dan situasi sosial. Menurut Thorne bahwa kepribadian juga dipandang sebagai sebuah “transaksi” yang terjadi ketika strategi personal dan gaya seseorang yang unik berinteraksi dengan gaya orang lain. Strategi dan gaya inilah yang penting dimiliki seorang pemimpin dalam menghadapi lingkungan, bawahan dan juga tugas-tugas yang harus dijalankannya.

2. Kemampuan mengelola marah

Kemarahan seseorang biasanya terlihat melalui ekspresi wajah, nada suara dan juga diikuti dengan bahasa tubuh lainnya. Terkadang hanya melalui mimik wajah, orang yang dipimpin atau anak buah dapat mengetahui bahwa bos-nya sedang marah. Marah merupakan jenis emosi yang normal yang ada pada setiap manusia. Namun, marah menjadi tidak normal apabila pelampiasan yang ditunjukkan tidak tepat. Kebiasaan yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin dalam mengekspresikan kemarahannya berbeda-beda, namun apapun caranya hal tersebut sangat berperan penting dalam kepemimpinannya. Ekspresi marah seorang pemimpin tidak lepas dari karakter bawaan yang dimilikinya. Saat marah, seseorang dapat berperilaku agresi dengan menyakiti orang lain baik secara fisik maupun ungkapan verbal. Pengelolaan rasa marah menjadi sangat penting bagi seorang pemimpin. Melalui kesadaran terhadap apa yang sedang dirasakannya dapat membantu seorang pemimpin agar dapat mengontrol kemarahannya. Sehingga dia dapat dengan cepat menguasai dirinya dan menempatkan rasa marah dengan cara-cara yang elegan. Mengapa begitu? Karena terkadang tidak mudah mengakui emosi marah yang dirasakan hingga pada saat perilaku yang dimunculkan ternyata menyinggung atau merugikan orang lain.

3. Kemampuan mengelola stres

Seorang pemimpin dalam menjalankan tugas dan kewajiban sehari-hari tidak lepas dari berbagai tekanan-tekanan yang selalu menghampirinya. Untuk dapat menghadapi, menyikap stress diperlukan cara pengelolaan stress yang tepat agar dia dapat memenejanya. Teori stress

dalam buku Goliszek (2005), *Manajemen Stres* menyatakan bahwa individu yang toleran terhadap stress memiliki sikap hidup yang terkendali, punya komitmen, dan peka terhadap tujuan (*sense of purpose*). Stres yang dapat dikelola dengan baik maka dapat memberikan dampak positif pada seseorang. Hal ini dikarenakan, ketika seorang menghadapi tugas yang ‘menumpuk’ yang datang bersamaan dan memerlukan waktu penanganan yang semua diperlukan dalam hitungan waktu yang sangat ketat maka akan muncul tekanan atau stress dalam dirinya. Hal ini adalah sesuatu yang wajar dan lumrah. Oleh karena itu diperlukan kemampuan agar dia dapat mengendalikan emosi dan komitmennya sebagai pemimpin. Pemimpin harus mampu menghadapi dan mengatasi tekanan atau tuntutan yang berasal dari luar maupun yang berasal dari dirinya. Selain itu, dia juga harus mampu mengendalikan gejala-gejala stress yang timbul agar tidak menimbulkan gangguan pada alat-alat tubuh. Secara sederhana dalam kehidupan sehari-hari kita, misalnya saat kita stress maka tekanan darah menjadi tinggi (hipertensi). Apabila hal ini terjadi secara terus menerus maka dapat menjadi hipertensi yang menetap. Pengaruh stress dapat menyebabkan terjadinya kelainan organik pada alat-alat tubuh. Ini dapat mengakibatkan penyakit yang namanya *psychosomatic disorder*. Kondisi inilah yang dapat menghambat kinerja maupun perilaku seseorang apabila tidak teratasi dengan tepat.

4. Kemampuan menciptakan *personal brand*

Personal brand adalah suatu proses strategis yang dapat membentuk pencitraan pada seseorang. Setiap orang pasti memiliki *personal brand* terutama dalam hubungan dengan pekerjaan dan kesempatan yang akan dihadapinya. *Brand* yang dimiliki seseorang merupakan salah satu nilai jual atau promosi dirinya secara personal. Melalui proses ini setiap orang sebenarnya telah melakukan *personal brand* dalam kesehariannya. Anggapan, pandangan, kesan, penilaian yang diberikan orang lain terhadap dirinya telah menunjukkan siapa diri sebenarnya. Namun, terkadang hal tersebut tidak disadari. Oleh karena itu, segala *track record* seseorang yang tercatat (baik oleh diri sendiri maupun orang lain) akan menjadi pertimbangan dan penilaian untuk dapat terpilih dan dipilih menjadi pemimpin, baik itu menjadi pemimpin dalam lingkup kecil hingga lingkup yang luas (Kertamuda, 2015). Terdapat delapan hukum untuk menciptakan *personal brand* (Mantoya, 2002) dalam tulisannya *The Personal Branding Phenomenon*. Kedelapan hukum yang dapat membentuk kualitas seorang agar dapat menciptakan *personal brand* yaitu:

- a. *Specialization*. Seorang pemimpin perlu memiliki kekhasan dan kekhususan seperti keahlian, perilaku, gaya, misi, hasil, profesi dan pelayanan. Untuk itu setiap pemimpin dalam menjalankan kepemimpinan akan berbeda satu sama lain. Namun demikian hal yang penting

untuk tetap terjaga adalah kekhususan/spesialisasi dirinya itu merupakan cerminan dan perwujudan dari visi misi organisasinya.

- b. *Leadership*. Jiwa dan gaya pemimpin yang dimiliki dapat membentuk *brand* dirinya.
- c. *Personality*. Personality atau kepribadian merupakan salah satu terbentuknya *personal brand* dalam hal ini *brand* sebagai pemimpin. Kepribadiannya akan mempengaruhi kualitas dirinya terutama di saat dia dihadapkan pada situasi kritis dan menekan, maka akan terlihat diri sesungguhnya.
- d. *Distinctiveness*. Pemimpin perlu untuk melakukan suatu loncatan dalam menjalankan kepemimpinan. Hal ini memang tidak mudah namun bila dia mampu melakukannya maka itu akan menjadi hal positif baginya.
- e. *Visibility*. Segala sesuatu yang dilakukan pemimpin harus dapat terlihat dan dirasakan oleh orang-orang yang ada disekitarnya.
- f. *Unity*. Pemimpin harus mampu untuk merebut perhatian public atau institusi yang dipimpinya. Hal ini penting untuk membangun citra diri yang baik agar dapat menjadi teladan bagi lingkungannya.
- g. *Persistence*. Untuk memiliki *personal brand* tidak terjadi dengan tiba-tiba namun dimulai dari hal kecil yang dilakukan secara terus menerus dari waktu ke waktu dengan ketekunan yang dimilikinya dan capaian prestasi yang diraihinya.
- h. *Goodwill*. Pemimpin yang memiliki kebaikan dan kepedulian terhadap lingkungannya akan sangat dihargai dan disayangi. Dan ini dapat membantunya dalam mewujudkan kesuksesan bagi institusi yang dipimpinya.

Seorang pemimpin diharapkan selalu memiliki kepribadian yang sehat. Menurut Erich Fromm, Allport dan Maslow, kepribadian yang sehat dan kepribadian matang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin. Berikut adalah, dalam hal ini pemimpin, diantaranya:

- a. Orang-orang tersebut mencintai diri mereka sepenuhnya. Hal ini menunjukkan bahwa dengan mencintai dan menghargai diri maka akan muncul rasa percaya diri.
- b. Kreatif. Pemimpin yang kreatif dan inovatif dapat membantunya dalam mengatasi berbagai persoalan dengan memanfaatkan kondisi yang ada dilapangan.
- c. Memiliki kemampuan pikiran untuk dapat berkembang. Kemampuan pola pikir yang terus berkembang akan memotivasi dirinya untuk tetap memiliki energi dalam menghadapi situasi yang kritis sekalipun.
- d. Dapat mengamati dunia serta dirinya sendiri secara objektif. Pemahaman terhadap kelebihan dan kelemahan diri akan membantu pemimpin untuk dapat mengantisipasi dan mempersiapkan dirinya secara tepat dan efektif.

- e. Dapat berhubungan dengan dunia. Interaksi yang terjalin dengan berbagai lingkungan di luar dirinya, akan sangat membantu menambah wawasan dan pengetahuan terhadap perkembangan ilmu dan teknologi. Hal ini menjadi satu kekuatan dirinya untuk selalu membangun jejaring untuk kemajuan institusi yang dipimpinnya.

4. Kompetensi kepemimpinan

Kompetensi merupakan integrasi dari pengetahuan, ketrampilan, kemampuan dan atribut yang tersusun yang menunjukkan performa secara efektif dalam pekerjaan. Kompetensi dapat diamati dan diukur melalui perilaku-perilaku seseorang untuk meraih sukses baik secara individu maupun secara organisasi. Kompetensi merupakan aplikasi dari perilaku yang membantu untuk meyakinkan suatu organisasi dapat tetap menunjukkan performanya di dalam situasi kritis sekalipun. Kompetensi juga terkait dengan pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan sikap (*attitude*) yang dimiliki oleh seseorang dalam suatu bidang atau standar tertentu yang akan tercermin dalam konteks pekerjaan yang dipengaruhi oleh budaya organisasi dan lingkungan kerjanya.

Terdapat beberapa kompetensi dalam kepemimpinan yaitu:

1. Kompetensi Dasar (*foundational competency*)
 - a. Inisiatif. Seorang pemimpin memiliki standar performa dan etika kerja untuk mencapai tujuan organisasi serta proaktif untuk melihat *opportunities* dan pemecahan masalah.
 - b. Perencanaan dan pengorganisasian. Pemimpin yang dapat secara efektif merencanakan dan berupaya untuk mengembangkan seluruh anggota tim dan performa organisasi.
 - c. Komunikasi. Pemimpin mendorong setiap anggotanya untuk dapat terbuka, transparan dan sharing pendapat, mendengarkan dengan efektif, menciptakan lingkungan kerja yang sesuai dan relevan dengan situasi organisasi.
 - d. Adaptasi. Pemimpin mampu untuk beradaptasi dengan segala perubahan kondisi, strategi, proses, teknologi ataupun kebutuhan dalam dunia kerja. Selain itu, ketahanan pemimpin dalam menghadapi tekanan, ambisius dan kondisi-kondisi kritis sangat diperlukan agar dapat mengantisipasi perubahan dan dapat cepat me-recovery dan belajar dari kesalahan yang dilakukan.
2. Kompetensi Peningkatan (*enhanced competency*)
 - a. Pengambil keputusan. Salah satu tugas penting pemimpin adalah mengambil keputusan. Kemampuan ini dilakukan dengan mempertimbangkan beragam informasi yang relevan sebelum mengambil keputusan. Untuk itu pemimpin perlu memiliki kemampuan untuk menganalisis, mengevaluasi sehingga dia mampu secara kreatif dan inovatif meraih keputusan yang tepat dan efisien.

- b. Pengembangan orang lain. Pemimpin harus memiliki kemampuan dalam merekrut, menseleksi, mengembangkan dan mempertahankan talenta yang ada di organisasinya. Untuk itu perlu pelatihan dan pengembangan secara terus menerus untuk dapat menciptakan budaya kerja yang baik di organisasinya.
 - c. Membangun sebuah tim. Dalam kepemimpinan, kerja tim adalah yang utama. Kerja secara kooperatif dan konstruktif akan dapat menghasilkan *outcome* yang baik. Tugas pemimpin untuk selalu dapat membangun partisipasi, mengembangkan dan menjaga profesionalitas dalam bekerja bersama tim, membangun kepercayaan, menghargai, dan berkomitmen.
 - d. Memahami perbedaan nilai-nilai. Pemimpin yang efektif akan menggunakan pendekatan dengan melihat perbedaan dari budaya organisasi yang dipimpinnya. Berdasarkan hal tersebut maka pemimpin dapat melakukan modifikasi perilaku dan gaya kepemimpinannya untuk dapat menghubungkan satu individu dengan individu yang lainnya. Hal ini dimaksudkan untuk dapat terciptanya suasana saling menghargai dan efektif.
3. Kompetensi Strategik (*strategic competency*)
- a. Menciptakan visi. Pemimpin perlu memiliki kemampuan untuk mengkomunikasikan secara jelas visi, misi dan nilai-nilai kepada seluruh anggota yang ada di organisasinya. Hal ini dimaksudkan agar setiap orang yang ada dapat bertindak, berperilaku, berkomitmen sesuai dengan visi misi yang telah ditentukan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Peran pemimpin agar dapat menterjemahkan visi dan misi kedalam aktivitas sehari-hari seluruh organisasi tersebut.
 - b. Berfikir stratejik. Pola pikir stratejik ini menjadi prioritas dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam pelaksanaannya pemimpin harus konsisten dan selalu menciptakan lingkungan, sumber, kemampuan, tujuan, nilai-nilai melalui arahan yang strategis. Selain itu juga pemimpin perlu untuk memberikan kesempatan dan mampu memenej resiko yang akan dihadapi kedepannya melalui perencanaan, analisis dan mengambil tanggung jawab atas situasi yang ada.
 - c. Inovasi. Pemimpin harus memiliki kemampuan; untuk menemukan sosok-sosok yang mempunyai ide-ide baru dan mengembangkannya sesuai dengan situasi organisasi yang dipimpinnya; untuk mengevaluasi pendekatan yang ada dengan terbuka berdasarkan informasi-informasi yang relevan; inisiasi untuk terus menerus berkembang melalui proses yang memadai.
 - d. Mencapai hasil. Dalam menjalankan tugasnya, pemimpin memang dituntut untuk dapat menunjukkan capaian hasil kerjanya. Untuk itu hasil yang diharapkan harus memiliki

kejelasan, positif, terukur, langsung dapat dirasakan hasilnya melalui performa organisasi.

5. Peran Kepemimpinan Dalam Kemitraan

Kepemimpinan adalah topik yang tidak akan lekang oleh waktu. Dari waktu ke waktu pola kepemimpinan beranjak ke arah yang lebih berkembang. Pada awal bila kita bicara tentang kepemimpinan selalu saja yang terkesan adalah aturan, instruksi, perintah yang semua harus dijalankan oleh seseorang yang menjadi pemimpin kepada seorang atau sekelompok orang yang 'harus' melaksanakan apa yang diperintahkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Pola tersebut merupakan pola yang memang sesuai atau cocok di era sebelum adanya transformasi dan perkembangan ilmu dan teknologi saat ini. Sudah terjadi perpindahan dan perubahan pola yang mendasar dalam menjalankan kepemimpinan. Seorang pemimpin tidak lagi menjadi *central* atau pusat dalam pelaksanaan untuk mencapai tujuan dengan aturan dan pola yang hanya berdasarkan dirinya.

Saat ini, kepemimpinan lebih memiliki arti yang luas. Salah satu faktor penting dalam mencapai tujuan institusi ataupun kelompok adalah adanya peran mitra atau mitra. Kemitraan atau kemitraan adalah pola baru dalam kepemimpinan. Kemitraan memiliki makna yang beragam dalam mengartikannya. Ada yang menyebutkan dengan istilah koalisi, kolaborasi meskipun hal tersebut sungguh berbeda walau ada kesamaan. Secara definisi kemitraan adalah hubungan kolaboratif antara entitas kerja untuk mencapai tujuan melalui pembagian kerja yang disepakati bersama.

Dalam menentukan siapa mitra yang akan diajak untuk berkoalisi atau berkolaborasi tentu melalui proses yang panjang. Hal ini dikarenakan untuk menjaga kelangsungan yang baik dengan mitra haruslah ditemukan cara untuk membangun kekuatan bersama. Seorang pemimpin haruslah dapat menjaga kepercayaan dari pihak-pihak yang telah bekerjasama atau bermitra dengan dirinya dan institusinya.

Blanchard (2016) mengemukakan bahwa *Leadership is not something you do to people. It's something you do with people*. Untuk dapat berhasil dalam menjalankan kepemimpinan dan tercapai tujuan, seorang pemimpin harus selalu *engage* atau melibatkan mitra, mitra ataupun seluruh komponen termasuk staf yang ada ditempatnya bertugas.

Kemitraan dalam kepemimpinan menciptakan 'rasa' untuk mencapai tujuan. Berbagai bentuk mitra atau mitra dapat menjadikan suatu proses yang dirasa susah akan dapat menjadi mudah seiring komunikasi dan interaksi yang baik diantara keduanya. Komunikasi yang efektif dengan mitra atau mitra akan memberikan dampak positif bagi berbagai pihak terkait satu sama lain.

Istilah kemitraan pada dasarnya dikenal dengan istilah gotong royong atau kerjasama dari berbagai pihak baik secara individual maupun kelompok. Kemitraan menurut Notoadmodjo (2003) adalah suatu kerjasama formal antara individu-individu, kelompok-kelompok atau organisasi-organisasi untuk mencapai suatu tugas atau tujuan tertentu.

Kemitraan akan menjadi kekuatan dalam membangun dan memberikan pengaruh kepada institusi maupun kelompok yang dipimpinnya. Sebagai seorang pemimpin harus dapat meningkatkan irama ataupun konsistensi kerja dengan mitranya. Ini dapat efektif jika pemimpin juga memberikan contoh atau role model kepada anggota-anggotanya.

6. Faktor-faktor untuk mengembangkan dan menjaga kemitraan

Untuk mengembangkan dan menjaga kemitraan agar tetap langgeng, terdapat beberapa hal mendasar yang perlu disepakati oleh pihak-pihak terkait.

1. Adanya kebutuhan untuk menjalin kemitraan.

Dalam menjalin kemitraan, kebutuhan menjadi faktor utama yang menjadi dasar memilih dan menentukan mitra. Menentukan siapa yang akan bekerja sama dengan kita pasti akan sesuai kebutuhan dari pihak-pihak terkait. Jika tidak ada kebutuhan satu sama lain, maka kecil kemungkinan mereka akan menjadi mitra yang pas. Untuk itu, sebelum menunjuk atau menentukan mitra pastinya setiap institusi akan membuat daftar kebutuhan yang memang diperlukan oleh institusinya. Dari hasil studi kasus yang dilakukan oleh tim peneliti dari Universitas Paramadina (2017) di PT Pos Logistik Indonesia (Poslog) dimana Poslog dalam menjalin kemitraan menggunakan beberapa parameter yang dilakukan untuk menilai para mitranya. Adapun parameter tersebut adalah :

- a. Kualitas. Kualitas merupakan atribut terkait dengan spesifikasi yang menjadi standar umum yang harus dipenuhi oleh para kandidat ataupun calon mitra.
- b. Biaya. Atribut biaya dipertimbangkan karena terkait dengan penawaran yang lebih murah.
- c. Pelayanan. Atribut pelayanan terkait dengan misalnya ketepatan pengiriman, keamanan barang, dan perlindungan barang.
- d. Konsistensi. Atribut pelayanan yang konsisten menunjukkan adanya pelayanan yang prima dari waktu ke waktu. Konsistensi pelayanan ini akan menciptakan kepercayaan dari pihak konsumen.
- e. 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.
- f. 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.

Semua kriteria tersebut akan menjadi pertimbangan bagi Poslog untuk menjalin kemitraan. Untuk itu peran pemimpin dalam mengkaji kebutuhan-kebutuhan dalam rangka menjalin kemitraan menjadi sangat penting. Pemimpin perlu untuk mengambil setiap keputusan melalui pertimbangan-pertimbangan yang tentu akan memberikan manfaat bagi organisasi dan juga bagi pihak mitra.

2. Adanya kejelasan dan pemahaman peran dari kedua belah pihak.

Kejelasan dan peran dari pihak yang akan melakukan hubungan kemitraan akan dapat membantu langkah-langkah yang akan dilakukan dalam proses kedepannya. Untuk menjaga agar hubungan tetap terjaga dengan baik maka pemimpin perlu untuk menjelaskan batasan dan kewenangan dari mitra atau mitranya. Batasan dan kewenangan tentu perlu disepakati oleh kedua belah pihak. Disinilah peran seorang pemimpin yang harus dijalankan untuk dapat mencapai kesepakatan bersama. Pada tahap ini tentu akan menjadi tahap yang cukup menantang bagi kedua belah pihak. Hal ini dikarenakan masing-masing pihak tentu akan membuat kesepakatan yang pastinya akan memberikan ‘keuntungan’ atau manfaat dari institusi yang dipimpinya. Kejelasan dan pemahaman kedua belah pihak akan tercantum dalam surat kesepakatan antar dua pihak tersebut. Untuk konten kesepakatan diantaranya hak dan kewajiban kedua pihak; ruang lingkup pekerjaan; jangka waktu kerjasama; pengaturan pelanggaran dan pengakhiran perjanjian; kedua belah pihak saling menjaga kerahasiaan yang tertulis dan tidak tertulis yang berkaitan dengan data pribadi, usaha, produk; menjaga komunikasi yang baik; jika ada hal-hal yang akan menghambat kerjasama maka perlu bagi kedua belah pihak untuk bersama-sama mencari cara yang bertujuan untuk memberikan solusi terbaik bagi kedua belah pihak; bila tidak menemukan solusi yang baik maka mitra dapat menyelesaikan bersama melalui jalur hukum atau ke pengadilan.

3. Budaya dalam praktek yang tentu berbeda satu sama lain.

Indonesia sebagai negara yang multikultural yang sangat beragam dari banyak situasi dan kondisi. Hal ini tentu akan menjadi faktor yang juga akan dihadapi oleh pemimpin dalam suatu institusi tertentu. Setiap institusi selain terdiri dari para anggota yang beragam juga karakteristik dari pemimpin yang memiliki keunikan tersendiri sehingga hal ini akan berpengaruh pada budaya di organisasinya. Perbedaan dalam budaya kerja di masing-masing institusi yang bermitra akan dapat menjadi kendala dalam menciptakan komunikasi jika tidak saling memahami satu sama lain. Dalam kemitraan, setiap pemimpin harus dapat mengetahui

dengan baik budaya kerja dirinya dan institusi yang dipimpinya sebelum membuat kesepakatan dengan pihak lain. Hal ini penting agar kemitraan yang diinginkan dapat efektif.

4. Adanya komitmen yang tinggi dari kedua belah pihak.

Komitmen merupakan inti dari kemitraan karena ini menyangkut kepentingan tidak hanya satu pihak saja, namun juga dengan berbagai pihak yang ada di dalam kesepakatan. Menjaga komitmen merupakan tantangan tersendiri bagi kedua belah pihak. Untuk itu, jika ada satu pihak yang tidak memiliki komitmen atas kesepakatan atau kerjasama yang telah ditentukan di awal maka akan mempengaruhi produktivitas dan performa dari tujuan yang ingin dicapai sebelumnya. Pemilihan siapa yang akan menjadi mitra atau mitra merupakan usaha yang tidak mudah. Salah kita dalam memilih mitra maka akan memberikan dampak panjang bagi institusi terkait.

5. Adanya kepercayaan dari kedua belah pihak.

Kepercayaan merupakan syarat utama selain tentunya record dari mitra yang akan dipilih.

7. Tiga Tipe Kemitraan

Jean Murray (2017) mengemukakan tipe kemitraan yang sering digunakan diantaranya adalah:

1. *General Partnership*

Tipe kemitraan ini, mitra dapat berpartisipasi dalam keseharian aktivitas yang ada serta bertanggung jawab dengan kesepakatan yang dibuat. Tipe kemitraan ini tanggung jawab bersama-sama dalam menjalankan kewajibannya. Tipe ini merupakan tipe yang tidak banyak diminati karena jika ada satu mitra yang berkakus dan menjadi tergugat, maka semua mitra yang ikut bertanggung jawab.

2. *Limited Partnership*

Tipe ini merupakan bentuk kemitraan yang hanya memiliki satu mitra yang mengelola keseluruhan bisnis sedangkan mitra lain tidak ikut serta dalam pelaksanaannya sehingga tidak memiliki tanggung jawab. Salah satu contoh dari kemitraan bentuk ini adalah investor yang memberikan investasi dan menerima bagian dari keuntungan. Sebagai mitra yang terbatas maka tidak berpartisipasi dalam pengelolaan kemitraan sehari-hari dan pertanggungjawabannya terbatas.

Terdapat beberapa pola kemitraan menurut Sulistiyani (Melyanti, 2014) diantaranya adalah:

1. *Pseudo partnership* atau kemitraan semu.

Kemitraan semu adalah merupakan sebuah persekutuan yang terjadi antara dua pihak atau lebih, namun tidak sesungguhnya melakukan kerjasama secara seimbang satu dengan lainnya. Bahkan pada suatu pihak belum tentu memahami secara benar akan makna sebuah persekutuan yang dilakukan, dan untuk tujuan apa itu semua dilakukan serta disepakati. Ada suatu yang unik dalam kemitraan semacam ini, bahwa kedua belah pihak atau lebih sama-sama merasa penting untuk melakukan kerjasama, akan tetapi pihak-pihak yang bermitra belum tentu memahami substansi yang diperjuangkan dan manfaatnya apa.

2. Kemitraan mutualistik. Kemitraan mutualistik adalah merupakan persekutuan dua pihak atau lebih yang sama-sama menyadari aspek pentingnya melakukan kemitraan, yaitu untuk saling memberikan manfaat dan mendapatkan manfaat lebih, sehingga akan dapat mencapai tujuan secara lebih optimal. Berangkat dari pemahaman akan nilai pentingnya melakukan kemitraan, dua agen/organisasi atau lebih yang memiliki status sama atau berbeda, melakukan kerjasama. Manfaat saling silang antara pihak-pihak yang bekerjasama dapat diperoleh, sehingga memudahkan masing-masing dalam mewujudkan visi dan misinya, dan sekaligus saling menunjang satu sama lain.

3. Kemitraan Konjugasi. Kemitraan Konjugasi adalah kemitraan yang dianalogikan dari kehidupan *paramecium*. Bertolak dari analogi tersebut maka organisasi, agen-agen, kelompok-kelompok atau perorangan yang memiliki kelemahan di dalam melakukan usaha atau mencapai tujuan organisasi dapat melakukan kemitraan dengan model ini. Dua pihak atau lebih dapat melakukan konjugasi dalam rangka meningkatkan kemampuan masing-masing.

Pentingnya kemitraan dalam menjalankan roda insitusi, perusahaan, ataupun kelompok untuk meraih tujuan yang ingin dicapai. Pemimpin dalam hal ini perlu untuk dapat menghadapi hambatan dan tantangan saat menentukan mitra atau mitra untuk memajukan institusinya. Dalam membina kemitraan ada banyak hal yang perlu menjadi perhatian dari seorang pemimpin. Namun yang penting agar hambatan dan tantangan dapat teratasi guna meraih apa yang diinginkan adalah komunikasi, komitmen, kepercayaan dan ketekunan (4K) dari pihak-pihak yang akan menyepakati suatu kerjasama.

Aktivitas Kelas

1. *Icebreaking*: Peserta diminta untuk menjawab dan mendiskusikan pertanyaan-pertanyaan: *Who is a Leader?*, Bagaimana Kualitas seorang Pemimpin? *Managing?* Misi dan Visi pemimpin?

2. Permainan *Rubber band*: bertujuan untuk meningkatkan kepercayaan terhadap diri dan orang lain.
3. Latihan Mendengarkan aktif: bertujuan untuk melatih kepekaan seseorang (pemimpin) agar mampu mendengarkan bahasa verbal dan non verbal seseorang.
4. Latihan Kasus: bertujuan mengupas kasus terkait dengan kepemimpinan dan kemitraan.
5. Nonton Film "*Leadership as A Partnership*" dan "*Four Types*" (durasi 3 menit), dilanjutkan diskusi.

REFERENSI:

- Ames, Daniel. (2009). Pushing up to a poing: assertiveness and effectiveness in leadership and interpersonal dynamics. *Research in Organizational Behavior*, 29 (2009), p 111-133.
- Blanchard, Ken. (2016). *Situational Leader*. Blanchard Companies, USA.
- Eric, Papp. (2007). *The Making of Leader*. www.ericpapp.com.
- Goliszek, Andrew. (2005). *Manajemen Stres*. Bhuana Ilmu Popoler, Jakarta.
- Kertamuda, Fatchiah. (2015). *On Becoming a Leader*. PT Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Mantoya, Peter. (2002). *The Personal Branding Phenomenon*. London, Graham Wilson.
- Megy Seif El-Nasr, Leslie Bishko, Vernica Zammitto, Michael Nixon, Huaxin Wei, and V. Athanasios. (2009). Believable charactes. In Borko Furht (Editor). *Handbook of Digital Media in Entertainment and Arts. (SCI)*, Chapter 22.
- Melyanti, Imelda. (2014). Pola Kemitraan Pemerintah, Civil Society, dan Swasta dalam program Bank Sampah di Pasar Baru kota Probolinggo. *Kebijakan dan Manajemen Publik*. Vol 2, No 1, Januari 2014.
- Murray, Jean. (2017). Selecting a Business Partnership Type. *Business Law & Taxes*.
- Notoadmojo, Soekidjo. (2003). *Pendidikan dan Perilaku Kesehatan*. Jakarta: Rineka Cipta, Jakarta.
- Tannenbaum, Robert., Schmidt, Warren. (1973). How to Choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review, USA*.
- Wade, Carole., Tavis, Carol. (2007). *Psychology*. Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Wibowo, Manajemen Kinerja, Edisi Ketiga, PT RajaGrafindo Persada, Jakarta, 2013, hlm. 324
- Carter, Madeline. (2006). The Importance of Collaborative Leadership in Achieving Effective Criminal Justice Outcomes. *Centre for Effective Public Policy. USA*.



PERILAKU ORGANISASI

AYU DWI NINDYATI

UNIVERSITAS PARAMADINA-FORD FOUNDATION

2018

Tujuan Umum

Tujuan mata kuliah ini adalah para peserta diharapkan mampu menguasai konsep dan mengidentifikasi isu-isu perilaku organisasi yang bisa mendukung aspek kesuksesan perusahaan bertahan di masa yang akan datang.

Tujuan Khusus

Tujuan mata kuliah ini adalah para peserta diharapkan mampu mempraktikkan dan mengimplementasikan aspek perilaku organisasi.

Kompetensi yang Dicapai

1. Pengetahuan: menguasai kaidah, prinsip, dan teknik komunikasi lintas fungsi, level organisasi dan budaya.
2. Keterampilan Umum: menerapkan harmonisasi antarpersonal dalam konteks kolaborasi.
3. Sikap: menghargai keanekaragaman budaya, pandangan, agama, dan kepercayaan, serta pendapat atau temuan orisinal orang lain.

Materi Pembelajaran

1. Ruang Lingkup Perilaku organisasi.
2. Aspek Individu-Kepribadian, Sikap, dan Motivasi.
3. Aspek Kelompok Dalam Organisasi.
4. Aspek Organisasional: Kepemimpinan.

Metode Pembelajaran

1. *Presentation&Discussion.*
2. *Case Study.*

Lama Belajar

Waktu yang diperlukan untuk mempelajari modul ini adalah 2 jam.

Ruang Lingkup Perilaku Organisasi

Dunia kerja memberikan kita para pelaku kerja suatu pilihan yang berkaitan dengan pekerjaan apa yang menjadi pilihan kita, favorit kita, atau bahkan pekerjaan yang kita senangi atau tidak. Ada yang memilih suatu pekerjaan karena pekerjaannya itu sendiri menantang, ada yang karena tempat kerjanya menunjang *prestige* yang dimiliki atau karena rekan kerja yang mendukung. Namun, kita juga menyadari ada beberapa pekerjaan yang tidak akan kita pilih karena kita meyakini bahwa pekerjaan itu tidak menarik, kita tidak memiliki kemampuan untuk

menjalankan tuntutan pekerjaannya. Pertanyaannya adalah apa yang membedakan bila kita berhadapan dengan mereka yang menjalani pekerjaan yang disukai dan mereka yang menjalani pekerjaan yang tidak disukai.

Banyak faktor yang mempengaruhi kesejahteraan karyawan, namun ada satu hal utama yang pasti muncul adalah bagaimana para karyawan yang ada di perusahaan itu saling berinteraksi dan bekerja sama. Ketika karyawan tidak dapat bekerja sama dengan baik, biasanya kepuasan kerjanya juga terpengaruh dan berujung pada berkurangnya produktivitas kerja, loyalitas, dan beberapa aspek lainnya yang berkaitan dengan *happiness* (Spector, 2012). Hal ini disebut oleh Kreitner & Kinicki (2010) dan Spector (2012) sebagai dasar dari perilaku organisasi yang merupakan suatu kajian terkait dengan bagaimana individu berinteraksi dalam kelompok, dan hal ini merupakan komponen yang kritis dalam dunia bisnis.

Perilaku organisasi (*organizational behavior-OB*) merupakan studi tentang cara-cara individu berinteraksi di dalam kelompok. Pada umumnya studi ini diterapkan dengan tujuan untuk membuat bisnis dalam organisasi berjalan lebih efisien. Gagasan utama dari OB adalah menggunakan pendekatan ilmiah yang digunakan untuk mengelola para pekerja dalam menjalankan fungsinya sehari-hari. Teori-teori OB yang digunakan adalah teori yang mengedepankan upaya pengelolaan sumber daya manusia dengan tujuan memaksimalkan output setiap individu sebagai anggota kelompok.

Lynn Kalnbach, Ph. D., seorang psikolog di bidang Psikologi Industri dan Organisasi dari College St. Scholastica menyebutkan bahwa OB merupakan studi perilaku manusia di dalam organisasi. Bahkan Lynn sering mengekspresikannya sebagai suatu aplikasi dari psikologi di tempat *kerja* atau organisasi. Hal ini berkaitan dengan cara-cara memahami individu dan kelompok. Termasuk di dalamnya adalah mengkaji sistem dalam organisasi, struktur, dan proses dalam membentuk perilaku yang bertujuan akhir memahami bagaimana organisasi dapat berjalan sebagaimana mestinya.

Dengan berbagai penjelasan tentang OB dapat dipahami bahwa untuk suatu organisasi berjalan dengan baik, tidak hanya fokus pada keberadaan sistem dan aturan, namun juga memperhatikan bagaimana perilaku individu di dalam organisasi, baik secara pribadi maupun kelompok.

Perkembangan OB tidak terlepas dari perkembangan sistem perekonomian yang semakin menuntut adanya efisiensi dan efektivitas dalam menjalankan perusahaan atau organisasi dengan tetap berorientasi pada pemenuhan tuntutan perkembangan bisnis. OB sendiri mulai dikenal sebagai salah satu bidang kajian akademis sejak tahun 1920-an dengan adanya penelitian yang dilakukan di Hawthorne Electric Company, sehingga dikenal sampai sekarang sebagai *Hawthorne Effect* (HE). HE adalah studi yang mengkaji bagaimana perhatian dari

manajemen akan membantu karyawan dalam meningkatkan produktivitas karyawan. Uji coba dilakukan dengan memberikan perlakuan pada kelompok eksperimen berupa penerangan yang berbeda-beda saat menyelesaikan tugas, sedangkan kelompok kontrol diberikan pencahayaan yang konsisten. Kemudian perilakunya diobservasi selama eksperimen. Para akademisi umumnya sepakat bahwa kajian *Hawthorne* ini memberi dampak dramatis atas perubahan keyakinan manajemen terhadap peran perilaku manusia dalam organisasi. Mayo menyimpulkan bahwa:

- a. perilaku dan perhatian memiliki kaitan yang sangat erat.
- b. pengaruh kelompok sangat besar dampaknya pada perilaku individu.
- c. standarstandar kelompok menentukan hasil kerja masing-masing karyawan.
- d. uang tidak terlalu menjadi faktor penentu output, bila dibandingkan dengan standar kelompok, perhatian kelompok, dan rasa aman.

Kesimpulan-kesimpulan itu berakibat pada penekanan baru terhadap faktor perilaku manusia sebagai penentu berfungsi atau tidaknya organisasi, dan pencapaian sasaran organisasi tersebut. Riset ini mengawali berbagai penelitian lanjutan tentang perilaku karyawan di dalam organisasi.

Topik penelitian OB berkembang seiring dengan perkembangan dan kebutuhan industri. Pada masa perang dunia kedua sekitar tahun 1940an, fokusnya lebih kepada logistik dan ilmu manajemen. Pada masa ini, terdapat penguatan pada perkembangan statistik sebagai sarana untuk membuktikan keilmiahannya suatu anggapan atau asumsi, sehingga dengan model matematika dan analisis statistik yang tepat, maka diperoleh jawaban yang tepat untuk permasalahan yang kompleks. Studi yang dilakukan oleh Carnegie atau Freshwater School Economics di tahun 1950an dan 1960an menekankan pendekatan rasionalis ini untuk membuat keputusan.

Pada tahun 1970an, teori kontingensi dan institusi, demikian juga dengan ekologi organisasi, mulai berkembang dan semakin menguat prinsip rasionalitasnya dengan pendekatan penelitian yang berfokus pada metode penelitian kuantitatif. Pendekatan ini membantu organisasi dengan lebih baik dalam memahami dan meningkatkan kualitas dari struktur bisnisnya dan dalam membuat keputusan.

Sejak tahun 1970an pemahaman bersama telah berkembang, bahwa bidang OB ini merupakan bagian atau komponen dari budaya organisasi, termasuk di dalamnya adalah ras, kelas/kelompok, peran gender dan aspek sub budaya lainnya serta perannya terhadap membentuk kelompok dan produktivitas. Studi-studi ini merupakan bagian dari pergeseran fokus kajian dari pendekatan kuantitatif menuju penelitian kualitatif. Konteks ini akan

membantu memahami lebih mendalam terkait dengan identitas dan latar belakang suatu permasalahan atau informasi sehingga membantu pengambilan keputusan.

Temuan dari berbagai penelitian tentang OB dapat digunakan oleh para eksekutif suatu perusahaan dan juga para profesional dalam bidang *humanrelations* sehingga lebih memahami budaya bisnis yang dikembangkan suatu perusahaan. Informasi yang dihasilkan biasanya membantu memahami bagaimana budaya mampu memfasilitasi atau menjadi variabel *buffer* bagi produktivitas dan loyalitas (*retention*) karyawan, serta bagaimana melakukan evaluasi sekumpulan ketrampilan dan kepribadian kandidat selama proses seleksi.

Penerapan teori dan pengetahuan OB dapat dibagi ke dalam beberapa bahasan seperti kepribadian, kepuasan kerja, dan sistem manajemen *reward*, kepemimpinan, kekuasaan, kewenangan, dan politik dalam organisasi. Penelitian-penelitian yang dapat dilakukan juga terkait dengan hal-hal tersebut. Topik yang dapat dikaji di antaranya dapat dilakukan hal-hal berikut:

- a. kepribadian, pada umumnya penelitian dalam topik ini menjelaskan pola perilaku yang diperlihatkan karyawan. Kepribadian berperan besar dalam karyawan berinteraksi dengan orang lain dalam kelompok dan menghasilkan produktivitas. Untuk memahami kepribadian seseorang selain dilakukan dengan serangkaian tes psikologi, juga dapat dilakukan dengan melakukan wawancara, terutama hal ini dilakukan untuk seleksi karyawan, sehingga bisa memperoleh informasi yang tepat tentang kandidat serta cocok atau tidaknya dengan pekerjaan dan budaya, nilai, visi perusahaan. Dengan memahami kepribadian, juga dapat diketahui hal-hal apa yang menggerakkan orang tersebut untuk menunjukkan perilaku kerja yang produktif.
- b. Konsep-konsep seputar kepuasan kerja terus berkembang luas, berkat dukungan dari penelitian yang dilakukan di perusahaan. Beberapa peneliti dan praktisi masih memperdebatkan apakah aspek-aspek yang memengaruhi kepuasan kerja, namun setidaknya terdapat kesepakatan besar bahwa sistem *reward* yang *fair*, beban kerja, pemimpin yang baik, dan kondisi kerja yang mendukung pelaksanaan tugas merupakan aspek-aspek yang berperan besar dalam kepuasan kerja.
- c. Kepemimpinan dalam organisasi, pandangan tentang kepemimpinan ini diperdebatkan dari sudut pandang mana mengkajinya. Dari sudut pandang manajemen, maka kepemimpinan ini akan berkaitan dengan sentralisasi atau desentralisasi, orientasi pengambilan keputusan, peran aspek internal/personal dalam kepemimpinan dan bagaimana menempatkan kewenangan, tanggung jawab, dan kekuasaan.
- d. Kekuasaan, otoritas, dan politik dalam organisasi sangat tergantung dari lingkungan atau tempat kerjanya. Pemahaman aspek ini disepakati akan berkembang pada hal-hal seputar

aturan, petunjuk umum, etika kerja, dan beberapa kebijakan yang akan menjadi komponen kunci dalam menjalankan bisnis dengan cara yang lebih kognitif.

1.1. Pendekatan OB

Luthans (2011) menjelaskan bahwa kajian-kajian OB memiliki beberapa pendekatan di antaranya adalah pendekatan kognitif, pendekatan behavioristik, dan *social cognitive*.

1.1.1. Pendekatan Kognitif

Pendekatan kognitif mengutamakan adanya aspek positif dan kebebasan dari perilaku manusia yang menggunakan beberapa konsep seperti harapan, tuntutan dan intensi. Kognisi sendiri merupakan aspek mendasar dari pendekatan kognitif, secara sederhana dapat dipahami sebagai tindakan memahami informasi. Di bawah pendekatan ini, kognisi akan menunjukkan tindakan dan terlihat dalam aktivitas individu ketika berpikir, mempersepsi sesuatu, memecahkan masalah dan memproses informasi. Konsepnya seperti *cognitive maps* dapat digunakan sebagai *picture* atau bantuan visual bagi seseorang untuk memahami hal-hal tertentu dan memilih elemen dari berpikir pada individu, kelompok, atau organisasi.

1.1.2. Pendekatan Behavioristik

Dalam sejarah perkembangan teori perilaku manusia tidak dapat dipisahkan dari apa yang telah dikerjakan oleh Ivan Pavlov dan John B. Watson. Dua tokoh ini adalah pioneer *behaviorist* yang menekankan pentingnya perilaku yang dapat diobservasi daripada proses kerja kognisi yang dijelaskan psikolog dalam pendekatan kognitif sebelumnya. Pavlov dan Watson menggunakan pengkondisian klasik yang menjelaskan bahwa perilaku manusia muncul mengikuti formula stimulus-respon (S-R). Dengan prinsip S-R ini, maka bila individu sudah dapat merasakan stimulus dan menunjukkan dampak dari stimulus yang dirasakan sebagai responnya, maka proses ini yang disebut dengan belajar (*learning*).

1.1.3. Pendekatan *Social Cognitive*

Pendekatan kognitif sosial merupakan integrasi dari pendekatan kognitif dan pendekatan S-R dalam memahami perilaku manusia. Dalam OB, pendekatan *social cognitive* ini merupakan suatu pendekatan untuk yang berdasarkan pada *evidence*. Davis and Luthans, pada 30 tahun yang lalu telah memulai dan menawarkan pendekatan *social learning* untuk menjelaskan OB, kemudian dilanjutkan oleh Luthans dan Kreitner (Luthans, 2011) yang menyarankan untuk menggunakan pendekatan *social learning* untuk *Organizational Behavior Modification* (OB Mod). Dengan menggunakan hasil kerja Bandura, menjelaskan bahwa perilaku manusia dapat dijelaskan dengan adanya

hubungan resiprokal yang terus-menerus antara determinan kognitif, behavioral, dan lingkungan. Relasi manusia dengan lingkungan tidak terjadi begitu saja tanpa melibatkan aspek behavioral yang muncul karena adanya proses kognitif yang ikut berperan dalam memaknai lingkungan yang ada. *Triangle* ini dapat dijelaskan dalam gambar berikut.



Gambar 1. *Triangle Pendekatan SocialCognitive*

1. Aspek Individu/Personal dalam Organisasi (Kepribadian, Sikap, dan Motivasi)

Aspek individu/personal dalam OB untuk memberikan penekanan bahwa unit terkecil dalam organisasi adalah individu atau manusia yang menggerakkan organisasi itu sendiri. Psikologi memahami individu dengan segala individual *differences* atau keunikan, sehingga dalam menjalankan organisasi sebaiknya tetap memberikam *acknowledge* atas keunikan individu, walaupun dalam menjalankan organisasi harus mengikuti dan berlandaskan sistem, nilai, dan budaya organisasi yang membuat semua anggota organisasi memiliki identitas organisasi yang sama. Aspek individu/personal yang akan dibahas dalam modul ini adalah kepribadian, sikap, dan motivasi.

2.1. Kepribadian

Psikologi memahami kepribadian sebagai keunikan yang membedakan individu yang satu dengan individu yang lainnya. Feist dan Feist (2002) menjelaskan pemahaman tentang kepribadian bersumber dari berbagai pendekatan. Feist dan Feist menjelaskan kepribadian sebagai pola karakteristik, sifat atau predisposisi yang cenderung permanen yang dapat menjelaskan konsistensi dari perilaku individu. Karakteristik, sifat, atau predisposisi ini akan mengarahkan adanya perbedaan perilaku individu, konsistensi perilaku individu dalam waktu yang berbeda, dan konsistensi perilaku pada setiap situasi yang berbeda. Setiap individu akan menunjukkan perbedaan perilaku berdasarkan kepribadiannya, sehingga dapat disimpulkan

bahwa kepribadian yang memberikan kekhasan pada setiap individu dalam menghadapi tuntutan lingkungan.

Aplikasi teori-teori kepribadian dalam dunia kerja untuk memahami perilaku karyawan di tempat kerja mulai berkembang. Beberapa yang cukup sering digunakan untuk memahami perilaku tersebut adalah *Self-Esteem*, *MyerBrigType Personality* (MBTI), dan *Big Five Traits Personality*.

2.1.1. *Self-esteem*

Konsep *self-esteem* tidak seterkenal konsep tentang *self-concept* bahkan dalam pembahasan psikologi kepribadian sekalipun. *Self* sendiri dipahami sebagai bagian dari dalam diri sendiri yang terbentuk sejak manusia berinteraksi dengan lingkungannya. Dalam OB, bahasan *self* muncul dalam beberapa konsep seperti *self-efficacy* dan *self-esteem*.

Self-esteem dipahami terkait dengan suatu konstruk yang berkaitan dengan bagaimana seseorang menerima atau menghargai kompetensi dan *image* yang dimilikinya. *Self-esteem* lebih menjelaskan bagaimana seseorang mampu menghargai kelebihan/kompetensi dan kelemahan/inkompetensi yang dimilikinya, sehingga individu dapat mengoptimalkan pencapaian kinerjanya. Hal ini selaras dengan beberapa hasil analisis penelitian akan kepribadian oleh para ahli yang menyebutkan bahwa *self-esteem* memiliki peran yang kuat bagi individu untuk mencapai hasil kerja, karena individu dengan *self-esteem* yang tinggi mampu mengatasi kendala atau hambatan yang muncul dalam penyelesaian tugasnya dibandingkan oleh individu yang memiliki *self-esteem* yang kurang (Whelpley & McDaniel, 2016).

Coopersmith (dalam Gilmore, 1974) menjelaskan *self-esteem* sebagai evaluasi yang dibuat oleh individu berkaitan dengan penghargaan individu tersebut terhadap dirinya sendiri. Hal ini dapat terekspresikan pada adanya sikap setuju atau tidak setuju terhadap sesuatu. Selain itu keberadaan *self-esteem* juga mengindikasikan adanya keyakinan individu akan kemampuannya, kapabilitas, dan *worthy* (berharga). Berdasarkan pemahaman tersebut, maka secara sederhana *self-esteem* dapat dikatakan sebagai penilaian pribadi individu terhadap *worthiness* (keberhargaan) yang dimilikinya dan terekspresikan melalui sikap individu terhadap dirinya sendiri.

Rosenberg (dalam Gilmore, 1974) juga memberikan penjelasan yang selaras dengan yang disampaikan Coopersmith. *Self-esteem* adalah perasaan berharganya individu terhadap dirinya sendiri. Individu dengan *self-esteem* tinggi menunjukkan dirinya sebagai individu yang merasa berharga, individu akan menghormati dirinya sendiri secara objektif. Rosenberg menegaskan bahwa sikap yang dimiliki individu dengan *self-*

esteem tinggi bukanlah bermuatan kepuasan diri (*self-satisfaction*), namun lebih menjelaskan adanya sikap positif atas perkembangan yang dicapainya, kemajuan yang dialaminya (Gilmore, 1974) dan kondisi dirinya saat ini termasuk kekurangan yang muncul.

Robinson, Shaver, dan Wrightsman (1991) menjelaskan bahwa penggunaan istilah *self-esteem* relatif sering dipertukarkan dengan istilah *self-worth*, *self-regard*, *self-respect*, dan *self-acceptance*. Lebih lanjut lagi Robinson, dkk menjelaskan bahwa *self-esteem* merupakan komponen evaluasi dari *self-concept* yang dikembangkan oleh individu. Bila *self-concept* berkembang lebih dikarenakan adanya komponen kognitif dari individu, maka *self-esteem* berkembang selain dikarenakan komponen kognitif, melainkan juga dikarenakan adanya komponen *affective* yang dapat terwujud dalam tingkah laku individu. Dengan kata lain, *self-esteem* dapat dipahami sebagai evaluasi individu untuk memberikan penghargaan atas apa yang dimilikinya secara kognitif atau non kognitif.

Berdasarkan (Gilmore, 1974), maka dapat dipahami bahwa ada beberapa hal yang mendasari *self-esteem* dijadikan sebagai salah satu *trait* yang mampu membentuk kepribadian produktif seseorang dan mempengaruhi hasil kerjanya yaitu:

- a. Individu yang memiliki prestasi akademik baik dikarenakan mampu memfungsikan kognitifnya dengan efektif. Sedangkan kognitif dapat berfungsi efektif karena adanya *personality trait* seperti *independence* dan *impulse control* yang diidentifikasi sebagai *trait* yang mendasari *self-esteem*. Sementara itu *self-esteem* diyakini sebagai karakteristik kepribadian dasar, yang tidak hanya memprasyarati prestasi akademik, namun juga pada tingkah laku produktif lain secara umum. Terkait dengan prestasi akademik, *self-esteem* merupakan salah satu penentu dari kepribadian produktif.
- b. Individu kreatif mampu berinisiatif dan inovatif dalam menyelesaikan permasalahan, yang terkadang tidak konform dengan lingkungannya. Untuk itu diperlukan individu yang percaya diri mampu mengembangkan inisiatif dan inovatifnya. Dengan demikian *self-esteem* dapat menentukan bagaimana individu kreatif atau tidak. Dapat diasumsikan bahwa *self-esteem* juga berperan dalam pembentukan kepribadian produktif, dalam hal kreativitas sebagai wujud tingkah laku produktif.
- c. Seorang pemimpin membutuhkan rasa percaya diri untuk dapat mempengaruhi orang lain. Kalimat sederhana ini, mencerminkan bahwa *self-esteem* akan berperan dalam mengembangkan kemampuan seseorang dalam memimpin. Jika tingkah laku memimpin juga merupakan satu tingkah laku produktif, maka dapat diasumsikan

bahwa *self-esteem* berperan dalam kepribadian produktif pada konteks kepemimpinan.

2.1.1.1. Pendekatan-pendekatan *Self-esteem*

Untuk memahami konsep *self-esteem* secara komprehensif, maka perlu dipahami adanya beberapa pendekatan yang menjelaskan *self-esteem*, yaitu:

a. *Self-esteem* sebagai Kompetensi

Dalam sejarah perkembangan *self-esteem* sejak dikemukakan oleh William James (1983), menjelaskan bahwa perasaan yang kita miliki terhadap dunia ini, tergantung pada apa yang diri kita inginkan dan lakukan. Hal ini dapat dijelaskan dengan adanya perbandingan antara apa yang kita aktualisasikan dengan potensi yang kita miliki. Berikut ini adalah pemahaman *self-esteem* oleh James:

$$\text{Self-esteem} = \frac{\text{Kesuksesan}}{\text{Keinginan}}$$

Berdasarkan hal tersebut maka kesuksesan yang dicapai seseorang menjelaskan adanya kompetensi yang dimiliki. Untuk mencapai *self-esteem* yang tinggi dapat dilakukan dengan memperbesar kesuksesan dan memperkecil keinginan yang dimiliki. Dengan pendekatan kompetensi ini, Crocker dan Park (2004) menyimpulkan bahwa *self-esteem* dapat mendorong seseorang mencapai kesuksesan dan menghindari kegagalan baik yang membahayakan dirinya maupun orang lain.

Crocker dan Park (2004) menemukan adanya permasalahan dalam mendefinisikan *self-esteem* dengan pendekatan kompetensi. Sebelumnya telah disebutkan, bahwa berdasarkan pendekatan ini, maka *self-esteem* mampu berpengaruh pada kesuksesan dan kegagalan kita. Terkait kenyataan, bahwa kesuksesan tidak terjadi selamanya, dan selalu ada kemungkinan akan kegagalan, maka pandangan tentang *self-esteem* dari pendekatan ini dapat dikatakan memiliki dasar yang mudah terkoyak (*fragile*) untuk membangun sebuah identitas atau kehidupan. Dengan kata lain, jika memahami *self-esteem* hanya dengan pendekatan kompetensi, maka akan memberikan arah yang kurang bagus dan sangat rasional untuk mendapatkan kenyataan jika konsep *self-esteem* tidak lagi dipergunakan.

b. *Self-esteem* sebagai Keberhargaan (*Worthiness*)

Pendekatan selanjutnya tentang *self-esteem* dikemukakan oleh Morris Rosenberg (1979). Pendekatan ini menjelaskan *self-esteem* terkait dengan sikap positif atau negatif terhadap obyek tertentu. Pendekatan ini utamanya berkaitan dengan kepentingan sekolah dan pekerjaan. Rosenberg menekankan adanya perasaan berharga atau bernilai sebagai seorang manusia. *Self-esteem* yang tinggi (refleksi dari hasil pengukuran) menjelaskan perasaan seseorang adalah "goodenough". Seseorang akan merasakan bahwa dirinya adalah individu yang berharga, seseorang menghormati dirinya sebagaimana adanya. Bentuk rasa hormat ini berbeda dengan mengagumi atau terpesona dengan diri sendiri, atau seseorang yang mengharapkan orang lain mengaguminya. Orang dengan *self-esteem* tinggi tidak menganggap dirinya superior atau lebih dari orang lain.

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, pendekatan ini menggunakan pendekatan sikap. Pembentukan sikap pada diri sendiri, tidak semudah membentuk sikap terhadap objek lain. Hal ini terkait dengan posisi *perceiver* sebagai objek dari persepsi juga. Memandang *self-esteem* sebagai keberhargaan melibatkan persetujuan dengan semua isu yang berhubungan dengan relativitas budaya dan adanya nilai-nilai umum yang berlaku. Satu hal yang dapat dipahami bahwa memandang *self-esteem* berdasarkan sikap, berarti *self-esteem* dapat diukur. Kenyataannya bahwa pengukuran *self-esteem* dikembangkan oleh Rosenberg, dan masih tetap digunakan pada empat fase penelitian tentang *self-esteem* pada tahun 1965-1995.

Beberapa penelitian yang menggunakan pendekatan ini, memberikan sumbangan yang bermakna dan berbeda antarpeliliti, namun memperkaya *self-esteem* itu sendiri. Seymour Epstein mengembangkan *cognitive experiential self theory* (CEST) (Mruk, 2006). Dalam konteks ini, keberhargaan (*worthiness*) berperan kuat pada pembentukan kepribadian seseorang. Epstein menjelaskan lebih lanjut, bahwa *self-esteem* dapat berada pada level eksplisit yang disadari, walaupun pada dasarnya pengukuran suatu aspek pada diri seseorang dapat pula memunculkan level implisit yang dikenal tidak disadari.

Sementara itu, para peneliti lain yang menggunakan pendekatan ini menyarankan untuk menggunakan implisit *self-esteem*, karena lebih *powerful* dibandingkan eksplisit *self-esteem*. Hal ini dikarenakan, dengan implisit *self-esteem* kita dapat mengetahui responnya secara spontan dan lebih berhubungan langsung dengan kepribadian. Pengukuran implisit *self-esteem* lebih berorientasi pada afeksi dan

pengukuran eksplisit *self-esteem* lebih melibatkan proses kognitif, seperti berpikir, penalaran, dan sejenisnya (Campbell, 1999; Devos & Banaji, 2003; Dijksterhuis, 2004 dalam Mruk, 2006).

c. *Self-esteem* sebagai Kompetensi dan Keberhargaan (*Worthiness*)

Pendekatan ini dikenal sebagai pendekatan dua faktor. Pendekatan ini menjelaskan adanya aspek kompetensi dan perasaan berharga dari seseorang. Pelopor pendekatan ini adalah Nathaniel Branden pada tahun 1969. Branden (dalam Mruk, 2006) menjelaskan bahwa *self-esteem* memiliki dua aspek yang saling berhubungan yaitu perasaan atas *personal efficacy* dan perasaan akan *personal worth*. Keduanya berintegrasi menjadi bagian dari *self confidence* dan *self respect*, satu aspek menjelaskan adanya kompetensi untuk hidup dan aspek lainnya menjelaskan perasaan berharga untuk hidup. Branden memahami kompetensi sebagai suatu kemampuan untuk memberikan makna atas realitas yang dihadapinya dan membuat keputusan secara rasional, keduanya akan membantu individu menyelesaikan masalah secara realistik. *Worth* dijelaskan Branden sebagai perasaan dan bukan tingkah laku, lebih sebagai evaluasi daripada hasil perbuatan dan selalu melibatkan adanya penilaian subjektif atas nilai-nilai yang ada.

Dari tiga pendekatan tentang *self-esteem* tersebut di atas, masing-masing berkembang dengan kelebihan dan kelemahannya. Penelitian-penelitian terakhir tentang *self-esteem* mulai menggunakan pendekatan dua faktor. Walaupun alat ukur yang paling populer dalam pengukuran *self-esteem* adalah alat ukur yang dirumuskan oleh Rosenberg, dengan pendekatan *worthiness*.

2.1.2. *Myer Brig Type Personality* (MBTI)

Tujuan dikembangkannya MBTI adalah untuk memudahkan memahami dan menerapkan konsep kepribadian yang dikembangkan oleh Carl Gustave Jung (1921 - 1971) yang dikenal dengan *theory of psychological types* sehingga dapat lebih bermanfaat untuk kemajuan masyarakat. Inti dari teori ini menjelaskan bahwa perilaku manusia yang bervariasi dan seolah-olah terlihat random dan unik pada dasarnya adalah mengikuti pola-pola tertentu dan cenderung konsisten, terutama untuk menunjukkan keunikannya itu, manusia akan menggunakan persepsi dan penilaian (*judgement*) yang dimilikinya.

Teori Jung secara ringkas dapat dipahami bahwa aktivitas mental kesadaran individu terbagi empat proses dasar *psychological* yaitu *sensing* (S), *Intuition* (I), *Thinking* (T) dan *Feeling* (F). Setiap fungsi ini berbeda dan unik dibandingkan dengan fungsinya.

Dua bentuk dimensi bipolar yang tersusun dari empat proses dasar psikological itu adalah S-N dan T-F. Pola inilah yang membentuk setiap aktivitas mental yang berbeda dan dapat memprediksikan perilaku individu berdasarkan skema klasifikasi sederhana.

Instrumen atau alat ukur kepribadian MBTI memberikan empat indikasi yang berbeda. Setiap indeks merefleksikan empat *preferences basic* yaitu:

a. *Extraversion–Introversion (E–I)*

Indeks E–I ini dirancang untuk merefleksikan individu itu *extrovert* atau *introvert*. Jung menegaskan *extraversion* dan *introversion* sebagai sikap *mutually complementary* yang memiliki perbedaan penekanan dalam skala individual atau sosial sehingga tetap diperlukan pengelolaan yang tepat. *Extraverts* adalah individu yang orientasi utamanya adalah terhadap dunia luar, sehingga mereka cenderung memfokuskan persepsi dan penilaiannya pada orang lain dan objek di luar dirinya. *Introverts* adalah individu yang orientasi utamanya terhadap dunia dalam dirinya dan cenderung memfokuskan persepsi dan penilaiannya pada konsep dan gagasannya sendiri.

b. *Sensing–Intuition (S–N)*

Indeks S–N menjelaskan adanya refleksi preferensi seseorang antara dua cara yang berlawanan. Satu sisi fokus utamanya pada proses dari *sensing* yang menyampaikan fakta-fakta hasil observasi atau fakta yang terjadi dan tertangkap oleh satu atau lebih dari pancainderanya seperti (rasa, penglihatan, perabaan, penciuman, dan pendengaran). Di sisi lain adalah individu yang pada utamanya mengabaikan penangkapan objektif dari panca indera, namun lebih mengedepankan proses *intuition* (N). Individu dengan kutub *intuition* ini lebih mengutamakan pada pemaknaan atas apa yang terlihat terlebih dahulu, melihat relasi dan kemungkinan untuk memahaminya melalui upaya yang di luar dari pola pikiran yang disadari.

c. *Thinking–Feeling (T–F)*

Indeks T–F dirancang untuk merefleksikan preferensi seseorang berada di antara dua cara yang kontras dalam membuat penilaian atau dalam membuat keputusan. Seseorang mungkin dalam membuat keputusan atau menilai sesuatu dilandasi oleh *thinking* (T) yang tercermin dengan adanya konsekuensi yang *logic*. Hal ini berlawanan dengan kutub lainnya, bahwa seseorang mungkin dalam membuat keputusan atau penilaian dilandasi oleh nilai-nilai pribadi atau norma sosial yang dipegangnya.

d. Judgment–Perception (J–P)

Indeks J–P dirancang untuk menggambarkan proses yang biasanya berkaitan dengan bagaimana seseorang menghadapi lingkungan di luar dirinya yang merupakan bagian dari kehidupan *ekstrovert*. Seseorang yang memiliki preferensi *Judgment* (J) dijelaskan menggunakan aspek *judgment* (baik *thinking* atau *feeling*) untuk menghadapi stimulus dari lingkungan sekitarnya. Seseorang yang memiliki preferensi *perception* (P) digambarkan akan menggunakan proses *perceptive* (baik itu *sensing* atau *intuition*) untukn menghadapi stimulus dari lingkungan sekitarnya.

2.1.3. Big Five Traits Personality

Kepribadian atau *Personality* dapat didefinisikan sebagai keseluruhan cara seseorang dalam bereaksi dan berinteraksi baik dengan lingkungan maupun individu lainnya. Faktor-faktor yang menentukan kepribadian seseorang dapat berasal dari keturunan yaitu faktor genetik seorang individu dan faktor lingkungan tempat orang tersebut dibesarkan seperti norma keluarga ataupun teman-teman dan kelompok sosial.

Dalam perkembangan teori kepribadian, Allport, Eysenck dan Cattell merumuskan kepribadian melalui pendekatan *traits* (sifat). Semua penelitian dan penelaahan yang terkait dengan sifat tersebut telah selesai pada tahun 1960an (Pervin, 2003). Kelompok ini menjelaskan *trait* sebagai *descriptor* yang digunakan untuk menjelaskan karakteristik kepribadian seseorang. *Traits* ini dapat dikenali melalui istilah tentang karakteristik seseorang seperti bersahabat, mudah berteman, ramah, kompetitif dan sebagainya. Selaras dengan Pervin, ahli lainnya (Chamoro-Premuzic & Furnham, 2005) Chamoro-Premuzic dan Furnham (2005) menjelaskan bahwa *trait* sebagai aspek internal seseorang (diasosiasikan dengan karakteristik individu daripada lingkungan) digunakan untuk menjelaskan dan menggambarkan tingkah laku.

Teori Sifat Kepribadian yang paling sering digunakan dalam dunia kerja adalah “*Big Five Personality Traits Model*” yang dikemukakan oleh Lewis Goldberg. *Big Five Personality Traits Model* tersebut terdiri dari 5 dimensi kunci yaitu *Openness to experiences*, *Conscientiousness*, *Extraversion*, *Agreeableness*, dan *Neuroticism*. Untuk mempermudah mengingatnya, kita dapat menggunakan huruf pertama dari masing-masing dimensi menjadi singkatan “OCEAN”.

a. Openness to experiences

Dimensi ini menjelaskan adanya karakteristik dari individu yang ditandai dengan adanya ketertarikan akan hal-hal baru dan keinginan untuk mengetahui serta mempelajari hal-hal baru. Individu dengan dominasi *trait* ini, menurut McCrae dan

Alik (2002) memiliki keterbukaan kognitif dan non kognitif terhadap pengalaman yang ada. Rasa penerimaan terhadap hal baru ini dapat mengarah ke berbagai ranah dan bidang perilaku yang berbeda (gagasan, kepercayaan, nilai, tindakan). McCrae & Costa (2005) juga menjelaskan bahwa *openness to experience* diukur dengan enam area yang berbeda, yaitu *fantasy* (mengacu pada imajinasi yang jelas dan kecenderungan untuk mengembangkan harapan yang terelaborasi), *aesthetics* (kepekaan terhadap seni dan keindahan), *feelings* (individu menilai pengalaman berdasarkan perasaan yang ada, misalnya gembira dalam menghadapi pengalaman baru, individu yang terbuka sangat menghargai pengalaman barunya), *actions* (bersedia untuk melakukan atau mencoba hal-hal baru), kemudian *ideas* dan *values*, dalam hal ini individu yang terbuka, memiliki rasa penasaran dan sangat menghargai pengetahuan atau ide-ide yang ada, sehingga hal tersebut juga membuat individu ini cenderung bersikap liberal terhadap *values* yang ada.

Berdasarkan Feist & Feist (2009) *openness to experience* membedakan antara individu yang memilih keragaman dengan orang-orang yang mempunyai suatu kebutuhan serta tetap nyaman dengan asosiasi orang-orang yang beragam ini bahkan dengan orang-orang asing juga. Individu dengan skor *openness to experience* yang tinggi secara konsisten akan senang untuk mencari pengalaman yang berbeda dan bervariasi. Dalam hal ini artinya individu tidak memiliki masalah dengan hal, individu memiliki rasa penasaran, terbuka dan lebih memilih variasi. Lebih lanjut lagi, berdasarkan John & Srivastava, (1999) *openness to experience* menjelaskan tentang seberapa luas dan dalamnya serta originalitas dan kompleksitas mental individu dan pengalaman hidup individu. Ditambah lagi, individu dengan skor *openness to experience* yang tinggi biasanya kreatif dan imajinatif, sedangkan individu dengan skor *openness to experience* yang rendah biasanya lebih konvensional, konservatif, dan tidak menaruh penasaran terhadap sesuatu. Dapat disimpulkan bahwa dimensi *openness to experience* ini merupakan dimensi yang menjelaskan tentang keterbukaan diri seseorang terhadap sesuatu yang baru, sehingga biasanya individu dengan skor *openness to experience* yang tinggi akan senang untuk menghadapi hal baru dan tidak memiliki masalah untuk bertemu hal yang baru. *Openness to experience* juga menjelaskan mental yang dimiliki individu dan nilai kreativitas dan originalitas pikiran individu.

b. *Conscientiousness*

Conscientiousness menggambarkan kontrol *impuls* yang ditentukan secara sosial yang memfasilitasi perilaku *task-and-goal-directed*, ambisius seperti berpikir

sebelum bertindak, menunda keinginan, mengikuti norma dan peraturan, membuat rencana, mengorganisasi, dan pemberian prioritas terhadap tugas. Berdasarkan McCrae & Costa (2005), dimensi ini memiliki enam aspek, yaitu *competences* (berkompetensi, rasional, memiliki pengetahuan), *order* (teratur), *dutifulness*, *achievement striving* (ambisius), *self-discipline*, dan *deliberation* (melakukan pertimbangan atau membuat rencana sebelum bertindak). Berdasarkan McCrae & John (1992) individu dengan *conscientiousness* tinggi dikarakteristikan sebagai seseorang yang teliti, rapi, terorganisir, rajin, dan berprestasi. Artinya *conscientiousness* merupakan dimensi yang menggambarkan kontrol seseorang atas perilaku sendiri, ketelitian seseorang, senang atau tidaknya seseorang untuk mengikuti norma atau peraturan dan terorganisir atau terencana, sehingga individu dengan *conscientiousness* tinggi akan berpikir dulu sebelum bertindak, serta individu ini juga mampu mengontrol *impuls* atau keinginan-keinginan tertentu, dan bersifat memegang tanggung jawab. Individu dengan dominasi *conscientiousness* ini muncul dalam perilaku kerja individu dalam wujud adanya kehati-hatian dalam menyelesaikan setiap tugasnya. Individu ini akan dengan sukarela mengikuti aturan yang ada.

c. *Extraversion*

McCrae dan Costa (2005) menjelaskan bahwa dimensi *extraversion* memiliki dua aspek, yaitu:

- 1) aspek interpersonal, yang terdiri dari *warmth* (mengacu pada gaya berinteraksi personal yang ramah dan akrab), *gregarious* (menikmati sejumlah interaksi sosial, maknanya adalah cenderung menyukai situasi ramai), dan *assertiveness* (dapat mengekspresikan perasaan dan keinginan).
- 2) aspek temperamental yang terdiri dari *activity* (aktif, menyibukkan diri, penuh semangat, menyukai lingkungan yang memberikan banyak stimulus), *excitementseeking* (suka bersenang-senang, dan tergambar secara emosional menjadi suatu emosi yang positif), dan *positive emotionally* (gembira, semangat, dan bersuka cita).

Watson & Clark (dalam McCrae & John, 1992) menggambarkan inti dari dimensi *extraversion* adalah emosional positif yang dimiliki oleh seseorang. Seseorang yang ceria secara konsisten cenderung lebih dominan, banyak bicara, ramah, dan hangat. Lebih lanjut lagi, *extraversion* menunjukkan pendekatan terhadap dunia atau sosial dengan penuh energi, termasuk sifat-sifat seperti mudah bergaul, aktif, memiliki emosi yang positif, dan asertif (John & Srivastava, 1999). Dapat dikatakan bahwa

extraversion merupakan dimensi yang menjelaskan kepribadian seseorang dengan karakteristik mudah bergaul, memiliki emosi yang positif, asertif, banyak bicara, ramah, aktif dan penuh energi, ditambah lagi individu dengan ekstraversi dapat mengembangkan *mood* yang bagus dan emosi positif dengan lingkungan sekitarnya.

d. *Agreeableness*

Dimensi ini menyangkut bagaimana atau sifat hubungan individu dengan individu lainnya (dalam hal ini dinyatakan dalam bentuk baik vs sinisme). *Agreeableness* mengacu pada kualitas hubungan interpersonal pada rentang penuh kasih sayang sampai antagonisme (McCrae & Allik, 2002). Selanjutnya, dalam John & Srivastava (1999) dan McCrae & Costa (2005), dimensi *agreeableness* memiliki enam aspek, yaitu *trust* (mudah mempercayai orang lain, pemaaf), *altruism* (memiliki keinginan untuk membantu orang lain, hangat terhadap orang lain), *modesty* (rendah hati, tidak sombong), *compliance* (menurut dan patuh, tidak keras kepala), *tender-minded* (simpatik, berpikiran lembut, dalam artian sebagai individu yang mudah terpengaruh dengan emosi), *straight-forwardness* (tidak menuntut, terus terang dan jujur). *Agreeableness* ditandai dengan karakteristik yang melibatkan aspek manusiawi seperti *altruism*, peduli terhadap orang lain, penuh perhatian, mudah percaya, murah hati, pengalah, mudah diajak bekerjasama, mudah menerima, memiliki perilaku yang baik, dan memberikan dukungan secara emosional. Kemudian, karakteristik sebelumnya berbandingan dengan karakteristik seperti permusuhan, ketidakpedulian terhadap orang lain, *self-centeredness*, kecemburuan, kedengkian, mudah curiga, pelit, tidak ramah, mudah kesal, dan penuh kritik terhadap orang lain (John & Srivastava, 1999; Feist & Feist, 2009). Dapat disimpulkan bahwa *agreeableness* merupakan dimensi yang menjelaskan bagaimana individu menghadapi kehidupan sosial atau terhadap orang lain.

e. *Neuroticism*

Dimensi ini melihat perbedaan individu dalam kecenderungan individu untuk membentuk, mengartikan dan merasakan masalah, ancaman, kesulitan serta merasakan emosi negatif seperti rasa takut, malu, dan marah (McCrae & Allik, 2002). *Neuroticism* menunjukkan perbedaan individu dalam kecenderungan untuk mengalami kesulitan atau merasa menderita, memiliki gaya kognitif dan perilaku yang merujuk ke kecenderungan tersebut, serta perasaan berulang yang dirasakan individu. Perasaan ini seperti perasaan tegang, depresi, frustrasi, perasaan bersalah, dan *self-conscious*, perasaan tersebut sering berkaitan dengan pikiran tidak rasional, rendahnya *self-esteem*, kontrol *impuls* atau hasrat yang buruk, keluhan somatik dan

coping yang tidak efektif (McCrae & John, 1992). McCrae dan Costa (2005) menambahkan *neuroticism* terdiri dari beberapa aspek tentang keadaan emosional mendasar seorang individu. Dua aspek pertama adalah *anxiety* (terdiri dari perasaan takut, cemas, dan tegang) dan *angry hostility* (perasaan marah). Dua aspek lainnya adalah *depression* (terdiri dari perasaan sedih, bersalah, putus asa dan kesepian) dan *self-consciousness* (terdiri dari perasaan malu, perasaan inferior (minder) terhadap orang lain). Selanjutnya, dua aspek lainnya biasanya termanifestasikan ke dalam sebuah bentuk perilaku, dalam hal ini terdapat dua aspek selanjutnya, yaitu *impulsiveness* dan *vulnerability*. *Impulsiveness* terkait dengan kecenderungan individu dalam bertingkah laku untuk memenuhi keinginan yang berlebihan, rendah dalam kontrol diri dan cenderung boros, mabuk, merokok, berjudi dan mungkin menggunakan obat-obatan terlarang (Brooner, Schmidt, & Herbst, dalam McCrae & Costa, 2005). Sementara *vulnerability* menunjukkan ketidakmampuan individu dalam menangani rasa tertekannya. Individu seperti ini cenderung mudah panik, mengalami *break down*, dan menjadi terlalu bergantung pada orang lain (McCrae & Costa, 2005).

2.2. Sikap

Sikap karyawan dalam organisasi yang relatif sering dibahas dan diterapkan dalam OB dan pengelolaan sumber daya manusia adalah berkaitan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Sikap kerja secara umum akan mendiskusikan perasaan positif dan negatif yang dirasakan karyawan. Dalam kepuasan kerja akan berbicara terkait dengan perasaan positif dan negatif tentang pekerjaannya dan dalam komitmen organisasi akan menjelaskan perasaan positif dan negatif terkait dengan organisasi secara menyeluruh.

2.2.1. Kepuasan Kerja

Locke (dalam Luthans, 2011 dan Spector, 2012) menjelaskan secara komprehensif tentang kepuasan kerja, yaitu berkaitan dengan reaksi kognisi, afeksi, dan evaluasi yang diuraikan secara spesifik sebagai emosi yang menyenangkan atau positif yang dirasakan karyawan atas pekerjaan atau pengalaman kerja tertentu. Kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi karyawan terkait dengan seberapa bagus pekerjaannya memberikan manfaat yang dipandanginya sebagai aspek yang penting dan bermanfaat untuk dirinya.

Dengan perkembangan penelitian yang ada, akhirnya disepakati bahwa sampai saat ini terdapat lima dimensi dari pekerjaan yang merepresentasikan karakteristik terpenting dari pekerjaan yang mempengaruhi afeksi karyawan, yaitu:

- a. *The work itself*. Hal ini dijelaskan sebagai seberapa besar pekerjaan itu membuat individu/karyawan melihatnya sebagai tugas yang menarik, memberikan peluang untuk belajar, dan ada peluang untuk menerima tanggung jawab dari pekerjaannya tersebut.
- b. *Pay*. Jumlah uang atau remunerasi finansial yang diterima dan pandangannya bahwa apa yang diterima itu sebanding dengan karyawan lainnya.
- c. *Promotion opportunities*. Adanya peluang dari organisasi untuk peningkatan karir.
- d. *Supervision*. Kemampuan supervisor/pemimpin/manmajer dalam menyediakan dukungan dan bantuan, baik secara teknis maupun dukungan pribadi.
- e. *Coworkers*. Berkaitan dengan seberapa besar rekan kerja mampu memberikan dukungan teknis dan dukungan sosial.

2.2.1.1. Outcome dari Kepuasan Kerja

Keberadaan kepuasan kerja para karyawan memberikan *impact* yang besar pada organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung. Kreitner & Kinicki (2010) menyebutkan bahwa beberapa *outcome* dari kepuasan kerja diantaranya yaitu:

- a. Kinerja karyawan. Selama bertahun-tahun pertanyaan yang berkaitan dengan apakah karyawan yang puas dalam pekerjaan lebih bagus kinerjanya dibandingkan yang tidak puas? Karyawan merasakan puas baru kinerjanya meningkat atau kinerjanya yang meningkat membuat karyawan puas. Untuk memahami hal ini harus melihat kajian-kajian para peneliti yang senantiasa berkembang. Yang pasti bahwa antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan berkaitan. Secara logika karyawan yang mengalami kepuasan merasakan kesenangan dalam melakukan tugasnya, sehingga bila ini terjadi maka karyawan akan dapat menghadapi kesulitan yang muncul selama menjalankan tugasnya. Dalam pandangan *Positive Organizational Behavior* bahwa *happy workers as productive workers*. Pada akhirnya pembahasan tentang kepuasan kerja disepakati bahwa kepuasankerja bukanlah akhir dari kinerja manusia (*human performance*), namun merupakan akumulasi dari *evidence* dari dimensi kepuasan kerja yang telah disebutkan sebelumnya. Tidak dapat dipungkiri bahwa kepuasan kerja berperan penting pada studi dan aplikasi OB.

- b. *Turnover*. Isu *turnover* muncul terkait dengan kepuasan kerja karena adanya pertanyaan apakah kepuasan karyawan yang bagus menghasilkan *turnover* yang rendah? Dari beberapa penelitian menyebutkan adanya peran kepuasan karyawan yang moderat dalam membantu mengurangi *turnover*. Hal ini dikarenakan banyak aspek yang membuat seorang karyawan keluar dari pekerjaannya seperti usia, masa kerja, komitmen organisasi atau masalah ekonomi. Terkadang kita menemukan bahwa seorang karyawan yang melihat dirinya tidak dapat bekerja di tempat lainnya, meskipun di tempat kerjanya saat ini mengalami ketidakpuasan. Pada akhirnya simpulan yang muncul terkait hubungan kepuasan kerja dan *turnover* adalah adanya pemahaman bahwa kepuasan kerja berperan penting dalam *turnover* karyawan. Meskipun dalam organisasi tidak perlu harus tidak ada *turnover*, namun diharapkan angka *turnover* kecil karena berkaitan dengan aspek biaya pelatihan, pengalaman kerja dan kehilangan *tacit knowledge* yang dibawa karyawan yang keluar dari organisasi.
- c. *Absenteeism*. Penelitian-penelitian yang ada memperlihatkan korelasi negatif yang cenderung lemah antara kepuasan dengan *absenteeism*. Seperti halnya *turnover*, banyak aspek yang membuat orang memutuskan tidak masuk kerja selain kepuasan kerja. Namun yang perlu diingat adalah kepuasan kerja tidak akan selalu membuat *absenteeism* rendah dan kepuasan kerja yang rendah sudah dapat diprediksi akan meningkatkan *absenteeism*.

Dengan memperhatikan beberapa *outcome* dari kepuasan kerja, maka ada beberapa hal yang dapat dilakukan organisasi terkait dengan kepuasan kerja, yaitu:

- a. Membuat pekerjaan menyenangkan.
- b. Memiliki sistem gaji, *benefit*, dan peluang promosi yang adil/*fair*.
- c. Buatlah ketepatan dan kesesuaian antara minat dan ketrampilan karyawan dengan pekerjaannya.
- d. Desain pekerjaan dirancang yang menarik dan memuaskan karyawan

Simpulan dari keberadaan kepuasan kerja di organisasi, tidak sedikit para praktisi OB dan para manajer di perusahaan/organisasi yang mempertanyakan apakah kepuasan kerja ini penting untuk organisasi. Hal ini dikarenakan *impact* positif dari kepuasan kerja pada perusahaan tidak dapat diperoleh kejelasan pastinya. Namun ketika kepuasan kerja karyawan rendah, maka dampak negatif pada perusahaan/organisasi banyak dibuktikan dengan ilmiah dan terdokumentasikan dengan baik. Sehingga kajian yang lebih besar terkait aspek ini dibawa kepada keberadaan kondisi *well-being* para karyawan dan organisasi untuk lebih dikaji lagi di OB.

2.2.2. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi saat ini memiliki perhatian yang meningkat dari kalangan peneliti dan pelaku organisasi, meskipun tidak sekuat jika dibandingkan kepuasan kerja. Secara umum kepuasan kerja adalah sikap kerja pada level pekerjaannya dan komitmen organisasi pada level organisasi. Oleh karena itu, banyak kajian yang mencoba mengetahui relasi antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi.

Dalam perkembangan penelitian OB yang berkaitan dengan komitmen organisasi, terdapat dua pandangan. Bila berkaitan dengan isu-isu *downsizing*, *telecommuting*, merger dan akuisisi, globalisasi dan keragaman, maka komitmen organisasi menjadi topik yang sangat kuat untuk didiskusikan. Di sisi lain, para peneliti beranggapan bahwa komitmen organisasi adalah isu yang sudah jenuh pembahasannya dan mulai digantikan dengan komitmen karir.

Definisi komitmen organisasi dalam OB memiliki keragaman. Sebagai sikap, komitmen organisasi sering didefinisikan sebagai:

- a. dorongan yang kuat dari anggota organisasi untuk tetap berada dalam organisasi tersebut.
- b. adanya kemauan atau keinginan yang kuat untuk bertindak dan melakukan aktivitas-aktivitas atas nama organisasi.
- c. keyakinan yang kuat dan penerimaan yang kuat atas nilai-nilai dan tujuan dari organisasi. Dengan kata lain hal ini berkaitan dengan sikap kerja yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses yang berjalan terus menerus dari pelaku organisasi dalam mewujudkan kesuksesan dan kesejahteraan organisasi.

Determinasi dari komitmen organisasi, secara umum terbagi menjadi dua yaitu:

- a. personal (usia, masa kerja dalam organisasi, *career adaptability* dan perasaan positif atau negatif, kendali atribusi internal atau eksternal).
- b. organisasional (desain pekerjaan, nilai-nilai, dukungan organisasi, *procedural fairness*, dan gaya kepemimpinan).

Dalam perkembangannya, sebagai multi dimensi konstruk, komitmen organisasi banyak mendapatkan dukungan dari para peneliti lainnya. Salah satu model multi dimensi yang banyak didukung adalah yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen dengan tiga dimensi komitmen organisasi, yaitu:

- a. *Affective commitment*, melibatkan kelekatan emosional karyawan pada organisasi, identifikasi karyawan terhadap organisasi dan keterlibatannya dalam organisasi.

- b. *Continuance commitment*, menjelaskan komitmen seorang karyawan yang dilandasi oleh adanya untung dan rugi ketika karyawan meninggalkan organisasi. Hal ini berkaitan dengan senioritas, kekuasaan, peluang promosi atau *benefit* lainnya yang mungkin tidak akan diperolehnya ketika karyawan pindah ke tempat baru.
- c. *Normative commitment*, dijelaskan dengan adanya perasaan keharusan atau kewajiban bagi karyawan untuk tetap berada di organisasi karena itu adalah yang seharusnya dilakukannya.

2.2.2.1. Outcome dari Komitmen Organisasi

Sama halnya dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi juga menunjukkan adanya outcome yang biasanya berkaitan dengan adanya persepsi kenyamanan/kehangatan dalam organisasi, adanya iklim organisasi yang memberikan dukungan pada karyawannya dan kemauan atau kesediaan menjadi anggota tim yang bersedia membantu orang lain. Penelitian-penelitian menjelaskan bagaimana komitmen organisasi mempengaruhi aspek perilaku kerja karyawan. Salah satunya adalah dampak komitmen organisasi pada kinerja karyawan untuk kelompok karyawan yang memiliki kebutuhan finansial rendah dan kelompok yang memiliki kebutuhan finansial tinggi. Dalam perkembangannya, komitmen organisasi lebih dapat berperan sebagai predictor dari perilaku organisasi yang positif, bahkan bila dibandingkan dengan kepuasan kerja. Hal inilah yang menjadi alasan, mengapa komitmen organisasi menerima perhatian yang lebih dibandingkan dengan kepuasan kerja.

2.2.2.2. Prinsip-prinsip untuk Memperkuat Komitmen Organisasi

Perlu tidaknya memperkuat organisasi menjadi satu polemik tersendiri bagi para pelaku organisasi. Pada satu sisi memandang perlunya adanya kerjasama tim, pemberdayaan dan penguatan organisasi yang membentuk motivasi internal karyawan, dan hal ini diperlihatkan oleh karyawan yang memiliki komitmen pada organisasi. Di sisi lain adanya tuntutan dan tekanan dari lingkungan pada organisasi untuk tidak memperhatikan komitmen organisasi, bahkan cenderung menghilangkan dasar-dasar yang membentuk atau memunculkan komitmen organisasi. Dessler (dalam Luthans, 2011) menjelaskan beberapa guideline atau prinsip-prinsip dasar dalam mengembangkan komitmen organisasi, sehingga dapat membantu manajemen untuk memecahkan dilema yang ada, yaitu:

- a. *Commit to people-first values.* Hal ini memperlihatkan adanya upaya dalam mengangkat atau *hiring* manajer yang tepat dan melakukan apa yang disampaikan (*walk the talk*).
- b. *Clarify and communicate your mission.* Misi dan *ideology*/visi dari pemimpin dan perusahaan hendaknya dibuat dengan jelas, dibuat suatu misi yang membantu meningkatkan karisma pemimpin, menerapkan pola rekrutmen *value-based*, menekankan pada *value-based* pada setiap langkah menjalankan organisasi dan membuat *training* atau mengajarkan karyawan pada yang belum memiliki kejelasan akan *value* organisasi/perusahaan, membangun tradisi yang *value-based*.
- c. *Guarantee organizational justice.* Memberikan kepastian adanya *fairness* dalam memperlakukan karyawan, memiliki prosedur yang jelas bagaimana menjalankan sistem dalam organisasi dan membentuk pola komunikasi yang bersifat *twoway*.
- d. *Create a sense of community.* Proses ini dilakukan dengan membangun komunitas yang berlandaskan pada nilai-nilai yang sama, *share* nilai yang sama, menguatkan kerjasama dan menguatkan utilisasi berbagai bidang yang berbeda.
- e. *Support employee development.* Program ini dilakukan terkait dengan adanya komitmen untuk mengaktualisasikan pengembangan karyawan, memberikan tantangan yang memadai bagi para karyawan baru, menguatkan dan memberdayakan karyawan, melakukan promosi internal dalam organisasi/perusahaan, memberikan fasilitas aktivitas yang sesuai dengan perkembangan yang ada dan menyediakan keamanan karyawan tanpa diminta.

2.2.3. **Organizational Citizenship Behavior**

Satu aspek yang terbentuk dengan dilandasi persepsi, kepribadian, dan sikap kerja adalah apa yang dikenal dengan perilaku prososial dalam kerja yang dikenal dengan *organizational citizenship behavior* (OCB). Dalam perkembangan OB ini, OCB menjadi salah satu topik yang berkembang selama 25 tahun terakhir, dengan dilandasi oleh konsep-konsep atau *theoretical foundation*. Organ sebagai salah satu penggagas OCB menjelaskan OCB sebagai perilaku seseorang/karyawan dalam menguatkan upaya pencapaian tujuan organisasi melalui fungsinya sebagai seorang karyawan, namun tidak secara langsung atau secara eksplisit muncul dalam *reward system* dalam organisasi.

Landasan kepribadian dari OCB direfleksikan oleh adanya sifat predisposisi karyawan yang mendasari perilaku kooperatif, membantu, peduli, dan *conscientious*. Landasan sikap pada OCB mengindikasikan adanya tindakan yang resiprok terhadap organisasi dari karyawan yang memiliki OCB. Upaya-upaya yang dilakukan organisasi terhadap

karyawan yang dilandasi oleh prinsip keadilan dan fairness, membuat karyawan merasakan adanya perlakuan yang sama, sehingga tidak menghambatnya untuk menunjukkan perilaku kerja yang diluar uraian kerja dan kewajiban yang dimilikinya.

OCB sebagai aktivitas extra role memberikan makna yang berkaitan dengan kemauan untuk melakukan tindakan membantu yang sukarela, meskipun apa yang dilakukannya itu tidak memberikan tambahan atas reward atau benefits yang diterimanya dari organisasi. Organ menjelaskan bahwa OCB harus berisikan:

- a. *altruism* (membantu rekan kerja yang sedang tidak sehat);
- b. *conscientiousness* (bersedia untuk menyelesaikan tugas walaupun sudah diluar jam kerja);
- c. *civicvirtue* (melakukan tindakan sukarela pada program peningkatan komunitas, sebagai wakil dari perusahaan);
- d. *sportmanship* (berbagi pengalaman, termasuk kegagalan dengan orang lain, sehingga tidak akan mengulang dan mendengarkan saran dari orang lain untuk mencapai kesuksesan yang lebih kuat);
- e. *courtesy* (mampu memahami dan memberikan empati untuk orang lain, meskipun yang bersangkutan sedang dalam kondisi yang tidak menyenangkan).

Beberapa penelitian menjelaskan bahwa OCB berperan pada efektivitas organisasi/perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sama halnya dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi, OCB juga masih memerlukan upaya yang kuat untuk dibahas dan didiskusikan, untuk menemukan evidence yang kuat dan tepat bahwa keberadaan OCB penting bagi perusahaan. Terutama ketika melihat bahwa budaya nasional lebih mengarah pada budaya kolektif, maka OCB cenderung bukan menjadi suatu fenomena yang menarik untuk dikaji, namun lebih kepada perilaku yang wajar sebagai bagian dari budaya kolektif.

2.3. Motivasi Kerja

Motivasi merupakan salah satu proses psikologi dasar. Motivasi kerja merupakan isu yang berkembang sejak lama, namun penelitian-penelitian masih menjelaskan motivasi sebagai aspek yang penting dalam perilaku organisasi. Steers (1987) menjelaskan bahwa dalam membahas motivasi maka akan melibatkan pembicaraan yang berkaitan dengan:

- a. energi apa yang membuat manusia berperilaku,
- b. tertuju pada hal apa perilaku tersebut,
- c. bagaimana perilaku ini dikelola sehingga bisa dipertahankan untuk tetap berkelanjutan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah energi yang berpengaruh pada individu baik itu bersumber internal maupun eksternal, yang mendorong individu untuk melakukan sesuatu untuk mencapai sasaran perilaku tertentu.

2.3.1. Konsep Dasar Motivasi

Motivasi seringkali disamaartikan dengan beberapa istilah yang ada seperti *desires*, *wants*, *wishes*, *aims*, *goals*, *needs*, *drive*, *motives*, dan *incentives*. Secara mendasar, motivasi memiliki tiga elemen yang berinteraksi dan saling tergantung (Luthans, 2011) yaitu terlihat dalam gambar bagan berikut:



Gambar 2. Tiga Elemen Dasar Motivasi

Elemen dalam bagan tersebut dijelaskan sebagai berikut:

- a. *Needs*. Kondisi ini muncul ketika ada ketidakseimbangan kondisi fisiologis atau psikologis pada seseorang.
- b. *Drives*. Dijelaskan sebagai adanya dorongan yang dilakukan individu untuk mengurangi ketidakseimbangan kebutuhan yang ada, dengan arah gerakan pada pencapaian insentif yang diharapkan.
- c. *Incentives*. Merupakan akhir dari siklus motivasi yang dijelaskan sebagai hal-hal yang akan dipersepsikan mampu memenuhi kebutuhan yang tidak seimbang tersebut, sehingga bila memenuhi akan mengurangi dorongan dalam menyeimbangkan. Namun bila tidak memenuhi akan tetap mendorong individu untuk mengupayakan pencapaian kondisi keseimbangan.

2.3.2. Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik

Motivasi dijelaskan oleh Ryan dan Deci (2000) sebagai energi yang mendorong aktivitas individu untuk mendapatkan penghargaan dari diri sendiri, bukan untuk mendapatkan hal-hal yang berkaitan dengan konsekuensi perilaku yang diambil atau yang berhubungan dengan faktor di luar dirinya. Baron dan Greenberg (2003) menjelaskan bahwa motivasi berkaitan dengan alasan individu melakukan aktivitasnya, dan alasan tersebut adalah ketertarikan, tantangan dan komitmen pada cara yang positif. Dari penjelasan tersebut, maka motivasi dipahami sebagai motivasi individu untuk beraktivitas karena tertarik dengan aktivitas tersebut dan melaksanakannya dengan

komitmen tinggi yang akan menghasilkan tantangan untuk menyelesaikan dengan baik aktivitas tersebut.

Deci dan Ryan (2000) menjelaskan bahwa motivasi intrinsik tidak muncul begitu saja, meskipun dikatakan bahwa motivasi adalah aspek kepribadian dalam diri individu. Faktor-faktor berikut ini diyakini sebagai hal-hal yang menyebabkan munculnya motivasi intrinsik, di antaranya adalah:

- a. *reward* atau penghargaan yang bersifat intrinsik.
- b. lingkungan kerja yang dijelaskan sebagai lingkungan kerja yang menekan dan penuh persaingan yang tidak sehat akan menghambat motivasi intrinsik karyawan.
- c. Kreatifitas, menjelaskan bahwa otonomi terhadap pengerjaan tugas karyawan yang diberikan oleh pimpinan akan menyelesaikan tugas dengan lebih baik.

Dengan demikian, motivasi merupakan aspek personal yang mampu membantu individu menyelesaikan tugas dan menghadapi hambatan tugasnya.

3. Aspek Kelompok dalam Organisasi

Kelompok merupakan bagian dari kehidupan organisasi. Beberapa teori mencoba mengembangkan suatu anggapan mengenai awal mula terbentuk dan tumbuhnya suatu kelompok. Teori yang paling mendasar tentang terbentuknya kelompok ini ialah mencoba menjelaskan tentang adanya afiliasi di antara orang-orang tertentu, yaitu *propinquity* atau teori kedekatan. Dalam teori ini, dikemukakan bahwa seseorang berhubungan dengan orang lain disebabkan karena adanya kedekatan ruang dan daerahnya (*spatialand geographical proximity*).

Di sisi lain, George Homans mengemukakan adanya aktivitas-aktivitas, interaksi-interaksi, dan sentimen-sentimen (perasaan atau emosi) yang satu sama lain berhubungan secara langsung, dan dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Semakin banyak aktivitas-aktivitas seseorang dilakukan dengan orang lain (*shared*), semakin beraneka interaksinya, dan juga semakin kuat tumbuhnya sentimen- sentimen mereka.
- b. Semakin banyak interaksi diantara orang-orang, maka semakin banyak kemungkinan aktivitas dan sentimen yang ditularkan pada orang lain.
- c. Semakin banyak aktivitas dan sentimen yang ditularkan pada orang lain, maka semakin banyak sentimen seseorang dipahami oleh orang lain, maka semakin banyak kemungkinan ditularkannya aktivitas dan interaksi.

3.1. Teori Keseimbangan (*A Balance Theory of Group Formation*)

Salah satu teori yang agak menyeluruh (comprehensive) penjelasannya tentang pembentukan kelompok adalah teori keseimbangan (*a balance theory of group formation*), yang dikembangkan Theodore Newcomb. Dalam teori ini dikemukakan bahwa seseorang tertarik pada orang lain didasarkan pada kesamaan sikap di dalam menanggapi suatu tujuan yang relevan satu sama lain. Hal ini digambarkan dalam Gambar 3, individu A akan berinteraksi dan membentuk suatu hubungan (kelompok) dengan individu B karena adanya sikap dan nilai yang sama dalam rangka mencapai tujuan X. Sekalipun hubungan tersebut terbentuk, partisipan berusaha mencapai dan menjaga hubungan keseimbangan yang simetris diantara sikap-sikap yang menarik dan bersama. Jika ketidakseimbangan terjadi, ada suatu usaha untuk memperbaiki keseimbangan tersebut. Jika keseimbangan tidak bisa diperbaiki, maka hubungan bisa pecah.



Gambar 3. Teori Keseimbangan Pembentukan Kelompok

Dimana, X adalah nilai-nilai dan sikap yang sama: agama, politik, gaya hidup, perkawinan, pekerjaan, dan otoritas.

3.2. Teori Pertukaran (*Exchange Theory*)

Merupakan teori yang penting dalam memahami terbentuknya kelompok, teori ini memiliki kesamaan fungsi dengan teori motivasi dalam bekerja. Teori pertukaran kelompok berdasarkan atas interaksi dan susunan hadiah – biaya – hasil. Suatu tingkat positif yang minim (yaitu jika hadiah lebih besar dari biaya) dari suatu hasil harus ada jika menginginkan adanya daya tarik atau afiliasi. Hadiah-hadiah yang berasal dari berbagai interaksi akan mendorong timbulnya kebutuhan, sedangkan biaya akan menimbulkan kekhawatiran, frustrasi, kesusahan, atau kelelahan. Teori lain seperti propinquity, interaksi, dan keseimbangan juga memainkan peranan dalam teori pertukaran ini.

3.3. Alasan-alasan Praktis (*Practicalities of Group Formation*)

Teori lain dari pembentukan kelompok didasarkan pada alasan-alasan praktis. Misalnya karyawan-karyawan suatu organisasi mungkin dapat mengelompok karena alasan

ekonomi, alasan keamanan, atau alasan-alasan sosial lain. Karyawan- karyawan karena alasan ekonomi bekerja dalam suatu proyek karena dibayar untuk itu, atau mereka bersatu dalam serikat buruh karena mempunyai tuntutan yang sama tentang kenaikan upah. Untuk alasan keamanan, suatu kelompok bersatu untuk menghadapi diskriminasi, pemecatan, atau perlakuan sepihak. Alasan-alasan sosial yang lain juga dapat menjadi alasan bagi orang-orang untuk mengelompok, karena keberadaan kelompok akan memuaskan kebutuhan sosial (motif afiliasi).

Dari pemahaman tentang teori-teori pembentukan kelompok, menurut Reitz, karakteristik yang menonjol dari suatu kelompok dapat diidentifikasi sebagai berikut:

- a. Adanya dua orang atau lebih;
- b. Ada interaksi di antara mereka;
- c. Ada aktivitas membagi beberapa tujuan yang sama ;
- d. Mereka melihat dirinya sebagai suatu kelompok.

3.4. Bentuk-bentuk Kelompok

Sosiolog dan psikolog yang mempelajari perilaku sosial orang-orang dalam organisasi mengidentifikasikan beberapa perbedaan dari tipe suatu kelompok sebagai bentuk kelompok:

a. Kelompok Primer (*Primary Group*)

Orang yang pertama kali merumuskan kelompok primer adalah Charles H Cooley (1909) yang mengemukakan bahwa kelompok primer adalah kelompok yang didalamnya terdapat keakraban, kerja sama, dan hubungan tatap muka. Pada dasarnya mereka merupakan dasar dalam pembentukan sifat sosial dan cita-cita individu. Pendapat ini sebenarnya merupakan pengembangan lebih lanjut dari pendapat George Homan dalam buku *The Human Group* (kelompok manusia). Menurut Homan kelompok merupakan sejumlah orang yang sering berkomunikasi secara langsung dengan bertatap muka. Seringkali istilah kelompok kecil (*small group*) dipakai bergantian dengan kelompok primer. Padahal kelompok kecil biasanya dihubungkan dengan kriteria ukuran jumlah anggota kelompoknya, sedangkan kelompok primer harus memiliki perasaan akrab, kebersamaan, loyalitas, dan tanggapan yang sama atas nilai-nilai dari para anggotanya. Sehingga kelompok primer merupakan kelompok yang kecil ukurannya, namun tidak semua kelompok kecil adalah kelompok primer. Contoh kelompok primer adalah keluarga dan *peer group*.

b. Kelompok Formal dan Informal

Kelompok formal adalah suatu kelompok yang sengaja dibentuk untuk melaksanakan suatu tugas tertentu, anggota kelompok biasanya diangkat oleh organisasi, contohnya adalah komite atau panitia, unit-unit kerja tertentu seperti bagian, laboratorium riset dan pengembangan, tim manajer, kelompok petugas kebersihan, dan lain-lain. Sedangkan kelompok informal merupakan suatu kelompok yang tumbuh dari proses interaksi, daya tarik, dan kebutuhan-kebutuhan seseorang. Anggota kelompok tidak diatur atau diangkat. Kelompok informal sering tumbuh dalam kelompok formal, karena adanya anggota yang mempunyai nilai-nilai tertentu yang sama sehingga perlu ditularkan pada anggota yang lain. Dalam bidang industri dijelaskan adanya tiga pola dari kelompok informal yaitu:

1) Klik Mendatar (*Horizontal Clique*)

Anggota-anggotanya terdiri dari orang-orang yang terbatas pada derajat dan bidang kerja yang sama.

2) Klik Menegak (*Vertical Clique*)

Anggotanya terdiri dari orang-orang yang berbeda tingkat hierarkinya dalam suatu organisasi atau departemen organisasi.

3) Klik Acak (*Random Clique*)

Anggotanya terdiri dari orang-orang dari berbagai derajat, tingkat, bagian, dan lokasi.

c. Kelompok Terbuka dan Tertutup

Kelompok terbuka adalah kelompok yang secara *ajeg* mempunyai rasa tanggap terhadap perubahan dan pembaharuan. Sedangkan kelompok tertutup adalah kelompok yang mempunyai kemungkinan yang kecil untuk menerima perubahan dan pembaharuan, atau memiliki kecenderungan untuk tetap menjaga kestabilan. Perbedaan kelompok terbuka dan kelompok tertutup dapat dilihat dari empat dimensi sebagai berikut:

- 1) Perubahan keanggotaan kelompok;
- 2) Kerangka referensi;
- 3) Perspektif waktu;
- 4) Keseimbangan.

d. Kelompok Referensi

Kelompok referensi merupakan setiap kelompok yang anggotanya melakukan referensi atas dirinya, dengan menggunakan kelompok sebagai suatu ukuran (standar) untuk evaluasi dirinya atau sebagai sumber dari nilai dan sikap pribadinya. Kelompok

referensi dapat memberikan fungsi bagi seseorang untuk melakukan evaluasi diri yaitu:

- 1) Fungsi perbandingan sosial (*Social comparison*);
- 2) Fungsi pengesahan sosial (*Social validation*).

Blair Kolasa membedakan keanggotaan kelompok dan kelompok referensi, anggota kelompok adalah mereka yang secara individu menjadi anggota dari kelompok, sedangkan kelompok referensi adalah jika seseorang mengidentifikasi dirinya dengan atau menginginkan sebagai bagian dari kelompok tersebut. Sehingga dalam kelompok referensi, seseorang belum tentu menjadi anggota kelompok, tetapi dapat saja hanya tertarik atau menjadi simpatisan kelompok tersebut.

3.5. Komunikasi Dalam Organisasi

Komunikasi memiliki istilah dalam bahasa Inggris yaitu *communication* yang artinya komunikasi memiliki banyak arti. Berasal dari kata (etimologi), istilah komunikasi berasal dari bahasa Latin, yaitu *communis* yang artinya sama atau “*common*” berasal dari kata *communis* yang berubah ubah menjadi “*kommunicare*” yang artinya menyebarkan atau menginformasikan informasi kepada pihak lain guna memperoleh pengertian yang sama. Berdasarkan dari dasar informasi mengenai komunikasi di atas, maka terdapat beberapa pengertian komunikasi yaitu:

- a. Komunikasi adalah distribusi informasi yang berasal dari komunikator yang ditujukan kepada komunikan supaya terjalin interaksi (Hasibuan, 2002).
- b. Komunikasi merupakan proses dalam mensinergikan gagasan-gagasan, pemikiran-pemikiran, kesamaan pengertian, dan kesatuan kelompok.
- c. Komunikasi yaitu proses dalam menyalurkan informasi dari satu pihak ke pihak lainnya dengan maksud adanya persamaan dan pengertian yang sama.

Dari definisi komunikasi di atas, maka dalam memperoleh pengertian makna yang sama dalam mengkomunikasikan suatu informasi yang harus ditetapkan terlebih dahulu dasar titik temu yang sama.

3.5.1. Unsur-unsur Komunikasi

Menurut Charles E. Redfield dalam pemikirannya yang telah dibukukan olehnya yang mengenai unsur-unsur komunikasi dalam bukunya yang berjudul “*communication in management*” yang mengatakan sebagai berikut “*administrative communication can best regarded as a form of social or human communication in which there are these five*

elemen: a communicator, transmits, messages, communicatee, response". Kemudian setelah menjadi mengandung 5 unsur, maka dapat dirangkum sebagai berikut:

- a. komunikator (*communicator*) yaitu memberitahu berita, yang dalam masalah ini yaitu orang-orang yang bertingkah cara bicarannya, cara pengirimannya berita, atau orang-orang yang memberitakan.
- b. menyampaikan berita yaitu yang dalam masalah ini memperoleh dengan cara mengatakan, memberi pengiriman atau yang menyiarkan suatu berita melalui media.
- c. Berita-berita yang disampaikan yaitu yang memperoleh dengan cara kerjanya berupa perintah, laporan atau bisa juga dengan cara saran menyarankan.
- d. komunikasi yaitu cara kerjanya dengan cara orang yang telah dituju oleh pihak penanggung jawab atau bisa juga para pengunjung dengan kata lain orang yang mendapatkan berita.
- e. tanggapan atau reaksi yaitu sebuah cara yang berupa bentuk dalam tata cara jawabannya atau reaksinya.

3.5.2. Pengertian Komunikasi Dalam Organisasi

Cakupan komunikasi sangatlah luas. Pembahasan mengenai komunikasi yang cukup penting untuk dikaji adalah mengenai komunikasi dalam organisasi. Hal ini dikarenakan organisasi adalah sarana yang sarat akan persebaran informasi. Komunikasi dalam organisasi merupakan komunikasi yang dijalankan dan dibentuk pada tubuh organisasi. Khususnya struktur hirarki organisasi sangat mempengaruhi proses komunikasi yang terbentuk. Komunikasi yang baik sangat fundamental bagi organisasi. Keberadaan komunikasi diperlukan karena tiap sumber daya manusia di dalam organisasi dapat saling bertukar ide dan gagasan untuk terus memajukan organisasi. Oleh karenanya diperlukan ilmu dan strategi dalam membahas teori dan penerapan komunikasi dalam organisasi.

3.5.3. Proses Komunikasi Dalam Organisasi

Adapun beberapa tahapan-tahapan mengenai model proses komunikasi dalam organisasi yaitu:

- a. Tahap penciptaan gagasan atau tahap ideasi, yaitu dapat dilakukan oleh pihak pengiriman informasi (*komunikator=communicator*).

- b. Tahap penyusunan gagasan dalam bentuk simbol atau tanda-tanda sandi (tahap *encoding*), yaitu simbol atau tanda-tanda sandi yang berupa gambar-gambar yang menunjukkan kandungan arti.
- c. Tahap pengiriman, yaitu gagasan yang sudah disusun dalam wujud simbol-simbol atau tanda-tanda sandi yang disampaikan melewati saluran atau media komunikasi yang sudah disediakan oleh organisasi yang bertanggung jawab.
- d. Tahap penerimaan, yaitu informasi yang telah dikirim oleh komunikator lewat media komunikasi di terima oleh pihak penerima informasi.
- e. Tahap menginterpretasikan gagasan atau pesan yang diterima, yaitu tahap yang disebut juga tahap *decoding*. Dalam tahap ini, gagasan-gagasan atau pesan-pesan yang telah diterima diinterpretasikan atau diartikan.
- f. Tahap tanggapan, yang merupakan tahapan terakhir, sesudah pihak penerima berita melakukan interpretasi terhadap informasi yang telah diterima. Kemudian ada respon-respon yang telah ditanggapi, respon umpan balik atau *feedback* diantaranya yaitu:
 - 1) Respon langsung;
 - 2) Respon tidak langsung;
 - 3) Respon yang kurang dimengerti;
 - 4) Respon yang dapat dimengerti;
 - 5) Respon yang bersifat netral;
 - 6) Respon yang bersifat negatif.

Supaya komunikasi dapat memberikan respon yang diinginkan oleh komunikator, komunikator dan komunikasi harus memiliki jiwa pengalaman yang sama (*common experience*). Umpan balik atau *feedback* akan selalu tersambung melalui setiap tahap proses komunikasi, dengan ini pola atau model proses komunikasi bisa digambarkan seperti pada gambar yang ada di buku rangkuman.

3.5.4. Fungsi Komunikasi Dalam Organisasi

Terdapat empat fungsi komunikasi organisasi atau perusahaan yang perlu diketahui (Robbins, 2006). Keempat fungsi tersebut yaitu :

a. Pengendalian

Fungsi pengendalian dalam komunikasi organisasi memiliki tujuan untuk mengendalikan tingkah laku anggota organisasi melalui berbagai cara. Pada tiap organisasi pasti memiliki kewenangan dan garis komando yang wajib ditaati oleh

karyawan. Apabila karyawan memiliki masalah pada departemennya, maka permasalahan tersebut secara prioritas harus dikomunikasikan kepada atasan atau manajer departemen yang bersangkutan. Komunikasi dalam kasus ini menjalankan fungsi pengendalian. Meski demikian adanya komunikasi informal juga sangat membantu dalam pengendalian tingkah laku.

b. Motivasi

Dalam fungsi manajemen pengarahan maka motivasi diperlukan untuk mengarahkan karyawan/anggota. Dengan demikian, pada proses motivasi perlu terjalinnya komunikasi yang baik. Komunikasi organisasi yang terbentuk dalam kegiatan pemberian motivasi akan dapat meningkatkan semangat karyawan dalam menjalankan kinerjanya di organisasi.

c. Pengungkapan Emosi

Peran komunikasi dalam organisasi yang juga perlu dipahami adalah sebagai pengungkapan emosi. Para anggota/karyawan maupun manajer dapat menunjukkan rasa puas maupun kecewa terhadap lawan bicaranya. Hal tersebut dapat menjadi *signal* supaya kinerja organisasi dapat lebih ditingkatkan atau dipertahankan, apabila telah mencapai target. Komunikasi pada kasus ini mencoba untuk menjembatani dalam pengungkapan perasaan emosional khususnya dalam interaksi sosial.

d. Informasi

Secara fundamental komunikasi sejatinya sebagai proses persebaran informasi. Pada organisasi, informasi yang didistribusikan pastinya merupakan info yang dibutuhkan oleh anggota/kelompok. Informasi tersebut digunakan untuk pengambilan keputusan dalam bentuk data-data. Data-data tersebut kemudian diolah, dianalisis, dievaluasi sehingga menghasilkan berbagai pilihan alternatif.

4. Aspek Organisasional

4.1. Kepemimpinan

Aspek organisasi di dalam OB memberikan arahan untuk pembahasan terkait dengan pengelolaan dan penguatan kinerja organisasi. Tidak dipertanyakan lagi peran pemimpin bagi efektivitas organisasi dalam mencapai tujuannya. Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang dapat menjawab dan memenuhi setiap tantangan perubahan lingkungan organisasi. Luthan (2011) menjelaskan setidaknya ada lima kunci utama bagi kepemimpinan yang dapat membantu para manajer mencapai kesuksesan (kegagalan) dalam menghadapi tantangan perubahan yang ada. Lima kunci tersebut adalah:

- a. Visi yang strategis untuk memotivasi dan menginspirasi.
- b. Memberdayakan karyawan.
- c. Mengakumulasi dan *sharing* pengetahuan dalam lingkungan internal perusahaan.
- d. Mengumpulkan dan mengintegrasikan informasi eksternal yang relevan.
- e. Menghilangkan status *quo* dan mengoptimalkan kreativitas.

Selain lima kunci kepemimpinan tersebut, setidaknya para pemimpin organisasi dapat memperlihatkan tiga ‘wajah’ untuk mengelola organisasi:

- a. Wajah seorang manajer yang disiplin, rasional, *organizing*, menjalankan fungsi kontrol, intelek, strategis, dan pembuat keputusan.
- b. Wajah seorang seniman yang berarti harus memiliki rasa ingin tahu, bebas tidak tergantung pada orang lain, kreatif, peka secara emosi dan *innovator*.
- c. Wajah seorang pendeta yang menjelaskan adanya tuntutan untuk menampilkan perilaku yang etis, jujur, alami, empati, menginspirasi, dapat membuat orang lain nyaman, dan memiliki sikap *transcendent* (tawakal/pasrah).

4.1.1. Peran dan Aktivitas Pemimpin

Luthan dan Mintzberg dalam penelitiannya menjelaskan dalam suatu bagan terkait dengan peran pemimpin/manajer dalam organisasi seperti yang tertuang dalam bagan berikut:



Gambar 4. Bagan Peran Pemimpin dalam Organisasi

Berdasarkan bagan tersebut, Mintzberg menjelaskan ada tiga tipe peran manajer dalam organisasi, yaitu:

- a. *Interpersonal roles*, yang muncul secara langsung dari *authority formal* dan menjelaskan relasi antara manajer dan lainnya. Dalam peran ini seorang manajer dituntut untuk berperan sebagai *figurehead* yaitu simbol dari organisasi biasanya terlihat pada kehadirannya dalam acara seremonial. Peran kedua dalam *interpersonal roles* adalah *leader role* yang menuntutnya untuk dapat memotivasi, menginspirasi, dan mempengaruhi orang lain atau bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Tipe ketiga adalah *liaison roles*, dimana dalam peran ini seorang pemimpin berfungsi sebagai sosok yang membawa organisasi berinteraksi dengan *networking* dari luar organisasi lebih besar dibandingkan dengan bawahan atau rekan-rekan dalam organisasinya.
- b. *Informational roles*. Peran ini melekat pada diri seorang manajer yang telah memanfaatkan waktunya untuk senantiasa memberi dan menerima informasi terkait dengan perubahan dan tantangan lingkungan yang ada. Peran ini tidak dapat dilepaskan dari atributnya sebagai seorang manajer. Ada tiga tipe yaitu sebagai *monitor* yang akan membuat manajer senantiasa melakukan *scanning* atas kejadian

apapun yang ada di lingkungannya. Sebagai *disseminator* maka manajer dituntut untuk mendistribusikan informasi yang ada kepada orang-orang kunci dalam organisasi. Terakhir sebagai *spokesperson* maka manajer hendaknya memberikan informasi tentang organisasinya pada pihak luar.

- c. *Decisional role*. Dalam peran ini, manajer akan bertindak berdasarkan informasi yang terkumpul. Manajer juga dituntut dapat mengembangkan suatu *project* atau program yang melibatkan berbagai sumber daya penting dalam organisasi. Tipe yang muncul dalam peran ini adalah sebagai *disturbancehandler* yaitu sebagai sosok yang selain menjadi *entrepreneur* sehingga perlu *proactive*, maka seorang manajer juga dituntut mampu *reactive* (cepat tanggap) atas masalah dan tekanan yang muncul dari lingkungan. Sebagai *resource allocator* maka seorang manajer akan memutuskan siapa yang akan mendapatkan apa dalam departemen atau bagian yang dipimpinnya. Dan terakhir sebagai *negotiator*, maka seorang manajer dituntut untuk meluangkan waktu untuk bertemu dengan bawahannya dalam semua level dengan tujuan untuk dapat melakukan negosiasi baik dengan bawahan, bos maupun orang dari luar organisasi.

Terlepas dari tiga peran tersebut, Mintzberg juga menyebut adanya peran *informal leader* dalam organisasi. Peran ini lebih mengarah pada penjelasan adanya perilaku-perilaku yang diperlihatkan oleh para manajer, diluar dari fungsi formalnya sebagai seorang pemimpin.

4.1.1.1. Apa yang Dikerjakan oleh Manajer

Pada dasarnya seorang manajer menjalankan tugasnya berpatokan pada 12 prinsip manajemen yang sudah lazim dilakukan yang meliputi perencanaan, *staffing*, *training* dan pengembangan, pengambilan keputusan atau pemecahan masalah, menyelesaikan tugas-tugas administrasi/*paper work*, mendistribusikan informasi rutin, memonitor dan mengendalikan kinerja, memotivasi dan menguatkan, melakukan tindakan pendisiplinan/*punishing*, berinteraksi dengan pihak luar, mengelola konflik dan melakukan sosialisasi atau fungsi politik dalam organisasi.

4.1.1.2. Apa yang Dikerjakan Manajer yang Sukses

Pertanyaan yang selalu muncul terkait dengan kepemimpinan adalah apa yang dikerjakan oleh manajer yang sukses itu. Dari 12 aktivitas yang dilakukan manajer, dikatakan sukses bila dalam kriteria keberhasilan terpenuhi oleh manajer tersebut.

Namun dalam beberapa penelitian salah satunya yang dilakukan oleh Mintzberg adalah salah satu indikator dari kesuksesan itu adalah cepatnya seorang manajer mendapatkan promosi dalam karirnya. Hal ini berkaitan dengan bahwa manajer yang sukses akan meluangkan waktu lebih banyak untuk menjalankan tugasnya dalam upaya sosialisasi, *politicking* dan interaksi dengan pihak luar dibandingkan dengan mereka yang tidak banyak melakukan aktivitas tersebut. Hanya memang tidak dipungkiri ada beberapa argumen yang menyatakan bahwa seorang manajer yang sukses tidak berbanding lurus dengan manajer yang efektif. Bahkan tidak jarang manajer yang sukses ternyata bukanlah perwujudan manajer yang efektif. Namun kesuksesan seorang manajer, bisa saja merupakan bagian dari efektivitas strategi karirnya.

4.1.1.3. Apa yang Dilakukan oleh Manajer yang Efektif

Efektivitas manajer dalam menjalankan tugasnya menurut Luthans (2011) tidak terlepas dalam dua hal yaitu:

- a. Menyelesaikan tugasnya dengan terpenuhinya standar kuantitas dan kualitas dari suatu *performance*.
- b. Pekerjaan yang dapat diselesaikan itu memberikan kepuasan dan membentuk komitmen karyawan yang melakukannya.

Dengan memperhatikan dua hal tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa efektivitas manajer muncul dikarenakan adanya aktivitas yang berkaitan dengan perilaku yang berorientasi pada *people* (manusia), komunikasi dan fungsi *human resource management*.

4.1.2. Ketrampilan yang Diperlukan Seorang Pemimpin

Luthans (2011) menyarankan adanya ketrampilan kritis yang harus dimiliki seorang pemimpin yaitu:

- a. *Cultural flexibility*. Ketrampilan ini tidak hanya diperlukan berkaitan dengan aktivitas pemimpin bila berinteraksi dalam skala global, namun juga bermanfaat untuk menghadapi keragaman yang ada dalam organisasinya.
- b. Ketrampilan berkomunikasi. Pemimpin yang efektif harus mampu berkomunikasi secara lisan, tertulis dan non verbal.
- c. *HRD skills*. Hal ini menjadi keharusan, karena mengelola *human resource* merupakan bagian dari pemimpin yang efektif. Ketrampilan ini berkaitan dengan

kemampuan mengembangkan iklim belajar, mendisain dan melaksanakan program *training*, menyalurkan informasi dan pengalaman, mengukur hasil kerja, menjalankan konseling karir, membuat perubahan organisasi dan melakukan adaptasi materi pembelajaran.

- d. Kreativitas. Aspek ini berkaitan dengan kemampuan dalam memecahkan masalah, inovasi, dan kreativitas dalam menciptakan situasi kompetisi terutama menghadapi tuntutan lingkungan.
- e. *Self management of learning*. Ketrampilan ini berkaitan dengan kemampuan untuk melaksanakan proses belajar yang berkelanjutan atas pengetahuan dan ketrampilan baru. Dengan singkat, seorang pemimpin harusnya seorang *self-learner*.

Whetten dan Cameron (dalam Luthans, 2011) menyebutkan ada 10 aspek yang harus diperhatikan untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif dan sukses berdasarkan penelitian atas 400 manajer yang memiliki efektivitas tinggi. 10 hal itu adalah:

- a. Komunikasi verbal (termasuk kemampuan *active listening*);
- b. Manajemen waktu dan stres;
- c. Mampu mengelola keputusan personal;
- d. Mampu mengenali, menjelaskan dan membuat pemecahan masalah;
- e. Mampu memotivasi dan mempengaruhi orang lain;
- f. Mampu mendelegasikan;
- g. Menentukan tujuan dan menjabarkan visi menjadi lebih membumi;
- h. Memiliki *self-awareness*;
- i. Mampu melakukan dan menguatkan *team building*;
- j. Mengelola konflik.

Dari penelitian-penelitian yang telah berlangsung selama ini beberapa yang telah disepakati terkait dengan ketrampilan kepemimpinan yang efektif meliputi:

- a. Menguatkan *participative* dan *human relations* sebagai contoh komunikasi yang *supportive* dan *team building*. Sejalan dengan penelitian Nindyati (2017) bahwa para generasi milenial menilai pemimpin yang efektif adalah yang *participative*.
- b. Adanya kemampuan berkompetisi dan mampu mengendalikan (*assertif, power* dan *influence*).
- c. Inovasi dan *entrepreneurship* (pemecahan masalah yang kreatif).
- d. Menjaga keteraturan dan rasionalitas (seperti mengelola waktu dan pengambilan keputusan).

Aspek organisasi dalam OB memperhatikan peran pemimpin dalam menjalankan fungsinya membawa organisasi untuk mencapai tujuannya dengan cara yang efektif. Pemahaman akan perilaku pemimpin yang efektif menjadi suatu aspek yang berperan besar dalam perkembangan organisasi. Seorang pemimpin tidak hanya diperlukan untuk menjalankan perannya dalam manajemen, namun juga berkaitan dengan bagaimana menjalankan fungsinya dengan tetap berorientasi pada *people (people oriented)*.

REFERENSI:

- Aamodt, G. M. (2016). *Industrial/Organizational Psychology: An Applied Approach*. 8th Edition. Boston: Cengage Learning.
- Chamoro-Premuzic, T., & Furnham, A. (2005). *Personality and Intellectual Competence*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Feist, J., & Feist, J. G. (2002). *Theories of Personality*. Fifth Edition. New York: McGraw Hill Companies.
- Gilmore, J. V. (1974). *The Productive Personality*. San Fransisco: Albion Publishing.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2010). *Organizational Behavior*. Ninth Edition. New York: McGraw-Hill.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An evidence-based approach*. Twelfth edition. New York: McGraw-Hill.
- Muchinsky, P. M. (2003). *Psychology Applied to Work*. New York: Thompson Wadsworth.
- Pervin, L. A. (2003). *The Science of Personality*. Second Edition. New York: Oxford University Press.
- Robinson, J. P., Shaver, P. R., & Wrightsman, L. S. (1991). *Measures of Personality and Social Psychological Attitudes*. California: Academic Press, Inc.
- Schultz, D. P., & Schultz, S. E. (2006). *Psychology & Work Today*. Ninth Edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
- Spector, P. E. (2012). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*. Sixth Edition. Singapore: John Willey & Sons99
- Whelpley, C. E., & McDaniel, M. A. (2016). Self-esteem and Counterproductive Work Behaviors: a Systematic Review. *Journal of Managerial Psychology*, 31(4), 850-963.



PERSPEKTIF BISNIS DARI KEMITRAAN ANTARA BISNIS,
KOMUNITAS DAN PEMERINTAH MELALUI BISNIS TAMBANG
BERKELANJUTAN:
KASUS PT BUKIT ASAM TBK

MUHAMAD IKSAN
UNIVERSITAS PARAMADINA-FORD FOUNDATION

2018

Deskripsi Singkat:

Tata kelola terkait dengan pengelolaan sebuah program agar bisa memiliki aspek perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi dengan baik. Tata kelola yang dianut memiliki prinsip kolegial, akuntabilitas, kredibilitas, transparansi, partisipatif, dan tanggung jawab. Program yang diselenggarakan dapat dikelola dengan baik sesuai dengan tujuan pelaksanaan program.

Tujuan Umum:

Tujuan mata kuliah ini adalah para peserta diharapkan mampu menguasai konsep dan mengidentifikasi isu-isu tata kelola yang bisa mendukung program kemitraan.

Tujuan Khusus:

Tujuan mata kuliah ini adalah para peserta diharapkan mampu mempraktikkan dan mengimplementasikan aspek pengelolaan tata kelola.

Kompetensi yang Akan Dicapai:

- Sikap: Menjunjung tinggi nilai kemanusiaan dalam menjalankan tugas berdasarkan agama, moral, dan etika.
- Pengetahuan: Menguasai konsep teoretis, metoda, dan perangkat analisis kemitraan (perencanaan, pelaksanaan, pengarahan, pemantauan, evaluasi dan pengendalian).

Materi Pembelajaran:

- Tata kelola.
- Aspek kolegial.
- Aspek akuntabilitas.
- Aspek kredibilitas.
- Aspek transparansi.
- Aspek partisipatif.
- Aspek tanggung jawab.

Metode Pembelajaran:

- *Presentation and Discussion.*
- *Case Study.*

1. PENGANTAR

Milton Friedman (1912 – 2006) pernah menulis artikel yang berpengaruh pada koran terkemuka *The New York Times* perihal tanggung jawab bisnis ialah peningkatan keuntungan atau dengan kata lain perusahaan yang bekerja pada sistem ekonomi pasar hanya memiliki satu tanggung jawab sosial yaitu menggunakan semua sumber daya serta terlibat dalam berbagai aktivitas dengan tujuan memperoleh keuntungan (*profit*) sejauh perusahaan tetap sesuai aturan main (*rule of the game*). Bagi penggiat tanggung jawab perusahaan seperti Noke Kiroyan dkk (2010), Friedman mencela logika bahwa bisnis memiliki cara guna mengumpulkan uang semata baru kemudian membagi keuntungan yang diperolehnya untuk beragam tujuan, termasuk “*Corporate Social Responsibility* (selanjutnya CSR)”. Pendapat lebih keras menyanggah Friedman datang dari Emil Salim, di mana kredonya *the business of business is to raise sustainability and humanity* (Kiroyan *et al*, 2010:264). Tanggung jawab sosial perusahaan seharusnya dilakukan sejak awal perusahaan beroperasi dan benar-benar menjadi cara berbisnis yang menyeimbangkan tujuan ekonomi, sosial, dan lingkungan.

Keseimbangan tujuan ekonomi, sosial, serta lingkungan (*triple bottom line*) tidak lain daripada dimensi pembangunan berkelanjutan. Menurut Emil Salim (2014) ketiga aspek/dimensi pembangunan berkelanjutan tidak dapat berdiri sendiri, interdependen, kausalitas antar ketiganya. Walaupun tidak jarang ketiganya terlibat dalam posisi bersebrangan atau dalam situasi konflik. Adapun dalam realitas, pembangunan berkelanjutan juga beragam dalam prioritas pencapaiannya. Modul pembangunan berkelanjutan yang dipersiapkan dalam program ini memiliki beberapa pokok bahasan: (1). Tentang perkembangan pembangunan berkelanjutan, termasuk periodisasi gagasan pembangunan berkelanjutan. (2). Prinsip pembangunan berkelanjutan. (3). Tantangan dalam pembangunan berkelanjutan. (4). Kerangka perspektif pemangku kepentingan (*stakeholders perspective*) untuk mendukung pembangunan berkelanjutan. (5). Pengukuran pembangunan berkelanjutan. (6). Penutup.

Pembangunan berkelanjutan memang aspirasi semua pemangku kepentingan yang telah terlembaga. Dalam arti pembangunan berkelanjutan tahapan perkembangan yang evolutif mulai dari tahun 1960 hingga 2012 konferensi Perserikatan Bangsa-Bangsa tentang Pembangunan Berkelanjutan di Rio de Janeiro, Brazil. *United Nations Conference on Sustainable Development* menjadi dasar peluncuran Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (*Sustainable Development Goals-SDGs*) yang didasarkan pada Tujuan Pembangunan Milenium (*Millennium Development Goals-MDGs*). Sekarang SDGs telah resmi menggantikan MDGs. Namun, bagi pengusaha menimbulkan ketertarikan menghubungkan bisnis perusahaan dengan SDGs memerlukan prasyarat utama, misalnya insentif SDGs dalam meningkatkan *bottom-line* perusahaan. Terdapat

berbagai jenis sektor usaha perusahaan, dalam modul ini, pembahasan berfokus pada perusahaan yang bergerak di bidang ekstraktif/pengelolaan sumber daya alam.

Dalam disiplin ilmu ekonomi, eksternalitas menjadi konsep terpenting dalam memahami fenomena pengelolaan sumber daya alam, yang melibatkan lingkungan. Eksternalitas tidak lain dari dampak tindakan ekonomi seseorang atau satu pihak terhadap orang atau pihak lain tanpa disertai aliran kompensasi. Eksternalitas menyebabkan perbedaan persepsi akan biaya dari sudut pandang individu versus sudut pandang sosial (masyarakat). Dalam hal eksternalitas terdapat dua tipe eksternalitas: eksternalitas negatif dan eksternalitas positif. Eksternalitas negatif yaitu tidak diperhitungkannya biaya kerusakan lingkungan akibat polusi yang ditimbulkan melalui proses produksi oleh pemilik pabrik. Bagaimana solusi terhadap eksternalitas negatif? Caranya pemilik pabrik harus memperhitungkan kerusakan lingkungan yang ditimbulkan dalam keputusan bisnisnya, misalnya dengan mengharuskan membayar sejumlah pajak atas limbah yang diproduksinya. Solusi ini yang disebut dengan internalisasi eksternalitas negatif

Selain eksternalitas negatif, maka dimungkinkan pula terdapat eksternalitas positif. Misalnya perusahaan mengembangkan teknologi tepat guna dan murah guna membantu proses persalinan ibu hamil di daerah pedalaman, sehingga dapat menekan angka kematian ibu dan anak. Maka teknologi persalinan tadi menjadi contoh eksternalitas positif. Dalam hal ini, pemerintah dapat menyubsidi harga alat persalinan sehingga dapat diproduksi secara murah dan masif. Internalisasi eksternalitas positif melalui instrumen subsidi.

Sementara itu, penerapan internalisasi eksternalitas tidak dapat berdiri sendiri dalam kegiatan bisnis perusahaan. Dalam praktiknya, konsep tanggung jawab perusahaan pun telah lama dikenal dalam aktivitas korporasi. Kiroyan *et al* (2010) menguraikan definisi CSR sangat bervariasi, namun saat ini arus utama pelaku dan akademisi CSR, terdapat enam karakter inti tanggung jawab perusahaan berdasarkan studi Crane *et al* (2008) dalam Kiroyan *et al* (2010):



Sumber: Noke Kiroyan, Nunik Maharani Maulana, Sonny Sukada, dan Jalal (2010) dalam Iwan Jaya Azis, Lydia M Napitupulu, Arianto A Patunru dan Budi P Resosudarmo (eds) (2010), *Pembangunan Berkelanjutan: Peran dan Kontribusi Emil Salim*. Jakarta, Gramedia.

Menurut catatan Kiroyan dkk karakteristik ini CSR tersebut belum menjadi karakter praktik CSR di sebagian besar perusahaan yang beroperasi di Indonesia. Terlebih lagi, aktivitas CSR kebanyakan masih berupa sarana penyaluran sebagian kecil keuntungan yang dibuat perusahaan, bukan sebagai strategi untuk memastikan keberlanjutan usaha. Ringkasnya, pengertian tentang perspektif bisnis dari kegiatan CSR melalui kemitraan dengan beragam pemangku kepentingan belum dimengerti. Hal pokok lainnya juga, perihal keterkaitan kemitraan dengan tujuan pembangunan berkelanjutan. Guna memberikan ilustrasi riil terhadap perspektif bisnis, program kemitraan penulis memberi contoh studi kasus PT Bukit Asam Tbk (selanjutnya disebut PTBA).

Mengapa menjadikan PTBA sebagai *lesson learned* dalam modul ini? *Pertama*, PTBA sudah melaksanakan kegiatan yang berorientasi pada CSR sebelum dikeluarkannya Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, di mana dalam Pasal 74 menetapkan bahwa perseroan yang menjalankan kegiatan usahanya di bidang dan/atau berkaitan dengan sumber daya alam wajib melaksanakan tanggung jawab sosial dan lingkungan. Tanggung jawab sosial dan lingkungan merupakan kewajiban perseroan yang dianggarkan dan diperhitungkan sebagai biaya perseroan yang pelaksanaannya dilakukan dengan memperhatikan kepatutan dan kewajaran. Perseroan yang tidak melaksanakan kewajiban dikenai sanksi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Kedua, Orientasi perusahaan bergerak ke arah pembangkit listrik dari sekedar hanya perusahaan tambang. PTBA memiliki komitmen secara konsisten untuk mendorong peningkatan ekonomi dan menciptakan kemandirian masyarakat di sekitar operasi produksi PTBA termasuk upaya untuk meningkatkan kualitas lingkungan hidup. Untuk itu, PTBA memiliki Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) serta Bina Wilayah. Tujuan program ini adalah untuk memperkuat potensi sosial ekonomi dan peningkatan kualitas hidup masyarakat sekitar. *Ketiga*, Kegiatan CSR PTBA ini juga bekerja sama dengan Pemerintah Kabupaten Muara Enim dan Kabupaten Lahat dalam bentuk Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang). PTBA bekerja sama dengan Pemerintah Daerah Kabupaten Muara Enim dan Kabupaten Lahat untuk merencanakan pemanfaatan dana CSR yang mengajak masyarakat dan pemerintah daerah.

Pembahasan studi kasus PTBA berdasarkan tiga dokumen utama yaitu: (i). Laporan Kefektifan Program Kemitraan PTBA: Pembangkit Listrik Tenaga Mikro Hidro (selanjutnya disebut PLTMH) di Desa Plakat, Tanjung Enim, Sumatera Selatan yang disusun oleh In Mayasari, Iyus Wiadi, Handrix Chris Haryanto, Dian Rosdiana. (ii). Presentasi “Tumbuh Berkembang Bersama Lingkungan (Studi Kasus PT Bukit Asam, Tbk)” sebagai materi Executive Program for Sustainable Partnership (EPSP) Universitas Paramadina 201. (iii).

Gambaran umum industri tambang menggunakan laporan riset aksi berjudul “*Mining and Development in Indonesia: An Overview of the Regulatory Framework and Policies*” karya Bernadetta Devi serta Dody Prayogo.

Ketiga dokumen tersebut, penulis cantumkan dalam daftar pustaka sebagai *disclosure* serta pertanggungjawaban secara akademik. Adapun tiga fokus bahasan dalam modul ini: (i). Di tengah perubahan lingkungan global juga nasional yang semakin giat menjaga keanekaragaman hayati serta mengedepankan program pelestarian lingkungan, PTBA telah merencanakan serta melaksanakan *Sustainable Mining Business* sebagai implementasi dari CSR, deskripsinya seperti apa (ii). Gambaran program kemitraan dan program bina lingkungan dapat mencapai Tujuan Pembangunan Milenium melalui aktivitas PLTMH sebagai program bidang pemandirian ekonomi melalui desa binaan. (iii). Deskripsi manfaat sosial, ekonomi, serta manfaat bagi lingkungan dari PLTMH sampai keberlanjutan program di masa mendatang (masalah keberlanjutannya).

Modul ini terdiri dari lima bagian sebagai berikut: bagian pertama menjadi pengantar penulisan modul; bagian kedua kerangka pemikiran yang mengulas konsep yang digunakan dalam pembahasan meliputi konsep tentang eksternalitas, tentang bisnis dan perencanaan strategis termasuk rencana operasional, etika bisnis serta dinamika perubahan lingkungan. Bagian ketiga mengulas sekilas industri tambang. Bagian keempat merupakan pembahasan tiga pertanyaan pokok di atas; bagian keempat menjabarkan simpulan dari modul ini. Daftar pustaka disajikan bagi pembaca yang tertarik menelusuri literatur yang digunakan serta penyusunan referensi sebelumnya.

2. KERANGKA KONSEPTUAL

2.1 Eksternalitas

Beberapa penjelasan dari para ekonom tentang eksternalitas dapat disajikan sebagai berikut: *pertama*, eksternalitas sebagai kasus ketika tindakan satu pelaku ekonomi berdampak pada utilitas atau fungsi produksi pelaku ekonomi lainnya, tanpa pihak lain tersebut ikut andil dalam pengambilan keputusan atas tindakan tersebut (Just *et al*, 2004 dalam Hartono *et al* 2010). *Kedua*, eksternalitas sebagai kerugian (atau manfaat) yang dialami suatu individu/perusahaan akibat kegiatan yang dilakukan oleh individu/perusahaan lain, namun individu/perusahaan yang menderita kerugian (atau memperoleh manfaat) tidak dibayar (atau tidak membayar) atas dampak yang mereka rasakan (Stiglitz, 2000 dalam Hartono *et al* 2010). *Ketiga*, eksternalitas sebagai tindakan produsen atau konsumen yang mempengaruhi (menimbulkan efek terhadap) konsumen atau produsen lain, tapi tidak diperhitungkan dalam pembentukan harga (Pyndick, 2005 dalam Hartono *et al* 2010). Dari ketiga konsep Just *et al*

(2004), Stiglitz (2000), dan Pyndick (2005) ada tiga hal yang menjadi karakteristik eksternalitas, yaitu:

Pertama	Kedua	Ketiga
<ul style="list-style-type: none"> • Ada pelaku ekonomi yang secara riil terkena dampak aktivitas pelaku lainnya. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pihak yang terkena dampak (baik dampak positif maupun negatif) tidak ikut menentukan, atau mengambil keputusan, tentang aktivitas yang akan berdampak pada dirinya tersebut. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak ada aliran kompensasi yang menyertai dampak tersebut (baik berupa pemberian ganti rugi bila dampaknya negatif, atau pembayaran kompensasi bila dampaknya positif).

Sumber: Djoni Hartono, Arief A. Yusuf, dan Budy P. Resosudarmo (2010:53) dalam Iwan Jaya Azis, Lydia M Napitupulu, Arianto A Patunru dan Budy P Resosudarmo (eds) (2010), *Pembangunan Berkelanjutan: Peran dan Kontribusi Emil Salim*. Jakarta, Gramedia.

Selain konsep eksternalitas, dalam bagian ini, penulis memperkenalkan pula empat tipe barang (*goods*) yang diidentifikasi oleh ilmu ekonomi berdasarkan sifat kemampuan untuk dikecualikan (*excludability*) serta sifat kompetisi dalam mengonsumsinya (*rivalry in competition*) sebagaimana diilustrasikan pada Gambar I di bawah ini:

		Rivalry in Consumption	
		high	low
Excludability	high	private goods	club goods
	low	common resources	public goods

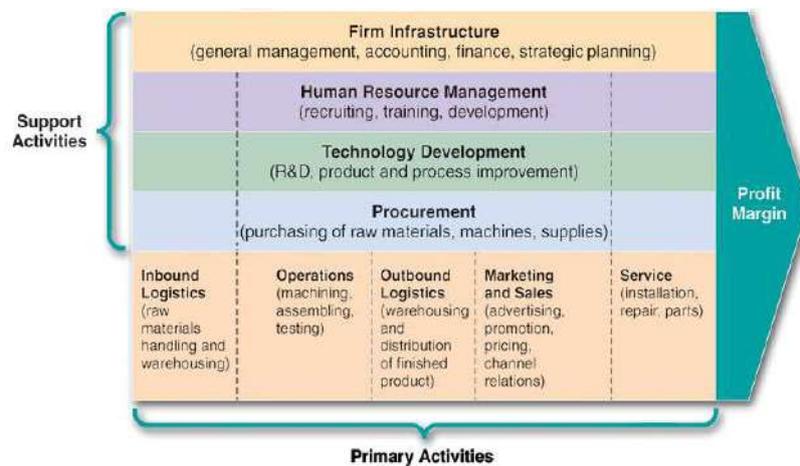
- Barang privat (*private good*) adalah barang yang untuk mengonsumsinya perlu saling bersaing antar pelaku ekonomi (*high rivalry in consumption*), disamping sifatnya dapat mengesampingkan dengan mudah pelaku ekonomi yang tidak membelinya (*high excludability*). Misalnya: es krim di musim panas, donat dan kopi hangat dan lain sebagainya.
- Barang klub (*club good*) adalah barang yang untuk mengonsumsinya tidak perlu saling bersaing antar pelaku ekonomi (*low rivalry in consumption*), sementara sifatnya dapat mengesampingkan dengan mudah bagi pelaku ekonomi yang tidak berkontribusi (*high excludability*). Misalnya: jasa perpustakaan bagi mahasiswa di satu universitas, tersedianya lift bagi pengunjung mal, dan lain sebagainya.

- Barang Sumber Daya Bersama (*common resources*) merupakan barang yang untuk mengonsumsinya perlu saling bersaing antar pelaku ekonomi (*high rivalry in consumption*), sedangkan sifatnya tidak dapat mengesampingkan dengan mudah pelaku ekonomi yang tidak mengeluarkan biaya (*low excludability*). Misalnya: irigasi bagi petani, danau dimana pemancing bisa memancing ikan, dan lain sebagainya.
- Barang publik (*public goods*) merupakan barang yang untuk mengonsumsinya tidak perlu saling bersaing (*low rivalry in consumption*), sementara sifatnya tidak dapat mengesampingkan dengan pelaku ekonomi lainnya juga tidak mudah. Misalnya: pertahanan keamanan suatu negara, pemadam kebakaran (*fire fighters*), dan lain sebagainya.

Pentingnya mengerti fokus isu lingkungan – yang menjadi pokok persoalan dalam kasus PTBA bersama PLTMH di dalamnya- dapat menggunakan konsepsi barang sumber daya milik bersama serta barang publik. Hampir dapat dipastikan, isu lingkungan bukan ranah barang privat serta barang klub karena tidak muncul masalah aksi kolektif (*collective action problem*) dan tragedi kepemilikan bersama (*tragedy of common*) di dalamnya. Meskipun demikian, penting dipahami bahwa peran korporasi/perusahaan tidak lebih dari turut berpartisipasi dan membantu usaha pengentasan kemiskinan yang acap kali mendera daerah/wilayah yang kaya sumber daya alam, baik sebagai kepemilikan bersama maupun menjadi barang publik. Perusahaan/korporasi tidak boleh mengambil-alih peran negara atau menjadi semi-negara dalam pengentasan kemiskinan (Prayogo dan Hilarius, 2012).

2.2 Perspektif Bisnis, Perencanaan Strategis dan Operasional

Konseptualisasi perspektif bisnis dalam modul ini menggunakan konsep rantai nilai (*value chain*) yang dikembangkan oleh Michael Porter (1985) dalam buku monumentalnya *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Bagaimana mempertahankan performa superior coba diperskripsikan oleh Profesor Porter. Pada dasarnya rantai nilai merupakan suatu kerangka kerja yang membagi aktivitas perusahaan ke dalam aktivitas utama dan aktivitas penunjang, berujung pada peningkatan/penurunan marjin laba. Gambar II di bawah memberikan ilustrasi kepada pembaca tentang konsep rantai nilai Porter tersebut lebih mendalam.



Sumber: Michael Porter (1985:3), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press

Aktivitas utama meliputi logistik dalam berupa gudang dan pemrosesan bahan-bahan mentah, operasi perusahaan (*maching, assembling* dan pengujian produk/layanan), logistik luar berupa jalur distribusi produk jadi dan penggudangannya, penjualan dan pemasaran serta layanan purna jual. Pada dasarnya, aktivitas utama perusahaan berorientasi kepada para pelanggan (*customer*) dan pengguna (*consumer*) produk maupun jasa perusahaan. Berdasarkan rantai nilai, semakin perusahaan mampu mengelola aktivitas-aktivitasnya maka margin keuntungan semakin bertambah.

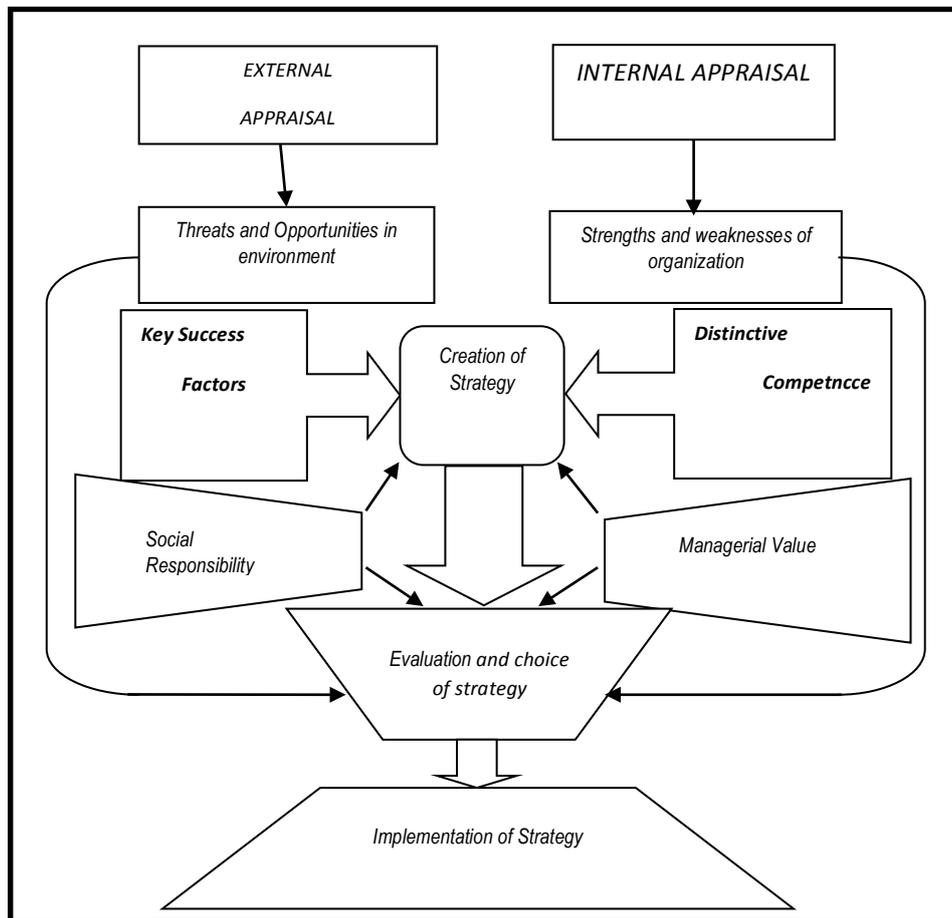
Namun tetap perlu diingat bahwa aktivitas utama perusahaan tidak akan berbuah margin keuntungan tanpa adanya dukungan aktivitas sekunder. Beberapa aktivitas sekunder yang mendukung keberhasilan aktivitas primer perusahaan antara lain: pengadaan (*procurement*) barang baku, persediaan, maupun faktor produksi lain seperti tenaga kerja, mesin-mesin, pengembangan sistem informasi (*technology development*) berupa kegiatan riset dan pengembangan, pengembangan proses bisnis maupun *product development*.

Manajemen sumber daya manusia, menurut Porter, termasuk ke dalam aktivitas sekunder yang meliputi kegiatan penerimaan (*recruitment*), pelatihan dan jenjang penugasan maupun karier dalam suatu hirarki, disusun dan diketahui oleh para pekerja. Terakhir, infrastruktur perusahaan yang berbeda dari aktivitas sekunder lain memegang peranan paling vital dalam mendukung aktivitas primer. Infrastruktur perusahaan mencakup manajemen umum, akuntansi dan keuangan serta *strategic planning*.

Adapun perihal perencanaan strategis berkaitan erat dengan perencanaan korporat, yang mana perancangan strategis telah menjadi cabang manajemen strategik klasik di antara mazhab-mazhab dalam keilmuan manajemen strategik. Dari strategi bisnis, perencanaan strategis dapat

dilihat sebagai proses mencocokkan antara berbagai kualifikasi dan beragam kesempatan terkait posisi perusahaan dalam lingkungan tempatnya berbisnis.

Kata kunci dalam analisis strategi terbagi dalam dua sisi, yaitu penilaian internal (*internal appraisal*) dan penilaian eksternal (*external appraisal*), penilaian internal pada dasarnya melakukan identifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi sementara penilaian eksternal membuat analisis kondisi ancaman dan peluang berasal dari lingkungan. Ilustrasi perencanaan strategis berdasarkan aliran desain (*design school*), seperti diuraikan oleh Mintzberg *et al* (1998), dengan perintis mazhab desain beserta panduannya dari Philip Selznick melalui bukunya *Leadership in Administration* (1957) dan Alfred D Chandler melalui bukunya *Strategy and Structure* (1962) mengikuti gambar III seperti berikut:



Sumber: Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel (1988), *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. New York, Free Press

Dua faktor yang berperan penting dalam pembuatan strategi yaitu (Mintzberg *et al* 1998:27): (1). Nilai manajerial (*managerial values*) dimana preferensi dan keyakinan mereka yang secara formal memimpin organisasi. (2). Tanggung jawab sosial (*social responsibility*)

terutama menyangkut etika dari suatu komunitas dimana organisasi berperan, setidaknya etika yang dipersepsikan oleh manajer atau pemimpin perusahaan. Aktivitas penilaian eksternal tidak lain dari melakukan peramalan dan *environment scan* serta identifikasi beragam faktor lingkungan perusahaan (organisasi) seperti aspek ekonomi, politik, sosial, teknologi. Kesemua aktivitas penilaian eksternal ditujukan untuk dapat mengetahui faktor pendorong kesuksesan organisasi di ranah eksternal (publik).

Konsep utama yang khas dari mazhab desain telah menjadi basis analisis bagi mahasiswa sarjana dan pascasarjana, terutama kelas MBA (*Master Business Administration*) pada kuliah-kuliah strategi, adalah konsep SWOT. Konsep SWOT merupakan penilaian Kekuatan (*Strength*) dan Kelemahan (*Weakness*) dari organisasi dengan mencermati Peluang (*Opportunities*) serta Ancaman (*Threats*) yang berasal dari lingkungan. Dengan demikian, perencanaan strategis berdimensi menengah ke jangka panjang. Sementara, perencanaan operasional berdimensi pendek dengan terlebih dahulu melakukan analisis SWOT. Konsep SWOT menjadi model standar perusahaan konsultan strategi, karena seperti kepercayaan mereka, mengikuti hukum *parsimony*. Bagi konsultan, strategi perlu dipertahankan untuk tetap jelas, sederhana dan spesifik. “Kesederhanaan adalah esensi seni yang indah”, Andrews (1987:554) menulis *konsepnya suatu strategi membawa kesederhanaan kepada organisasi yang kompleks*

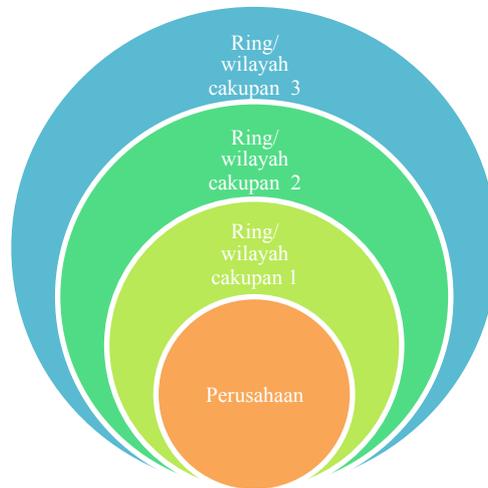
Bila eksplisitas dan simplisitas strategi menjadi kekuatan model perancangan strategi maka para kritikus di luar mazhab desain pun, telah mengidentifikasi beberapa kritik utama dari aliran ini. Mintzberg *et al* (1998:35), membuat strategi secara eksplisit dapat membuat organisasi terperosok ke dalam kekakuan (*inflexibility*). Strategi dapat dicermati sebagai tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi, pemimpin organisasi sebagai *master strategist* cenderung menghadapi keraguan dari para anggota organisasi maupun dirinya sendiri. Namun demikian, organisasi perlu menghadapi kondisi ketidakpastian yang tinggi dari lingkungan. Bagaimana perusahaan dapat memegang kondisi lingkungan yang cenderung tidak pasti di saat strategi telah ditetapkan.

Tantangan lain dapat muncul dari dinamisnya aktivitas di sekitar perusahaan dalam hal ini kelompok masyarakat yang memiliki pengaruh bagi pencapaian tujuan perusahaan. Freeman (2013), dalam Mayasari *et al* (2015), memberikan definisi *stakeholders* sebagai kelompok yang punya pengaruh sekaligus berdampak dari pencapaian tujuan perusahaan. Sementara Henriques dan Sadorky (1999), dalam Mayasari *et al* (2015), juga menjelaskan empat kategori grup dalam *stakeholders* sebagai berikut:

1. *Organizational stakeholders* yaitu karyawan, konsumen, pemegang saham dan pemasok;
2. *Community stakeholders* yaitu komunitas lokal dan kelompok yang memiliki kepentingan;

3. *Regulatory stakeholders* yaitu pihak yang memiliki wewenang membuat regulasi di setiap wilayah;
4. *Media stakeholders* yaitu pihak yang memublikasikan berita, perkembangan positif atau negatif dari dalam perusahaan.

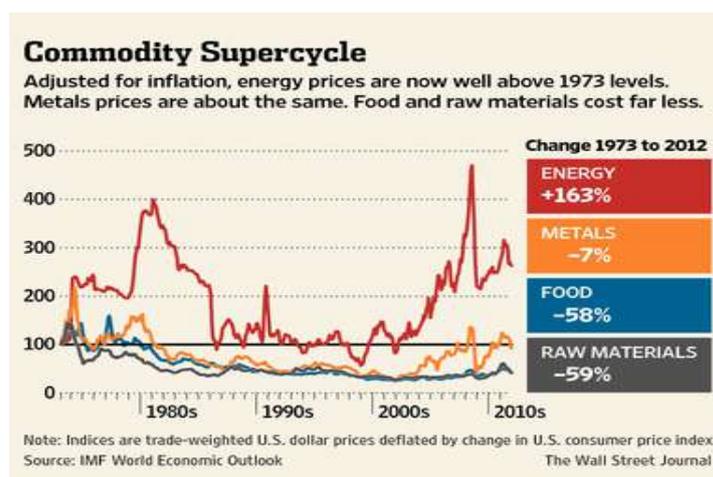
Oleh sebab variasi pemangku kepentingan yang besar, maka cakupan geografi dari program CSR dalam konteks PTBA adalah Kemitraan dan Bina Lingkungan, perlu perencanaan operasional yang lebih realistis. Prayogo dan Hilarius (2012:9) menyarankan tiga wilayah cakupan yang dapat digambarkan melalui gambar IV di bawah:



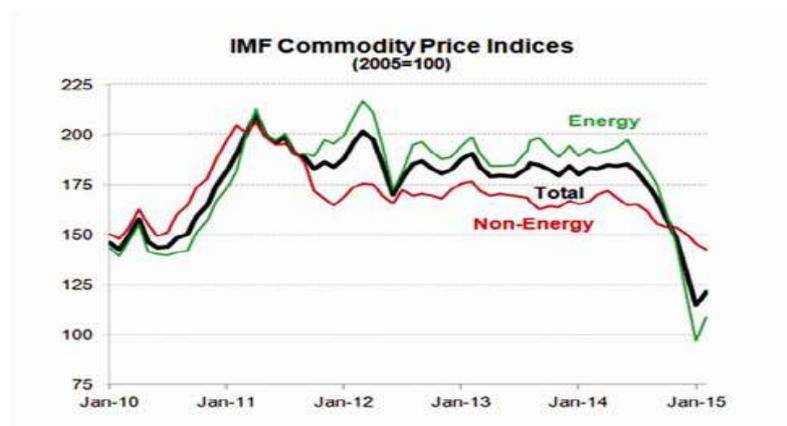
- Wilayah cakupan 1 misalnya pemangku kepentingan terdekat dengan perusahaan, umumnya komunitas lokal dalam wilayah desa terdekat. Di samping itu, *ring 1* juga masyarakat yang komunitasnya paling terganggu dengan kehadiran juga kegiatan perusahaan juga bersinggungan langsung dengan perusahaan.
- Wilayah cakupan 2 dapat didefinisikan sebagai komunitas lokal yang tidak secara langsung bersinggungan dengan kegiatan perusahaan, tetapi terkena dampak dari kehadiran dan kegiatan perusahaan secara fisik juga sosial. Umumnya *ring 2* masyarakat yang berada di desa berbeda dalam kecamatan yang sama.
- Wilayah cakupan 3 misalnya masyarakat yang tinggal pada kecamatan lainnya di sekitar kecamatan perusahaan berada, di mana kegiatan perusahaan sebetulnya sudah tidak lagi bersinggungan secara langsung. Namun agar tercipta “keadilan” juga “pemerataan” maka perusahaan bersama masyarakat dirasa perlu memasukkan dalam wilayah kerja PKBL. Walaupun porsi volume kegiatan PKBL paling terkecil.

2.3 Dinamika Lingkungan Industri Pertambangan

Industri tambang sangat berkaitan erat dengan pergerakan harga minyak bumi, demikian pula dengan industri lainnya seperti CPO (*crude palm oil*). Berdasarkan kajian McKinsey Global Institute oleh Dobbs, Manyika dan Woetzel (2015), dalam Kasali (2017), memaparkan bahwa puncak siklus super (*super-cycle peak*) untuk komoditas telah berakhir pada tahun 2013. Faktor terpenting yang mampu mendisrupsi tidak lain dari penemuan teknologi serta meluasnya adopsi eksplorasi *shale gas*. Daniel Yergin sebelumnya pada tahun 2014 juga menyebutkan Amerika Serikat telah mengalami revolusi energi yang non-konvensional ini. Dalam 15 tahun terakhir, produksi *shale gas* di AS telah meningkat 40 kali lipat antara 2000-2014. Hal ini menjadi disrupsi bagi sektor perminyakan serta pertambangan (Kasali, 2017). Mengapa demikian? Kehadiran serta masifnya penggunaan teknologi *shale gas* menyebabkan suplai energi dunia naik tajam sehingga harganya turun. Simak grafik di bawah ini:

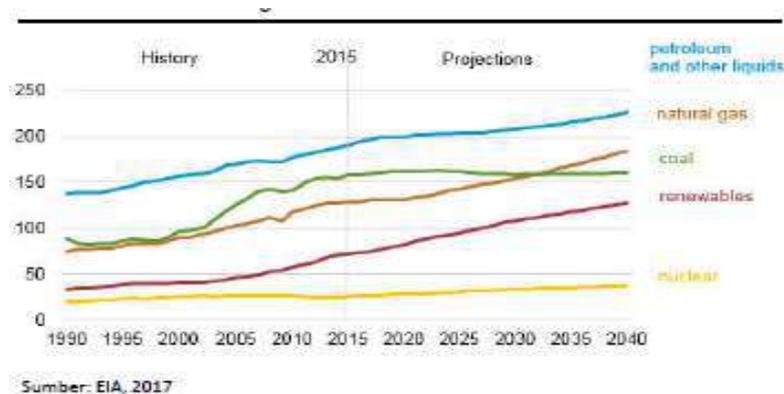


Grafik *Commodity Super Cycle* ditarik ke belakang sejak 1973 sampai tahun 2012. Sementara itu, Indeks harga komoditas yang dirilis IMF dengan *time series* yang lebih singkat juga mengonfirmasi semakin murahnya harga komoditas. Dampaknya harga komoditas non-energi seperti Tembaga yang harganya mencapai kisaran 4 USD pada Januari 2011 menjadi di bawah 2.5 USD pada Oktober 2016. Adapun CPO yang menopang perekonomian Indonesia sebagai penghasil CPO terbesar di dunia, pada Maret 2012 mencapai 1,105 USD/metric ton menjadi hanya 644,5 USD/metric ton pada Mei 2016. Dalam persentase telah turun sebesar 41 persen lebih selama empat tahun.



Sumber: IMF (2015)

Demikian dinamisnya lingkungan bisnis industri tambang, maka tidak ada pilihan banyak bagi perusahaan tambang. Konsumsi batu bara sebagai sumber energi berdasarkan proyeksi Energy Information Agency (EIA) AS, batu bara telah digantikan oleh gas alam (*natural gas*) dan terus akan dapat disusul oleh sumber energi terbarukan. Sebagaimana terindikasi dari ilustrasi grafik di bawah ini:



Sumber: EIA, 2017

Walaupun demikian, peran Asia Tenggara dalam menyeimbangkan pasar batubara termal global tidak dapat diabaikan. Hal ini dikarenakan ketersediaannya yang melimpah dengan biaya yang relatif lebih rendah, menjadikan batubara sebagai opsi sumber bahan bakar pembangkit listrik yang paling banyak dipilih. Saat ini terdapat tambahan 29 GW CFPP (*Coal-Fired Power Plant*) yang sedang dibangun di Asia Tenggara, serta sejumlah besar CFPP lainnya yang telah diizinkan dan direncanakan, dimana sebagian besar terkonsentrasi pada dua negara, yaitu Indonesia dan Vietnam. Pada akhir Agustus 2017, Indonesia dan Vietnam telah melakukan kerja sama di bidang energi, berupa pemasokan batubara sebagai bahan baku

pembangkit listrik di Vietnam selama 5 tahun ke depan, dan dapat diperpanjang (Megacapital Economic and Market Outlook, 2018).

2.4 Etika Bisnis

Menurut Rosamund Thomas (2006) permasalahan etis (*ethical controversies*), seperti juga dilema etis (*ethical dilemma*), tidak terlepas dari elemen moral. Dalam praxis manajemen, perilaku illegal yang melawan hukum jelas berhubungan erat dengan gagalnya dimensi moralitas individual bekerja, misalnya; pencurian (*theft*) tidak lain dari merampas hak kepemilikan seseorang; perdagangan orang dalam suatu perusahaan publik (*insider trading*) berkaitan erat dengan motif menguntungkan diri sendiri dengan informasi yang rahasia (*private information*); penyuapan (*bribery*) berkaitan dengan pemberian secara tidak sah sehingga mendapatkan keistimewaan, dan sebagainya.

Tiga elemen dalam etika bisnis menurut Thomas (2006:2) adalah:

1. Perangkat nilai (*underlying values*) yang menjadi pedoman bagi perilaku dan tindakan korporasi. Dalam contoh PTBA yaitu tumbuh berkembang bersama lingkungan. Nilai-nilai lainnya seperti integritas, kejujuran, keadilan, serta seperangka nilai yang mulia lainnya. Sifat dari perangkat nilai sepatutnya menjadi pedoman bagi manajer, karyawan hingga direksi dalam bekerja. Namun karena sifatnya yang abstrak maka diperlukan elemen kedua dan ketiga dalam menjabarkan *underlying values*.
2. Kode etik perusahaan (*corporate code of ethics*) atau pedoman bertindak (*code of conduct*) merupakan suatu set prinsip yang menggambarkan pernyataan jelas dari visi perusahaan hendak dicapai serta misi pencapaian visi tadi, apa yang diperbolehkan (*Do*) atau tidak diperbolehkan (*Don't*). Kode etik juga termasuk pelarangan bagi semua anggota organisasi untuk melakukan penyuapan (berperilaku koruptif).
3. Tata kelola perusahaan (*corporate governance*) ialah kerangka kerja dalam melaksanakan rangkaian prosedur-prosedur juga kebijakan-kebijakan dari struktur organisasi perusahaan semisal Dewan Direksi, Dewan Komisaris termasuk Komisaris Independen dan Direktur Independen. Tata kelola perusahaan sejatinya adalah bagian tidak dapat dipisahkan dari etika bisnis.

Selanjutnya, Thomas menerangkan delapan faktor pendorong merebaknya etika dalam konteks manajemen bisnis di antaranya: globalisasi yang mana masing-masing negara mempunyai standar bisnis tidak sama serta posisi individual anggota masyarakat semakin variatif; usaha bersama (*joint ventures*) dari berbagai negara karena investasi dan keterbukaan ekonomi; permintaan konsumen agar perusahaan berlaku adil dalam menjalankan operasinya;

aktivisme investor individu juga pemodal institusi besar; pertumbuhan lembaga pemerangkat berbasis etika-lingkungan hidup misalnya; ekspansi masif organisasi non-pemerintah; dan pembangunan badan-badan regulator, standar akuntansi dan legislasi/peraturan.

Thomas menutup makalahnya dengan komparasi etika bisnis dan CSR. Di mana etika bisnis lebih berorientasi pada persoalan moralitas, sementara CSR mendorong dan mensponsori pengarusutamaan tanggung jawab sosial juga tanggung jawab lingkungan dalam berbisnis dan isu manajerial. Walaupun keduanya menginginkan semakin meningkatnya tanggung jawab – seperti semangat dan perilaku anti korupsi, menghormati Hak Asasi Manusia, serta tanggung jawab Direksi terhadap keputusan bisnis korporasi. Walaupun terlihat berbeda antara etika bisnis dan tanggung jawab sosial serta lingkungan (baca CSR), keduanya bersama-sama menjadi kepentingan utama bisnis (Thomas, 2016:4).

Pada hemat penulis, etika bisnis seharusnya tidak hanya memandu perusahaan untuk mengikuti aturan seperti pengadaan barang dan jasa yang bersih atau menjadi tidak korup. Namun menerapkan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik yakni persaingan usaha yang sehat, transparansi, partisipasi, akuntabilitas, independensi, serta responsibilitas (Kemitraan, 2014). Prinsip responsibilitas jelas mengamankan perusahaan untuk memperhatikan nilai-nilai tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) dalam pengelolaan usahanya, seperti misalnya mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan hidup.

3. SEKILAS INDUSTRI TAMBANG

Bab 3 memiliki tujuan memberikan gambaran umum yang fokus kepada isu CSR dari industri tambang, serta mengulas beberapa temuan dari studi Devi dan Prayogo (2013) yang relevan mengantarkan kepada pembahasan modul. Karena sifat studi Devi dan Prayogo memberikan pengertian umum (*overview*) dari kebijakan serta kerangka regulasi industri tambang dan pembangunan di Indonesia. Sangat dimungkinkan temuan studi kedua sosiolog tersebut kurang relevan dalam konteks ini. Namun penulis telah membaca saksama, sekurangnya dua temuan utama yang penting disajikan, serta implikasi temuan tadi bagi industri tambang.

Seperti diakui Prayogo dan Hilarius (2012), serta Kiroyan *et al* (2010) bahwa banyak aktivitas CSR industri pertambangan lebih memilih aktivitas amal (*charity*) dengan orientasi manfaat jangka pendek. Bahkan dalam kasus-kasus tertentu, aktivitas CSR dapat menimbulkan eskalasi dari masalah lampau yang tidak diselesaikan (Devi dan Prayogo, 2013). Mereka menambahkan tren atas kegiatan CSR di Indonesia bagi perusahaan untuk lebih berfokus pada keamanan bisnis mereka ketimbang usaha mempromosikan kesejahteraan umum. Kedua sosiolog ini lalu melanjutkan analisis mereka bahwa tiga pendorong yang berkorelasi erat dengan semakin berkembangnya kegiatan CSR dan kemitraan pada industri tambang nasional

yaitu: (1). Laporan keberlanjutan (*sustainability reporting*) berupa *Global Reporting Initiative* (GRI) dan kebutuhan laporan keberlanjutan memiliki dampak positif bagi peningkatan alokasi pendanaan CSR (walaupun juga berfluktuasi tergantung kondisi keuangan masing-masing perusahaan). Devi dan Prayoga mengutip laporan dari berita tambang peningkatan 17 persen alokasi dana CSR per tahun.

PTBA sesuai laporan tahunan di 2010 telah meningkatkan dana program pembangunan lingkungan lebih dari 114 persen (26 milyar milyar) dibandingkan tahun 2009 hanya mencapai 12,2 milyar Rupiah. Tentu saja perusahaan terlihat berlomba meningkatkan dana CSR-nya juga dilakukan oleh perusahaan tambang emas-nikel-dkk BUMN Aneka Tambang, juga perusahaan swasta seperti Indo Tambang Raya Mega Tbk (d/h PT Kitadin). Pendorong (2) berasal dari kehadiran serta berkembangnya sertifikasi internasional juga sertifikasi nasional semisalnya ISO-14000, ISO-26000 termasuk pula penghargaan CSR Award dari berbagai lembaga. Terakhir, pendorong (3) berasal dari perubahan internal perusahaan seperti: alokasi tanggung jawab manajemen bagi program CSR, membangun kemitraan strategis dengan pihak ketiga yang melaksanakan CSR/CD, dan mempekerjakan staf penuh waktu juga tenaga ahli internasional guna melaksanakan fungsi CSR.

Dengan ilustrasi perencanaan strategis serta operasional mazhab desain maka ketiga pendorong di atas yaitu laporan keberlanjutan, sertifikasi internasional juga rekognisi nasional, dan perubahan internal perusahaan menjadi *key success factor* sekaligus *distinctive competence* bagi perusahaan tambang. Menurut Devi dan Prayoga (2013), ini kontribusi studi aksi mereka, memaparkan variasi dalam program CSR dan *Community Development* (penamaan generik disebut PKBL) pada industri pertambangan di Indonesia disajikan pada tabel I berikut:

Tema	Isi Program
Infrastruktur dan Utilitas Dasar	Jalan, <i>water supply</i> , konstruksi (olah raga, kantor pemerintah, masjid/gereja/rumah ibadah lainnya), fasilitas listrik pedesaan
Ekonomi	Pelatihan mata pencaharian sampingan, dukungan Usaha Mikro Kecil dan Menengah, bantuan permodalan, dukungan benih/ternak
Pendidikan	Beasiswa, pelatihan bagi guru, dukungan bagi fasilitas mengajar, bantuan sekolah lainnya, program kesenian
Kesehatan	Suplai obat-obatan, operasi, pelatihan dan kampanye kesehatan, pembangunan pusat kesehatan
Lingkungan	Pendidikan lingkungan termasuk kampanye, program pengolahan limbah padat

Sumber: Bernadetta Devi dan Dody Prayoga (2013:49) *Mining and Development in Indonesia: An Overview of the Regulatory Framework and Policies*.

Dengan menggunakan ilustrasi tabel Devi-Prayogo Variasi aktivitas CSR perusahaan tambang beberapa temuan menyangkut kegiatan PKBL PTBA sebagai berikut:

1. PKBL PTBA menysasar banyak tema mulai dari infrastruktur dan utilitas dasar melalui Pembangkit Listrik Tenaga Mikro Hidro, pemberdayaan bidang pendidikan seperti Bakti Bagimu Guru, Ayo Sekolah, Beasiswa BIDIKSIBA, Rumah Baca serta Program Adiwiyata. Tema kesehatan berupa pemberian makanan tambahan, pelayanan kesehatan ibu hamil, pelayanan kesehatan gratis, pembangunan infrastruktur perusahaan serta sarana kesehatan *mobile*. PTBA juga memiliki program pemandirian ekonomi melalui Sentra Industri Bukit Asam (SIBA) dan Desa Binaan.
2. PKBL PTBA tidak seperti perusahaan tambang lain – seperti temuan Devi dan Prayogo (2013)- menyatakan bahwa “*environmental programs are not commonly promoted in the CSR field by mining companies in Indonesia*”. Mereka menambahkan catatan terpenting soal ini:
“Most environment programs for CSR are done outside the company’s environmental management activities. It is often found that environmental program (e.g. conservation) are not widely supported by communities and environmental NGOs. The criticism is that these programs tend to attempt to ‘hide’ the negative impacts that may result from the mining activities”
3. PTBA tidak hanya menjalankan PKBL Lingkungan melainkan juga komitmen paska tambang berupa reklamasi berbasis tahura (Hutan Tanaman Rakyat) sesuai Peraturan Kabupaten Muara Enim No. 4 Tahun 2004). Selain Tahura, komitmen pasca tambang juga menjadikan Sawahlunto sebagai Kota Pariwisata, dengan pembangunan Taman Wisata Air, *Road Race*, *Motor Cross*, serta pacuan kuda. Namun penulis hanya membahas kegiatan PKBL terfokus pada PLTMH.

Pada bagian akhir studi Devi dan Prayogo (2013:56-57) menyebutkan dua isu yang belum *resolve* yaitu: *pertama*, masih terdapat konflik atau potensi konflik di area tambang serta kehutanan kerap terjadi yang berujung pada konflik lembaga pembuat aturan teknis (*local regulator*) Dinas Kehutanan dan Lingkungan Hidup dengan Kementerian Kehutanan dan Lingkungan Hidup (KLHK) sebagai institusi pusat wewenang dan garis komando, dan Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral (ESDM) dengan institusi pusat yang memiliki wewenang dan garis komando Kementerian ESDM. Guna mengatasi potensi konflik, sepengetahuan penulis, telah ada inisiatif baik dari Pemerintah Pusat di awal Pemerintahan Presiden Joko Widodo meneruskan program Pemerintah sebelumnya yaitu *One Map Policy* (Kebijakan Satu Peta). Meskipun begitu, KLHK jelas lebih ketat memberikan izin pemnukaan aktivitas pertambangan terutama tambang *open pit* di wilayah konservasi Sumber Daya Alam, disamping adanya

tekanan NGO anti pertambangan seperti Wahana Lingkungan Hidup (WALHI) dan Jaringan Tambang (JATAM). *Kedua*, Tanggung jawab sosial juga tanggung jawab lingkungan menjadi kewajiban (*mandatory*) di Indonesia, namun hasil dari kebijakan “wajibnya” CSR tersebut masih bervariasi. Dalam kaitannya pelaksanaan CSR terdapat perbedaan praktik antara prinsip-prinsip serta aturan main dalam melaksanakan program CSR/CD antara BUMN dan perusahaan swasta lokal dan perusahaan swasta multinasional (seperti PT Inco, Newmont, Freeport-McMoran, dan Rio Tinto).

Aspek	Swasta	BUMN
Struktur Pelaksana	Fleksibel, beradaptasi dengan kebutuhan perusahaan	Berstandar, mengaju pada peraturan yang ada dan struktur organisasi yang ada dalam BUMN
Sumber pendanaan	Bervariasi; sebagai persentase dari produk, alokasi dalam biaya produk atau persentasi tertentu keuntungan perusahaan	Sampai dengan 2 persen dari keuntungan bersih, hasil bersih anggaran PKBL dan transfer dana PKBL dari BUMN lainnya
Lokasi penerima Program CSR	Kebanyakan komunitas dalam ring 1-2-3 atau populasi terdampak	Kebanyakan komunitas lokal, juga komunitas di luar area, bahkan mencapai level nasional (tidak berhubungan langsung, <i>penulis</i>)

Sumber: Bernadetta Devi dan Dody Prayogo (2013:53) *Mining and Development in Indonesia: An Overview of the Regulatory Framework and Policies*.

Lalu bagaimana program Kemitraan dan Bina Lingkungan berkaitan dengan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (TPB). Penulis mengulas secara sekilas TPB yang menggantikan Tujuan Pembangunan Millenium (TPM). Tujuh belas tujuan TPB itu adalah 1) Tanpa Kemiskinan; 2) Tanpa Kelaparan; 3) Kehidupan Sehat dan Sejahtera; 4) Pendidikan Berkualitas; 5) Kesetaraan Gender; 6) Air Bersih dan Sanitasi Layak; 7) Energi Bersih dan Terjangkau; 8) Pertumbuhan Ekonomi dan Pekerjaan yang Layak; 9) Infrastruktur Tangguh, Industri Inklusif dan Inovatif; 10) Penurunan kesenjangan; 11) Kota dan Komunitas Berkelanjutan; 12) Konsumsi dan Produksi yang Bertanggungjawab; 13) Penanganan Perubahan Iklim; 14) Pelestarian dan Pemanfaatan Berkelanjutan Ekosistem Laut; 15) Pelestarian dan Pemanfaatan Berkelanjutan Ekosistem Darat; 16) Perdamaian, Keadilan, dan Kelembagaan yang Tangguh dan 17) Kemitraan untuk semua Tujuan Pembangunan.

Studi Mayasari *et al* (2015) menjelaskan program kemitraan PT Bukit Asam dan Al-Azhar Peduli Umat dalam membangun pembangkit listrik tenaga mikro hidro (PLTMH) di Desa Pelakat, Sumatera Selatan. Program ini merupakan secara tidak langsung mencapai SDGs 1 terkait Tanpa Kemiskinan. PLTMH bisa memberikan manfaat besar dalam bidang ekonomi,

bahasan manfaat ekonomi lebih mendalam diuraikan pada bagian IV di bawah. Demikian pula dengan, Program ini juga memiliki implikasi pada aspek lingkungan yang tidak secara langsung juga mendukung pada pencapaian SDGs terkait dengan Pelestarian dan Pemanfaatan Berkelanjutan Ekosistem Darat. PLTMH juga memberikan manfaat pada perbaikan lingkungan terkait dengan mitigasi dan adaptasi lingkungan. Indikator TPB Pertama Tanpa Kemiskinan dan TPB Kelima belas Pelestarian dan Pemanfaatan Berkelanjutan Ekosistem Darat.

TPB 1 Tanpa Kemiskinan	TPB 15 Pelestarian dan Pemanfaatan Berkelanjutan Ekosistem Darat
<ul style="list-style-type: none"> • setiap warga Indonesia mendapatkan akses pelayanan fundamental untuk mendapatkan standar kehidupan yang pantas • Pemerintah harus memberikan jaminan kepada masyarakat untuk mencapai standar kehidupan yang pantas tersebut melalui sebuah program jaminan sosial 	<ul style="list-style-type: none"> • pengelolaan hutan secara berkelanjutan, melawan perubahan lahan menjadi gurun, menghentikan dan merehabilitasi kerusakan lahan dan menghentikan kepunahan keanekaragaman hayati

Sumber: Modul *Sustainable Development Goals*

4. PEMBAHASAN MODUL

Penulis membahas modul perspektif bisnis dari kemitraan dengan berfokus kepada tiga pokok bahasan agar mempermudah pembaca dalam menelaah poin-poin yang ingin penulis sampaikan. Guna memberikan *background* sebelum menguraikan, membahas tiga pokok bahasan dengan praktik bisnis tambang (*sustainable mining business* disebut SMB) yang berkelanjutan sebagai intinya. PTBA mendefinisikan SMB sebagai praktik pertambangan yang baik mencapai keseimbangan antara *profit* (keuntungan), *people* (Sumber Daya Manusia) dan planet, dengan kemitraan guna pemberdayaan masyarakat, kemitraan bukan biaya tetapi aset, kemitraan bukan kewajiban tetapi penyertaan agar dukungan komunitas/masyarakat dapat dijaga. Bila SBM dibuatkan siklusnya maka gambar di bawah ini representasi-nya:



Sumber: Presentasi Tumbuh Berkembang Bersama Lingkungan (Studi Kasus PTBA) diolah

Sementara itu, kesadaran industri berbasis sumber daya (*resource-based*) perlu dikelola secara arif telah muncul dalam “kosa kata” PTBA sebagai korporasi. Kesadaran ini mengingat begitu pentingnya mineral, metal, batu bara, minyak dan gas dalam kehidupan sehari-hari kita. Patut pula disebutkan di sini cadangan batu bara Indonesia setara lebih kurang 3,6 persen cadangan Dunia dan *reserve* batu bara PTBA setara kurang lebih 6,5 persen cadangan Indonesia. Kesemuanya sumber daya alam yang tak terbarukan (*non-renewable energy*).

4.1. Sustainable Mining Business Sebagai Inti dari Implementasi CSR dan Kemitraan

Dalam kaitannya dengan rantai nilai dari Michael Porter pada bagian II, seturut dengan *value chain* Porter PTBA telah mengembangkan strategi mendasar (*basic strategy*) Bukit Asam terkait *Supply Chain* guna mencapai kinerja unggul. Dengan dilandasi pemahaman akan dinamisnya lingkungan industri tambang teridentifikasi tiga tantangan: pasar yang kelebihan stock batu bara (*overstock coal*), harga terus merosot akibat berakhirnya siklus super energy, dan biaya korporasi yang terus meningkat. Terdapat 4 sasaran strategis yang ingin PTBA capai dan terus pertahankan yaitu: (1). Biaya Rendah (*Low Cost*), (2). Kepuasan Konsumen soal waktu, kuantitas dan kualitas, (3). ramah lingkungan, dan (4). bisnis berkelanjutan. Gambar di bawah menguraikan *supply chain basic strategy*:



Sumber: Presentasi Tumbuh Berkembang Bersama Lingkungan (Studi Kasus PTBA) diolah.

Dua pedoman dalam melaksanakan aktivitas CSR/CD melalui PKBL: (1). PKBL merupakan investasi. (2). PKB berbasis pemandirian industri kecil untuk mendukung operasi Bukit Asam Community Center (BACC) melalui cluster industri, cluster pangan, serta cluster pendukung. Aktor yang terlibat didalam mencapai aktivitas PKBL PLTMH yaitu:

Al-Azhar Peduli Umat (APU), peran APU dalam PLTMH adalah membantu dalam koordinasi dan pengelolaan Program PLTMH. APU berinisiasi untuk menawarkan program PLTMH kepada PTBA. Program PLTMH ini pada dasarnya bukan hanya bentuk pemberian dana kepada APU untuk mengelola dana dari PTBA. Akan tetapi dari awal ini merupakan bentuk kolaborasi yang arahnya membangun secara bersama Desa Pelakat melalui program PLTMH. Kepercayaan dalam kolaborasi dengan APU adalah APU sudah mempunyai model yang telah teruji di dalam melakukan pembangunan PLTMH dan kemampuan untuk masuk dan mengkoordinasikan serta memetakan kebutuhan di masyarakat yang menjadi tujuan pengembangan (Mayasari *et al*, 2015:9).

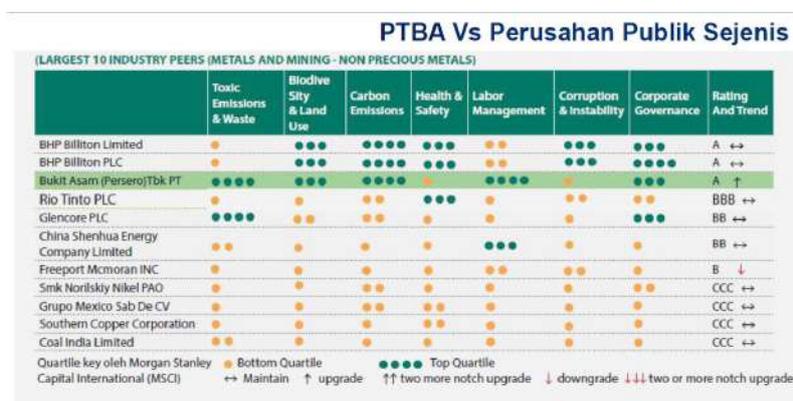
Saung Ilmu (SI) Organisasi kecil ini dikembangkan oleh APU karena dipertimbangkan bisa membantu pelaksanaan PLTMH dengan sukses untuk diadopsi oleh masyarakat di Desa Pelakat. SI dianggap sebagai agen yang berperan untuk menyukseskan PLTMH. SI mulanya merupakan program yang dibangun oleh APU dan PTBA sehingga menjadi satu paket. Peran SI adalah mengupayakan peran dan inisiatif masyarakat agar mampu berpartisipasi aktif untuk menjalankan PLTMH sebagai bagian program pembangunan masyarakat. Masyarakat tidak menjadi obyek pembangunan tetapi juga sebagai subyek aktif untuk menjalankan program. Dengan demikian, masyarakat tidak menjadi penonton. Pada akhirnya, eksistensi SI sudah menjadi aspek penting yang menjadi bagian penting dalam program CSR PTBA sebelum adanya pelaksanaan program di lapangan maupun dalam pelaksanaan program (Mayasari *et al*, 2015:11).

Perangkat Desa dalam program ini adalah sekretaris desa dan kepala desa. Sekretaris desa sebagai perangkat desa menjalankan pemerintahan desa dan kepala desa bisa menjadi simbol masyarakat yang melanjutkan kepemimpinan di masyarakat desa. Perangkat desa di Desa Pelakat dalam hal ini sekretaris desa berperan dalam merumuskan aturan(Mayasari *et al*, 2015:13).

Pengelola Energi Terbarukan PLTMH (Koperasi Harapan Bersama) menjadi pihak yang mengelola PLTMH. KHB ini memperoleh kewenangan untuk melakukan pengelolaan dana iuran masyarakat dalam memanfaatkan program PLTMH. Peran KHB adalah melakukan pengelolaan iuran listrik yang dibayar oleh masyarakat Koperasi mendapat mandat untuk mengelola dana iuran dari masyarakat yang menerima manfaat dari program PLTMH. Koperasi mengelola dana iuran listrik yang diterimanya setiap bulan dan juga mengelola dalam pemeliharaan turbin

listrik. Hal ini dijalankan secara bergantian pada periode tertentu. Iuran ini akhirnya dapat digunakan secara terus-menerus untuk menjalankan program dengan baik. Peran KHB penting dalam ini karena bisa memastikan sumber penerimaan untuk menjaga pengadaan aliran listrik agar tetap stabil. Keuntungan koperasi ini nantinya bisa dikembalikan lagi kepada masyarakat (Mayasari *et al*, 2015:13).

Berdasarkan uraian pemangku kepentingan di atas, PLTMH telah melibatkan berbagai pemangku kepentingan (*multistakeholders*) mulai dari pihak korporasi, pemerintah diwakilkan oleh perangkat desa (Kepala Desa dan Sekretarisnya), pihak masyarakat sipil melalui APU, SI, dan Koperasi Harapan Bersama mewakili pengelola PLTMH. Kunci sukses kemitraan tripartit inilah yang membuat PTBA bersemangat meneruskan program ini. Terlebih pada tahun 2015 PTBA mendapat RATING “A” atas kinerja dan keberlangsungan usaha melalui perspektif lingkungan, sosial dan tata kelola (*Environmental, Social, Governance*) oleh *Morgan Stanley Capital International* (MSCI). MSCI salah satu bank investasi ternama dan kredibel dari Amerika Serikat. Di tahun yang sama PTBA mendapat peringkat top lima besar kinerja unggul dalam pengelolaan limbah terbaik, bersama dengan Sumitomo Metal Mining dari Jepang, Banpu dari India, Anglo American serta Boliden. Dapat dikatakan internalisasi eksternalitas seperti diamanahkan dalam nilai CSR dapat dilaksanakan secara optimal.



Sumber: Presentasi Tumbuh Berkembang Bersama Lingkungan (Studi Kasus PTBA) disajikan kembali

4.2. Deskripsi PKBL, Tujuan Pembangunan Berkelanjutan Melalui PLTMH

Guna mendeskripsikan program kemitraan dan bina lingkungan melalui Pembangkit Listrik Tenaga Mikro Hidro (PLTMH) terlebih dahulu penulis berikan penjelasan tentang Tujuan Pembangunan Berkelanjutan, dimana TPB poin 1 dan poin 15 sebagai tujuan strategiknya. TPB 1 bervisi dunia tanpa kemiskinan. Tujuan awal yang paling penting dirumuskan oleh pemerintah dalam agenda SDGs di Indonesia terkait komitmen untuk mengurangi bahkan menghapus kemiskinan untuk 15 tahun ke depan. Kemiskinan merupakan

tujuan utama dalam SDGs karena persoalan kemiskinan dipertimbangkan sebagai aspek multi dimensi yang terkait dengan kerentanan dan kerawanan masyarakat untuk menjadi miskin; pemenuhan hak dasar warga agar menjalani kehidupan secara bermartabat.

Tema mengakhiri kemiskinan diharuskan menjadi tema pembangunan yang berkelanjutan terkait infrastruktur, pariwisata, energi, pangan dan lain-lain dan tercapai pada tahun 2030. Target yang dicapai secara umum adalah setiap warga Indonesia mendapatkan akses pelayanan fundamental untuk mendapatkan standar kehidupan yang pantas. Pemerintah harus memberikan jaminan kepada masyarakat untuk mencapai standar kehidupan yang pantas tersebut melalui sebuah program jaminan sosial.

Pada tahun 2030	<ul style="list-style-type: none">• Indikator TPB 1 bervisi dapat mengentaskan kemiskinan ekstrim bagi semua orang yang saat ini berpendapatan kurang dari 1,25 dolar Amerika per hari
Pada tahun 2030	<ul style="list-style-type: none">• Indikator TPB 1 memiliki visi mengurangi setidaknya setengah proporsi laki-laki, perempuan, dan anak-anak dari semua usia, yang hidup dalam kemiskinan di semua dimensi sesuai dengan definisi nasional
Pada tahun 2030	<ul style="list-style-type: none">• Indikator TPB 1 memiliki visi agar menjamin semua laki-laki dan perempuan khususnya masyarakat miskin dan rentan, memiliki hak yang sama terhadap sumber daya ekonomi serta akses terhadap pelayanan dasar, kepemilikan dan kontrol atas tanah dan bentuk kepemilikan lain, warisan, sumber daya alam, teknologi baru dan jasa keuangan mikro

Sumber: Biro Pusat Statistik (2016)

Indikator pembangunan berkelanjutan kedua ialah Tujuan Pembangunan Berkelanjutan poin 15 Pelestarian dan Pemanfaatan Berkelanjutan Ekosistem Darat. Fokus dalam program ini adalah pengelolaan hutan secara berkelanjutan, melawan perubahan lahan menjadi gurun, menghentikan dan merehabilitasi kerusakan lahan dan menghentikan kepunahan keanekaragaman hayati. Terkait pelestarian dan pemanfaatan berkelanjutan ekosistem darat, pengelolaan kawasan hutan

Ekosistem Daratan

Pada tahun 2020, menjamin pelestarian, restorasi dan pemanfaatan berkelanjutan dari ekosistem daratan dan perairan darat serta jasa lingkungannya khususnya ekosistem hutan, lahan basah, pegunungan dan lahan kering, sejalan dengan kewajiban berdasarkan perjanjian.

Ekosistem Daratan

Pada tahun 2020, meningkatkan pelaksanaan pengelolaan semua jenis hutan secara berkelanjutan, menghentikan deforestasi, merestorasi hutan yang terdegradasi dan meningkatkan secara signifikan aforestasi dan reforestasi secara global.

Ekosistem Daratan

Pada tahun 2020, menghentikan penggurunan, memulihkan lahan dan tanah kritis, termasuk lahan yang terkena penggurunan, kekeringan dan banjir dan berusaha mencapai dunia yang bebas dari lahan terdegradasi.

Sumber: Biro Pusat Statistik (2016)

Adapun desa binaan yang termasuk dalam bidang pemandirian ekonomi melalui PLTMH mempunyai tiga tujuan pelaksanaan diantaranya (Presentasi Tumbuh Berkembang Bersama Lingkungan):

1. Peningkatan kesejahteraan dengan menurunkan angka pengeluaran Rumah Tangga akibat penggunaan sarana penerangan berbahan bakar minyak;
2. Peningkatan produktivitas serta kualitas masyarakat untuk berkarya dengan aktivitas malam hari;
3. Peningkatan pemberdayaan masyarakat melalui pemanfaatan energi listrik sebagai program tindak lanjut pembangunan PLTMH bidang ekonomi, kualitas pendidikan, kesehatan dan keagamaan.

PLTMH secara nyata dapat memberikan manfaat besar dalam bidang ekonomi. Kemampuan PLTMH dalam memanfaatkan tenaga listrik menciptakan peluang besar bagi masyarakat untuk meningkatkan kegiatan perekonomian. Tenaga listrik ini dapat dioptimalkan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat secara luas. Sebelum adanya program ini, masyarakat mengalami kesulitan untuk melakukan kegiatan sehari-hari. Masyarakat hanya menggunakan teplok untuk penerangan di malam hari. Meskipun sebelum PLTMH, masyarakat juga sudah mengelola swadaya kelola turbin untuk menghasilkan tenaga listrik.

PLTMH juga memberikan manfaat pada perbaikan lingkungan terkait dengan mitigasi dan adaptasi lingkungan. Pertama, pengelolaan sampah dan limbah hewan ternak dilakukan dengan baik. Limbah hewan ternak bisa dimanfaatkan untuk pembuatan pupuk sehingga bisa digunakan untuk penyuburan tanaman. Kedua, penguatan dan penegakan pada hukum adat. Masyarakat Desa Pelakat meyakini kekuatan hukum adat untuk selalu ditaati. Mereka juga mengakui pentingnya hukum data dalam mengatur tatanan dalam kehidupan masyarakat termasuk pengaturan untuk masyarakat yang melakukan penebangan pohon dan membuang sampah sembarangan. Kekuatan hukum adat ini sejalan dengan kesadaran masyarakat untuk menjaga reservasi air. Mereka menyadari bahwa air dibutuhkan untuk penggerak turbin yang pada akhirnya akan menghasilkan listrik. Di samping itu, letak Desa Pelakat cukup terpencil dengan ketinggian 1300 mdpl di ujung perbukitan (Mayasari *et, al*, 2015).

Pertimbangan lain pemilihan lokasi PKBL karena PTBA tidak hanya memfokuskan pada daerah binaan dalam Ring 1 lokasi aktivitas bisnis. Pertimbangan lain adalah PTBA memiliki komitmen untuk bisa memberikan kontribusi bagi masyarakat yang membutuhkan dan masih dalam jangkauan wilayah PTBA. Selain itu, Desa Pelakat memiliki keunggulan yaitu menjadi rehabilitasi daerah aliran sungai yang berada di kawasan hulu. Pemilihan Desa Pelakat juga terkait dengan 3000 hektar daerah rehabilitasi daerah aliran sungai PTBA yang daerahnya di sekitar desa Pelakat tersebut (Mayasari *et, al*, 2015). Oleh karena itu, keberadaan air menjadi sangat penting untuk mendukung kehidupan masyarakat secara keseluruhan. Dengan adanya PLTMH ini yang otomatis sumbernya dari air, kesadaran dari masyarakat meningkat untuk menjaga hutan yang berada di sekitar daerah PLTMH. Hal ini untuk tetap menjaga kelestarian lingkungan yang arahnya menjaga keberlangsungan PLTMH sepanjang tahun.

4.3. Ilustrasi Manfaat Sosial, Ekonomi, serta Lingkungan

Berdasarkan Laporan Kefektifan Program Kemitraan PTBA: Pembangkit Listrik Tenaga Mikro Hidro di Desa Plakat, Tanjung Enim, Sumatera Selatan oleh Iin Mayasari, Iyus Wiadi, Handrix Chris Haryanto, Dian Rosdiana (2015) diperkuat dengan artikel dari Noke Kiroyan, Nunik Maharani Maulana, Sonny Sukada, dan Jalal (2010) PLTMH Desa Plakat memberikan manfaat ekonomi, sosial dan lingkungan dengan narasi di bawah ini.

1. Manfaat Ekonomi

Tenaga listrik ini dapat dioptimalkan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat secara luas. Sebelum adanya program ini, masyarakat mengalami kesulitan untuk melakukan kegiatan sehari-hari. Masyarakat hanya menggunakan teplok untuk penerangan di malam hari. Meskipun sebelum PLTMH, masyarakat juga sudah mengelola swadaya kelola turbin untuk menghasilkan tenaga listrik. Waktu itu, masyarakat harus membayar penggunaan teplok sebulan sebesar Rp

60.000 - Rp 70.000. Sebelum adanya PLTMH, dalam 1 bulan, masyarakat harus membeli minyak tanah paling sedikit 5 liter untuk penerangan dengan pengeluaran sebesar Rp 50.000 dalam 1 bulan (Mayasari *et, al*, 2015).

PLTMH bisa mengurangi biaya pembayaran sehingga masyarakat hanya diminta untuk menyisihkan sebesar Rp 15.000 yang sebelumnya, masyarakat membayar Rp 12.000. Sebesar 50% dari Rp 15.000,00 disisihkan untuk pembiayaan operator dan pemeliharaan PLTMH. Kemudian sebanyak 50% diperuntukkan sebagai modal penguatan koperasi. Iuran swadaya tersebut diarahkan pada upaya untuk mandiri Peningkatan produktivitas serta kualitas masyarakat untuk berkarya dengan aktivitas malam hari juga terjadi melalui penguatan ekonomi juga ditunjukkan dengan kemampuan masyarakat untuk mengelola perkebunan kopi dan pertanian. Masyarakat bisa meningkatkan produktivitas panen kopi yang tadinya menghasilkan 200 kg, kemudian sesudah adanya program ini, panen kopi mengalami peningkatan produktivitas menjadi 300–350 kg sekali panen (Mayasari *et, al*, 2015).

Masyarakat juga mendapatkan kesempatan untuk menjual kopi ke perusahaan lain atau ke pasar. Manfaat lain dengan keberadaan listrik, para masyarakat dapat melakukan pengolahan kopi menjadi bubuk kopi melalui mesin penyangrai. Pengolahan kopi juga bisa dilakukan pada malam hari karena adanya listrik yang bisa dimanfaatkan, sehingga masyarakat dapat mempercepat pengolahan biji kopi dengan menghemat waktu. Distribusi penjualan kopi dipermudah karena adanya dukungan pembangunan infrastruktur yang dibangun oleh Pemerintah Daerah Tanjung Enim.

Dengan adanya perbaikan jalan ini, biaya operasional pengiriman tidak lagi menjadi mahal. Sebelum ada perbaikan jalan tersebut, masyarakat harus menanggung biaya operasional untuk pengiriman terkait pembayaran jasa ojek sebesar Rp 300.000,00 sampai Rp 350.000,00 per bulan ke tengkulak maupun pengumpul. Masyarakat harus menempuh waktu lama agar sampai ke kota untuk bisa menjual hasil bumi di pasar. Manfaat ekonomi dari PLTMH tidak hanya memiliki implikasi pada budidaya kopi namun juga produksi strawberry.

PTBA memberikan dukungan melalui penanaman pohon strawberry di daerah sekitar PLTMH. Pemberdayaan ini dilakukan dengan memberikan pelatihan budidaya strawberry kepada masyarakat. Hasil produksi strawberry diharapkan bisa menambah penghasilan para masyarakat Desa Pelakat. Selain itu, pemanfaatan produk strawberry bisa diwujudkan dalam pengolahan dalam bentuk lain, sehingga menambah nilai jual (Mayasari *et, al*, 2015). Manfaat ekonomi dari PLTMH diharapkan mengirimkan sinyal kepada perusahaan batu bara lainnya, agar dapat berinvestasi dalam pembangunan ekonomi khususnya alokasi sumber daya yang lebih efisien (*better resource allocation*).

2. Manfaat Sosial

Program PLTMH juga memberikan manfaat secara sosial untuk kehidupan masyarakat. Adanya penerangan yang lebih baik, para anak sekolah dapat menjalankan kegiatan belajar dan mengajar masyarakat di Desa Pelakat dengan lebih baik dan menunjukkan peningkatan. Sebelum ada program, ketika malam hari untuk kegiatan belajar cenderung menyusahakan bagi anak-anak karena hanya menggunakan lampu minyak. Selain mengandalkan lampu minyak, penerangan juga masih mengandalkan penggunaan genset listrik yang cenderung mahal. Dengan demikian, anak-anak mengalami keterbatasan dalam belajar. Dengan adanya listrik, anak-anak dapat belajar dengan lebih lama (Mayasari *et, al*, 2015).

Manfaat sosial lainnya adalah memudahkan kelancaran kegiatan di desa-desa. Masyarakat juga merasakan adanya kekuatan gotong-royong dalam mengelola produksi, termasuk kegiatan sosial lainnya. Pertemuan antar warga masyarakat bisa ditingkatkan di malam hari. Para ibu dan anak bisa melaksanakan kegiatan pengajian sehingga bisa mempererat hubungan sosial. Singkat kata, manfaat sosial membuat fokus kepada dimensi humanitas eksistensi perusahaan sehingga dapat menciptakan kemasyarakatan lebih harmonis. Aktivitas belajar di malam hari, kegiatan keagamaan serta pertemuan antar warga menjadi sebagian kecil manfaat sosial

3. Manfaat lingkungan

PLTMH juga memberikan manfaat pada perbaikan lingkungan terkait dengan mitigasi dan adaptasi lingkungan. Pertama, pengelolaan sampah dan limbah hewan ternak dilakukan dengan baik. Limbah hewan ternak bisa dimanfaatkan untuk pembuatan pupuk sehingga bisa digunakan untuk penyuburan tanaman. Kedua, penguatan dan penegakan pada hukum adat. Masyarakat Desa Pelakat meyakini kekuatan hukum adat untuk selalu ditaati Mayasari *et, al*, 2015).

Dengan adanya PLTMH ini yang otomatis sumbernya dari air, kesadaran dari masyarakat meningkat untuk menjaga hutan yang berada di sekitar daerah PLTMH. Hal ini untuk tetap menjaga kelestarian lingkungan yang arahnya menjaga keberlangsungan PLTMH sepanjang tahun. Terkait dengan pemeliharaan PLTMH salah satunya ada peraturan desa terkait dengan larangan menjual pohon-pohon kayu untuk dijual di luar dari desa Pelakat.

Masyarakat juga diwajibkan untuk menjaga lingkungan sekitar rumah masing masing warga dan menjaga daerah hulu aliran sungai untuk keperluan dan kelancaran listrik mikro hidro ini. Kewajiban menjaga lingkungan terutama hutan sekitar desa tersebut mendapat perhatian besar dari warga. Kelangsungan keberadaan lingkungan ini diyakini juga menjamin kelangsungan kesejahteraan masyarakat di masa yang akan datang.

Perihal keberlanjutan program ini sesungguhnya memiliki masa depan yang cerah, karena pada hemat penulis, kepemilikan program (*sense of ownership*) dari para pemangku kepentingan telah hadir dan dapat terus dipupuk. Setelah program PLTMH dan SI dirasa cukup berhasil, PTBA akan melakukan replikasi kegiatan yaitu dengan membangun saung ilmu di desa-desa yang menjadi sasaran dari CSR PTBA (Mayasari *et, al*, 2015).

Keberhasilan PLTMH sejak awal pembangunan didorong kesediaan masyarakat untuk bisa menerima. Informasi pertama kali mengenai program ini sudah dikomunikasikan terlebih dahulu kepada perangkat desa yang akhirnya dikomunikasikan kepada seluruh warga baik pada para tokoh masyarakat, tetua, pemuda dan seluruh masyarakat yang ada. Peran perangkat desa, para mitra baik APU maupun SI memiliki kontribusi luar biasa.

Program ini diharapkan dapat berjalan secara berkelanjutan, masyarakat menyadari bahwa tidak mungkin selalu dibantu melalui program CSR. Jadi diharapkan dapat berjalan mandiri ke depannya khususnya melalui SI. Berkaitan dengan program CSR PTBA lainnya, SI bisa menjadi percontohan di pemerintahan kabupaten. Setelah Desa Pelakat mampu menjadi desa percontohan karena adanya keberhasilan program yang ada, mulai muncul banyak bantuan bagi desa.

5. SIMPULAN

Beberapa simpulan yang disajikan pada modul perspektif bisnis kemitraan tripartit (Swasta, Komunitas dan Pemerintah) dapat diambil sebagai berikut:

1. Bisnis pertambangan yang berkelanjutan atau *Sustainable Mining Business* (SMB) menjadi inti implementasi dari CSR dan kemitraan memerlukan kerjasama yang konstruktif dan bersinergi di antara para pemangku kepentingan. Hasil dari kerjasama dan kemitraan yang konstruktif juga saling membantu, tentu menghasilkan pengakuan dari komunitas internasional di bidang investasi. SMB sebagai praktik pertambangan yang baik mencapai keseimbangan antara *profit* (keuntungan), *people* (Sumber Daya Manusia) dan planet, dengan kemitraan guna pemberdayaan masyarakat, kemitraan bukan biaya tetapi aset, kemitraan bukan kewajiban tetapi penyertaan agar dukungan komunitas/masyarakat dapat dijaga.
2. Pembangkit Listrik Tenaga Mikro Hidro (PLTMH) sebagai bentuk program kemitraan kegiatan bina lingkungan PTBA melalui desa binaan mempunyai tiga tujuan sebagai berikut: Pertama, terjadi peningkatan kesejahteraan dengan menurunkan angka pengeluaran Rumah Tangga akibat penggunaan sarana penerangan berbahan bakar minyak;
 - a. Kedua, terjadi peningkatan produktivitas serta kualitas masyarakat untuk berkarya dengan aktivitas malam hari;

- b. Ketiga, terjadi peningkatan pemberdayaan masyarakat melalui pemanfaatan energi listrik sebagai program tindak lanjut pembangunan PLTMH bidang ekonomi, kualitas pendidikan, kesehatan dan keagamaan.
 - c. Dalam melaksanakan kemitraan PKBL, PTBA telah bekerjasama dengan mitra lokal baik pemerintah maupun masyarakat sipil. Pelajaran baik dari program PLTMH adalah adanya rasa kepemilikan dari masyarakat serta pengalaman dari lembaga masyarakat sipil (dalam hal ini APU dan SI) mengorganisasi dan menjalankan program serupa di tempat lain. Di samping tentunya dukungan dari pemerintah lokal.
3. PLTMH memberikan manfaat ekonomi, sosial, serta lingkungan sesuai tiga tujuan pemandirian ekonomi melalui desa binaan. Keberlanjutan program PLTMH ini dapat dilihat dari hadirnya kepemilikan program (*sense of ownership*) dari para pemangku kepentingan dapat terus dipupuk. Setelah program PLTMH dan keterlibatan komunitas juga dukungan pemerintah dirasa cukup berhasil, PTBA akan melakukan replikasi kegiatan pada wilayah kerja perusahaan lainnya. Program ini diharapkan dapat berjalan secara berkelanjutan, masyarakat menyadari bahwa tidak mungkin selalu dibantu melalui program CSR.

REFERENSI:

- Alfred D.Chandler (1962), *Strategy and Structure*. Cambridge, MIT Press.
- Bernadetta Devi dan Dody Prayogo (2013), *Mining and Development in Indonesia: An Overview of the Regulatory Framework and Policies*. Dapat diunduh melalui link: <https://im4dc.org/wp-content/uploads/2013/09/Mining-and-Development-in-Indonesia.pdf>
- Dody Prayogo dan Yosef Hilarius (2012), *Efektivitas Program CSR/CD dalam Pengentasan Kemiskinan Studi Peran Perusahaan Geothermal di Jawa Barat* dalam Jurnal Sosiologi Masyarakat Vol 17 No.1 Januari 2012.
- Djoni Hartono, Arief A Yusuf, dan Budi Resosudarmo (2010), *Konsep Dasar Persoalan Eksternalitas*, dalam Iwan Jaya Azis, Lydia M Napitupulu, Arianto A Patunru dan Budi P Resosudarmo (eds) (2010), *Pembangunan Berkelanjutan: Peran dan Kontribusi Emil Salim*. Jakarta, Gramedia.
- Emil Salim (2014), *Sustainability Development di Indonesia*. Disampaikan pada Workshop Executive Program for Sustainable Partnership.
- E. Freeman (2006), *Company stakeholders company: The new approach of CSR*, *Business Roundtable Institute for Corporate Ethics*, page 2-13.
- Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel (1988), *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. New York, Free Press.
- Iin Mayasari, Iyus Wiadi, Handrix Chris Haryanto, Dian Rosdiana (2015), Laporan Kefektifan Program Kemitraan PTBA: Pembangkit Listrik Tenaga Mikro Hidro di Desa Plakat, Tanjung Enim, Sumatera Selatan.
- Iwan Jaya Azis, Lydia M Napitupulu, Arianto A Patunru dan Budi P Resosudarmo (eds) (2010), *Pembangunan Berkelanjutan: Peran dan Kontribusi Emil Salim*. Jakarta, Gramedia.
- Justin Fox (2012), *The Social Responsibility of Business is to Increase.. What Exactly ?* Harvard Business Review 18 April 2012. Dapat diunduh melalui link: <https://hbr.org/2012/04/you-might-disagree-with-milton>.
- Kemitraan (2014), *Bisnis Beretika dan Berintegritas Bagi Pengusaha*, Yogyakarta.
- Michael Porter (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, Free Press.
- Megacapital Economic and Market Outlook, 2018.
- Noke Kiroyan, Nunik Maharani Maulana, Sonny Sukada, dan Jalal (2010), *Suara Jernih di Tengah Hiruk Pikuk: Apresiasi atas Kontribusi Prof Dr. Emil Salim dalam Wacana CSR di Indonesia*, dalam Iwan Jaya Azis, Lydia M Napitupulu, Arianto A Patunru dan Budi P Resosudarmo (eds) (2010), *Pembangunan Berkelanjutan: Peran dan Kontribusi Emil Salim*. Jakarta, Gramedia.

Philip Selznick (1957), *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, New York, Harper& Row.

Rhenald Kasali (2017), *Disruption*. Jakarta, Gramedia.

Rosamund Thomas (2006), *Ethical Controversies in Business Management*. Center for Business and Public Sector Ethics, Cambridge, United Kingdom.

Presentasi Tumbuh Berkembang Bersama Lingkungan (Studi Kasus PTBA)



PEMAHAMAN KEBIJAKAN DAN PERATURAN PEMERINTAH TERKAIT KEMITRAAN

ARDI AJI
UNIVERSITAS PARAMADINA-FORD FOUNDATION
2018

Deskripsi Singkat

Tata kelola terkait dengan pengelolaan sebuah program agar bisa memiliki aspek perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi dengan baik. Tata kelola yang dianut memiliki prinsip kolegial, akuntabilitas, kredibilitas, transparansi, partisipatif, dan tanggung jawab. Program yang diselenggarakan dapat dikelola dengan baik sesuai dengan tujuan pelaksanaan program.

Tujuan Umum

Tujuan mata kuliah ini adalah para peserta diharapkan mampu menguasai konsep dan mengidentifikasi isu-isu tata kelola yang bisa mendukung program kemitraan.

Tujuan Khusus

Tujuan mata kuliah ini adalah para peserta diharapkan mampu mempraktikan dan mengimplementasikan aspek pengelolaan tata kelola.

Kompetensi yang Akan Dicapai

- Sikap: Menjunjung tinggi nilai kemanusiaan dalam menjalankan tugas berdasarkan agama, moral, dan etika.
- Pengetahuan: Menguasai konsep teoretis, metoda, dan perangkat analisis kemitraan (perencanaan, pelaksanaan, pengarahan, pemantauan, evaluasi dan pengendalian).

Materi Pembelajaran

- Tata kelola.
- Aspek kolegial.
- Aspek akuntabilitas.
- Aspek kredibilitas.
- Aspek transparansi.
- Aspek partisipatif.
- Aspek tanggung jawab.

Metode Pembelajaran

- *Presentation and Discussion.*
- *Case Study.*

1. KEMITRAAN

1.1. Konsep Kemitraan

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. 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.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, arti kata mitra adalah teman, kawan kerja, rekan. Sementara kemitraan artinya perihal hubungan atau jalinan kerjasama sebagai mitra. Hafsah menjelaskan pengertian kemitraan adalah suatu strategi bisnis yang dilakukan oleh dua pihak atau lebih dalam jangka waktu tertentu untuk meraih keuntungan bersama dengan prinsip saling membutuhkan dan saling membesarkan. Karena merupakan strategi bisnis maka keberhasilan kemitraan sangat ditentukan oleh adanya kepatuhan diantara yang bermitra dalam menjalankan etika bisnis. Hal demikian sesuai dengan pendapat Ian Linton yang mengatakan bahwa Kemitraan adalah sebuah cara melakukan bisnis di mana pemasok dan pelanggan berniaga satu sama lain untuk mencapai tujuan bisnis bersama.

Menurut Anwar dalam Hafsah, pembangunan ekonomi dengan pola kemitraan dapat dianggap sebagai usaha yang paling menguntungkan (*maximum social benefit*), terutama ditinjau dari pencapaian tujuan pembangunan jangka panjang. Hal ini didasari oleh perwujudan cita-cita pola kemitraan untuk melaksanakan sistem perekonomian gotong royong antara mitra yang kuat dari segi permodalan, pasar, dan kemampuan teknologi bersama petani golongan lemah yang tidak berpengalaman. Tujuannya adalah meningkatkan produktivitas usaha dan kesejahteraan atas dasar kepentingan bersama.

Secara ekonomi, kemitraan didefinisikan sebagai:

1. Esensi kemitraan terletak pada kontribusi bersama, baik berupa tenaga (*labour*) maupun benda (*property*) atau keduanya untuk tujuan kegiatan ekonomi. Pengendalian kegiatan dilakukan bersama dimana pembagian keuntungan dan kerugian distribusi diantara dua pihak yang bermitra. (Burns, 1996 dalam Badan Agribisnis Departemen Pertanian, 1998);
2. *Partnership* atau *Alliance*” adalah suatu asosiasi yang terdiri dari dua orang atau usaha yang sama-sama memiliki sebuah perusahaan dengan tujuan untuk mencari laba. (Winardi, 1971 dalam Agribisnis Departemen Pertanian, 1998);

3. Kemitraan adalah suatu persekutuan dari dua orang atau lebih sebagai pemilik bersama yang menjalankan suatu bisnis mencari keuntungan. (Spencer, 1977 dalam Badan Agribisnis Departemen Pertanian, 1998);
4. Suatu kemitraan adalah suatu perusahaan dengan sejumlah pemilik yang menikmati bersama keuntungan-keuntungan dari perusahaan dan masing-masing menanggung liabilitas yang tidak terbatas atas hutang-hutang perusahaan. (McEachern, 1988 dalam Badan Agribisnis Departemen Pertanian, 1998).¹⁷

Sementara itu, Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah Pasal 1 ayat 13 mengatakan bahwa yang dimaksud dengan kemitraan adalah kerjasama dalam keterkaitan usaha, baik langsung maupun tidak langsung, atas dasar prinsip saling memerlukan, mempercayai, memperkuat, dan menguntungkan yang melibatkan pelaku Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah dengan Usaha Besar.

Kesemua definisi tersebut di atas, ternyata belum ada satu definisi yang memberikan definisi secara lengkap tentang kemitraan. Hal tersebut disebabkan karena para sarjana mempunyai titik fokus yang berbeda dalam memberikan definisi tentang kemitraan. Menurut Keint L. Fletcher dan Kamus Besar Bahasa Indonesia memandang kemitraan sebagai suatu jalinan kerjasama usaha untuk tujuan memperoleh keuntungan. Berbeda dengan Muhammad Jafar Hafshah dan Ian Linton yang memandang kemitraan sebagai suatu strategi bisnis yang dilakukan oleh dua pihak atau lebih, dengan prinsip saling membutuhkan dan saling membesarkan. Tetapi dengan adanya perbedaan pendapat diantara para sarjana ini maka akan saling melengkapi diantara pendapat sarjana yang satu dengan yang lainnya, dan apabila dipadukan maka akan menghasilkan definisi yang lebih sempurna, bahwa kemitraan merupakan jalinan kerjasama usaha yang merupakan strategi bisnis yang dilakukan antara dua pihak atau lebih dengan prinsip saling membutuhkan, saling memperbesar dan saling menguntungkan. Hubungan kerjasama tersebut tersirat adanya satu pembinaan dan pengembangan, hal ini dapat terlihat karena pada dasarnya masing-masing pihak pasti mempunyai kelemahan dan kelebihan, justru dengan kelemahan dan kelebihan masing-masing pihak akan saling melengkapi dalam arti pihak yang satu akan mengisi dengan cara melakukan pembinaan terhadap kelemahan yang lain dan sebaliknya.

Pendapat para ahli di atas memaparkan bahwa kemitraan merupakan jalinan kerjasama usaha yang merupakan strategi bisnis yang dilakukan antara dua pihak atau lebih dengan prinsip saling membutuhkan, saling memperbesar dan saling menguntungkan.

1.2. Prinsip-Prinsip Kemitraan

Kemitraan memiliki prinsip-prinsip dalam pelaksanaannya. Wibisono merumuskan tiga prinsip penting dalam kemitraan, yaitu:

1. Kesetaraan atau keseimbangan (*equity*).
Pendekatannya bukan *top down* atau *bottom up*, bukan juga berdasarkan kekuasaan semata, namun hubungan yang saling menghormati, saling menghargai dan saling percaya. Untuk menghindari antagonisme perlu dibangun rasa saling percaya. Kesetaraan meliputi adanya penghargaan, kewajiban, dan ikatan.
2. Transparansi.
Transparansi diperlukan untuk menghindari rasa saling curiga antar mitra kerja. Meliputi transparansi pengelolaan informasi dan transparansi pengelolaan keuangan.
3. Saling menguntungkan.
Suatu kemitraan harus membawa manfaat bagi semua pihak yang terlibat.

1.3. Tujuan Kemitraan

Pada dasarnya maksud dan tujuan dari kemitraan adalah *win-win solution partnership*. Kesadaran dan saling menguntungkan disini tidak berarti para partisipan dalam kemitraan tersebut harus memiliki kemampuan dan kekuatan yang sama, tetapi yang lebih dipentingkan adalah adanya posisi tawar yang setara berdasarkan peran masing-masing. Berdasarkan pendekatan cultural, kemitraan bertujuan agar mitra usaha dapat mengadopsi nilai-nilai baru dalam berusaha seperti perluasan wawasan, prakarsa, kreativitas, berani mengambil resiko, etos kerja, kemampun aspek- aspek manajerial, bekerja atas dasar perencanaan, dan berwawasan kedepan.

Dalam kondisi yang ideal, tujuan yang ingin dicapai dalam pelaksanaan kemitraan secara lebih konkrit adalah:

- a. Meningkatkan pendapatan usaha kecil dan masyarakat;
- b. Meningkatkan nilai tambah bagi pelaku kemitraan;
- c. Meningkatkan dan pemberdayaan masyarakat dan usaha kecil;
- d. Meningkatkan pertumbuhan ekonomi pedesaan, wilayah dan nasional;
- e. Memperluas lapangan kerja; Meningkatkan ketahanan ekonomi nasional.

Menurut Undang-Undang No. 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah pasal 11 tercantum bahwa tujuan program kemitraan yaitu:

- a. Mewujudkan kemitraan antar Usaha Mikro, Kecil dan Menengah;
- b. Mewujudkan kemitraan antar Usaha Mikro, Kecil, Menengah dan Usaha Besar;

- c. Mendorong terjadinya hubungan yang saling menguntungkan dalam pelaksanaan transaksi usaha antar Usaha Mikro, Kecil dan Menengah;
- d. Mendorong terjadinya hubungan yang saling menguntungkan dalam pelaksanaan transaksi usaha antar Usaha Mikro, Kecil, Menengah dan Usaha Besar;
- e. Mengembangkan kerjasama untuk meningkatkan posisi tawar Usaha Mikro, Kecil dan Menengah;
- f. Mendorong terbentuknya struktur pasar yang menjamin tumbuhnya persaingan usaha yang sehat dan melindungi konsumen; dan
- g. Mencegah terjadinya penguasaan pasar dan pemusatan pasar oleh orang perorangan atau kelompok tertentu yang merugikan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah.

1.4. Pola-pola Kemitraan

Dalam proses implementasinya, kemitraan yang dijalankan tidak selamanya ideal karena dalam pelaksanaannya kemitraan yang dilakukan didasarkan pada kepentingan pihak yang bermitra. Menurut Wibisono, Kemitraan yang dilakukan antara perusahaan dengan pemerintah maupun komunitas/ masyarakat dapat mengarah pada tiga pola, diantaranya:

1) Pola kemitraan kontra produktif

Pola ini akan terjadi jika perusahaan masih berpijak pada pola konvensional yang hanya mengutamakan kepentingan shareholders yaitu mengejar *profit* sebesar-besarnya. Fokus perhatian perusahaan memang lebih bertumpu pada bagaimana perusahaan bisa meraup keuntungan secara maksimal, sementara hubungan dengan pemerintah dan komunitas atau masyarakat hanya sekedar pemanis belaka. Perusahaan berjalan dengan targetnya sendiri, pemerintah juga tidak ambil peduli, sedangkan masyarakat tidak memiliki akses apapun kepada perusahaan. Hubungan ini hanya menguntungkan beberapa oknum saja, misalnya oknum aparat pemerintah atau preman ditengah masyarakat. Biasanya, biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan hanyalah digunakan untuk memelihara orang-orang tertentu saja. Hal ini dipahami, bahwa bagi perusahaan yang penting adalah keamanan dalam jangka pendek.

2) Pola Kemitraan Semiproduktif

Dalam skenario ini pemerintah dan komunitas atau masyarakat dianggap sebagai obyek dan masalah diluar perusahaan. Perusahaan tidak tahu program-program pemerintah, pemerintah juga tidak memberikan iklim yang kondusif kepada dunia usaha dan masyarakat bersifat pasif. Pola kemitraan ini masih mengacu pada kepentingan jangka pendek dan belum atau tidak menimbulkan *sense of belonging* di pihak masyarakat dan *low benefit* dipihak pemerintah. Kerjasama lebih mengedepankan aspek karitatif atau

public relation, dimana pemerintah dan komunitas atau masyarakat masih lebih dianggap sebagai objek. Dengan kata lain, kemitraan masih belum strategis dan masih mengedepankan kepentingan sendiri (*self interest*) perusahaan, bukan kepentingan bersama (*commont interest*) antara perusahaan dengan mitranya.

3) Pola Kemitraan Produktif

Pola kemitraan ini menempatkan mitra sebagai subyek dan dalam paradigma *commont interest*. Prinsip simbiosis mutualisme sangat kental pada pola ini. Perusahaan mempunyai kepedulian sosial dan lingkungan yang tinggi, pemerintah memberikan iklim yang kondusif bagi dunia usaha dan masyarakat memberikan dukungan positif kepada perusahaan. Bahkan bisa jadi mitra dilibatkan pada pola hubungan *resourced based patnership*, dimana mitra diberi kesempatan menjadi bagian dari *shareholders*. Sebagai contoh, mitra memperoleh saham melalui *stock ownership* Program.²¹

2. PROGRAM KEMITRAAN

Konsep *good governance* yang saat ini coba diterapkan di Indonesia, memiliki paradigma baru tentang tata kelola pemerintahan. Tata kelola pemerintahan yang baik dimana konsep ini mengurangi peran pemerintah dalam menjalankan tugasnya. Berkurangnya peran pemerintah diikuti dengan berperannya swasta dan masyarakat dalam pemerintahan. Ini yang menjadikan pemerintah-swasta- masyarakat saat ini bersama-sama menjalankan perannya untuk pembangunan.

Bila pemerintah memiliki *good governance* dalam dunia usaha atau korporasi *ada good corporate governance*. *Good corporate governance* merupakan salah satu bentuk implementasi *Good Governance* di bidang korporasi. Konsep *good corporate governance* inilah yang menjadi acuan korporasi dalam menjankan perannya saat ini bersama-sama pemerintah dan masyarakat. Salah satu dari prinsip *good corporate governance* yang sangat berkaitan dengan menjalankan perannya dalam membantu pemerintah dibidang pembangunan adalah *responsibility*. *Responsibility*, sebagai kesesuaian dalam pengelolaan perusahaan terhadap Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku dan prinsip- prinsip korporasi yang sehat akan mudah dilaksanakan baik di lingkungan pemerintah maupun swasta. Bentuk realisasi dari prinsip *responsibility* dalam *good corporate governance* adalah dengan adanya *corporate social responsibility*.

Corporate social responsibility atau Tanggung Jawab Sosial merupakan bentuk keseriusan korporasi dalam menjawab berbagai tuntutan dari *stakeholdernya*. Tiga elemen dalam *good governance* dapat terlibat dalam penerapan CSR, tidak hanya pihak swasta saja. Pemerintah Daerah yang saat ini berkurang domainnya dapat berperan sebagai regulator,

mediator dan fasilitator. Pada swasta murni sebagai *investor* atau yang memberikan dana untuk kelancaran CSR, sedangkan masyarakat sebagai sasaran yang dari CSR untuk dapat terus berdaya agar memiliki kemandirian sehingga menjadi komunitas yang berkembang.

Hubungan dari elemen-elemen tersebut menjadikan terciptanya pola-pola kemitraan dalam menjalankan program CSR. PKBL yang merupakan bentuk CSR dari BUMN pun memiliki kesamaan dalam terciptanya pola-pola kemitraan. Pola-pola kemitraan menurut Wibisono yaitu:

- 1) Pola Kemitraan kontra produktif
- 2) Pola kemitraan semi produktif
- 3) Pola kemitraan produktif.

Pola-pola di atas dapat terlibat dari peran masing-masing elemen:

- Aspek Kebijakan
- Aspek Mitra
- Aspek Implementasi

Program Kemitraan BUMN dengan Usaha Kecil dan Menengah menurut Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara No. Per- 05/MBU/2007 Tentang Program Kemitraan Badan Usaha Milik Negara dengan Usaha Kecil dan Program Bina Lingkungan adalah Program Kemitraan BUMN dengan Usaha Kecil, yang selanjutnya disebut Program Kemitraan, adalah program untuk meningkatkan kemampuan usaha kecil agar menjadi tangguh dan mandiri melalui pemanfaatan dana dari bagian laba BUMN.

2.1 Tujuan Program Kemitraan

Tujuan dari Program Kemitraan BUMN dengan Usaha Kecil dan Menengah PT. Perkebunan Nusantara VII adalah sebagai berikut:

- a. Terciptanya pertumbuhan ekonomi rakyat melalui perluasan kesempatan berusaha UKM, guna meningkatkan kemampuan usaha kecil agar menjadi tangguh dan mandiri yang berada disekitar wilayah kerja Unit Usaha PTPN VII.
- b. Memberdayakan dan mengembangkan potensi masyarakat dan lingkungan sekitar wilayah kerja PTPN VII.
- c. Mendorong terciptanya lapangan kerja bagi masyarakat dan lingkungan sekitar wilayah kerja Unit Usaha PTPN VII.

2.2 Sasaran dan Bentuk Pembinaan

a. Sasaran Pembinaan

- Pengusaha : Usaha Kecil Perorangan / Kelompok Tani (KT) / Kelompok Usaha Bersama (KUB) dan Koperasi
- Bidang Usaha : Agribisnis dan Non Agribisnis serta Agroindustri dan Non Industri (Industri, Perdagangan, Jasa, Pertanian, Perikanan, Perkebunan, dan Koperasi)
- Tempat Usaha : Daerah sekitar wilayah kerja Perusahaan Perseroan (PERSERO) PT. Perkebunan Nusantara VII

b. Bentuk Pembinaan

- Pendidikan, pelatihan, dan studi banding untuk meningkatkan kemampuan berwirausaha, manajemen serta keterampilan teknis produksi.
- Pinjaman modal kerja dan investasi dengan jasa dan administrasi yang disesuaikan dengan ketentuan untuk meningkatkan produksi dan penjualan/omzet.
- Pemasaran dan promosi hasil produksi

2.3 Program Bina Lingkungan

Program Bina Lingkungan menurut Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara No. Per-05/MBU/2007 Tentang Program Kemitraan Badan Usaha Milik Negara dengan Usaha Kecil dan Program Bina Lingkungan adalah program pemberdayaan kondisi sosial masyarakat oleh BUMN melalui pemanfaatan dana dari bagian laba BUMN. Ruang lingkup Program Bina Lingkungan adalah bantuan bencana alam, bantuan pendidikan, bantuan peningkatan kesehatan, bantuan pengembangan sarana dan prasarana, bantuan sarana ibadah, dan bantuan pelestarian alam.

2.3.1. Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL)

Ada beberapa aturan selain Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 salah satunya Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor Per-5/MBU/2007 Tentang Program Kemitraan dan Bina Lingkungan.

Permen tersebut diperuntukkan pada BUMN yang berbentuk Perseroan Terbatas. Pemerintah Indonesia mengeluarkan Permen tersebut untuk memperjelas tata cara pelaksanaan tanggung jawab sosial BUMN yang berbentuk perseroan terbatas dengan sebutan PKBL (Program Kemitraan dan Bina Lingkungan). Pada dasarnya PKBL adalah bentuk dari CSR perseroan terbatas BUMN, jadi PKBL adalah sebuah nama program yang harus dijalankan oleh BUMN sebagai bentuk tanggung jawab sosialnya pada lingkungan sekitar perusahaannya.

PKBL tidak memiliki konsep dan juga bukan sebuah konsep. PKBL adalah bentuk tanggung jawab sosial perusahaan BUMN yang jelas aturannya yaitu pada Permen BUMN Nomor Per-05/MBU/2007. PKBL sebagai program yang dijalankan sebagai tanggung jawab sosial perusahaan BUMN karena memiliki kesamaan makna dengan CSR yaitu tanggung jawab sosial jadi PKBL menggunakan teori dan konsep CSR karena pada dasarnya sama yaitu tanggung jawab sosial. Perbedaan hanya pada yang menjalankan kalau CSR dijalankan oleh semua perusahaan apapun itu, sedangkan PKBL dijalankan hanya oleh BUMN. PKBL dapat menggunakan teori yang sama dengan CSR karena masih memiliki kesamaan makna yaitu tanggung jawab sosial perusahaan dan juga PKBL tidak memiliki konsep yang dapat dijadikan acuan karena PKBL lahir dari peraturan menteri yang wajib dijalankan oleh BUMN. PKBL terdiri dari dua program yaitu Program Kemitraan BUMN dengan Usaha Kecil dan Menengah dan Program Bina Lingkungan.

2.4 Corporate Social Responsibility (CSR)

Corporate Social Responsibility (CSR) lahir dari salah satu prinsip *good corporate governance* yaitu *responsibility*. CSR memiliki makna tanggung jawab sosial perusahaan pada lingkungan sekitarnya. Setiap perusahaan yang menjalankan *good corporate governance* pasti menjalankan CSR karena sebagai perwujudan dari prinsip *responsibility* oleh sebab itu CSR memiliki teori-teori dan konsep yang jelas. Para ahli dari bidang ekonomi dan pembangunan banyak yang merumuskan tentang konsep CSR ditambah lagi dengan lembaga-lembaga internasional yang juga merumuskan tentang konsep CSR.

Indonesia pertama kali CSR dicetuskan berasal dari Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 Tentang Perseroan terbatas. Pada UU tersebut dikatakan bahwa setiap Perseroan wajib menjalankan tanggung jawab sosial, disinilah awal dari praktik CSR di Indonesia dimulai. Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 memang belum memberikan secara langsung tentang tata cara pelaksanaan CSR, tetapi dengan banyaknya teori dan konsep yang dikeluarkan baik dari para ahli dan lembaga internasional di dunia memudahkan perusahaan menjalankan praktik CSR.

2.4.1 Konsep Corporate Social Responsibility (CSR)

Maignan dan Ferrell dalam Susanto mengemukakan CSR sebagai “*A business acts in socially responsible manner when its decision and actions account for and balance diverse stakeholder interest*”. Definisi ini menekankan perlunya memberikan perhatian secara seimbang terhadap kepentingan berbagai *stakeholder* yang beragam dalam setiap keputusan dan tindakan yang diambil oleh para pelaku bisnis melalui perilaku yang secara sosial bertanggung jawab.

Sedangkan Elkington mendefinisikan bahwa sebuah perusahaan yang menunjukkan tanggung jawab sosialnya akan memberikan perhatian kepada peningkatan kualitas perusahaan (*profit*), masyarakat, khususnya komunitas sekitar (*people*), serta lingkungan hidup (*planet*).

Menurut definisi yang dikemukakan oleh The Jakarta Consulting Group, tanggung jawab sosial ini diarahkan baik kedalam (internal) maupun keluar (eksternal) perusahaan.⁴⁹ Ke dalam, tanggung jawab ini diarahkan kepada pemegang saham dalam bentuk profitabilitas dan pertumbuhan. Ke luar, tanggung jawab sosial ini berkaitan dengan peran perusahaan sebagai pembayar pajak dan penyedia lapangan kerja, meningkatkan kesejahteraan dan kompetensi masyarakat, serta memelihara lingkungan.

The World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) mendefinisikan corporate social responsibility sebagai: Komitmen bisnis untuk berkontribusi dalam pembangunan berkelanjutan dimana merupakan suatu bentuk implementasi berhubungan dan bertanggungjawab dengan pemerintah, bekerja dengan para karyawan perusahaan, keluarga karyawan tersebut, berikut komuniti-komuniti setempat (lokal) dan masyarakat secara keseluruhan, dalam rangka meningkatkan kualitas kehidupan⁵⁰.

Konsep Piramida CSR yang dikembangkan Archie B. Carrol mempertegas mengenai: Justifikasi teoritis dan logis mengapa sebuah perusahaan perlu menerapkan CSR bagi masyarakat di sekitarnya sebagai bentuk tanggungjawab juga terhadap regulasi pemerintah. Dalam Pandangan Carrol, CSR adalah puncak piramida yang terkait, dan bahkan identik dengan tanggungjawab filantropis.

Berikut pandangan Carrol mengenai kapasitas CSR yang mempertegas bahwa CSR adalah aplikasi prinsip responsibility terhadap masyarakat dan regulasi pemerintah (perspektif *Good Governance*):

1. Tanggungjawab ekonomis. Kata kuncinya adalah *make a profit*. Motif utama perusahaan adalah menghasilkan laba. Laba adalah fondasi perusahaan. Perusahaan harus memiliki nilai tambah ekonomi sebagai prasyarat agar perusahaan dapat terus hidup (*survive*) dan berkembang;
2. Tanggungjawab legal. Kata kuncinya adalah *obey the law*. Perusahaan harus taat hukum dalam memperoleh laba, perusahaan tidak boleh melanggar kebijakan dan hukum yang telah ditetapkan pemerintah;
3. Tanggungjawab etis. Kata kuncinya adalah *be ethical*. Perusahaan memiliki kewajiban untuk menjalankan praktek bisnis yang baik, benar, adil dan *fair*. Norma-norma masyarakat perlu menjadi rujukan bagi perilaku organisasi perusahaan;

4. Tanggungjawab filantropis. Kata kuncinya adalah *be e good citizen*. Selain perusahaan harus memperoleh laba, taat hukum dan berperilaku etis, perusahaan dituntut agar dapat member kontribusi yang dapat dirasakan secara langsung oleh masyarakat. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kualitas kehidupan semua. Para pemilik dan pegawai yang bekerja di perusahaan memiliki tanggungjawab ganda, yakni kepada perusahaan dan kepada publik yang kini dikenal dengan istilah *non-fiduciary responsibility*.

Pengertian-pengertian di atas menunjukkan bahwa CSR merupakan bentuk dari etika bisnis suatu perusahaan yang juga merupakan implementasi dari salah satu prinsip *good corporate governance* yaitu *responsibility*. Ini ditunjukkan dengan adanya kepedulian perusahaan baik internal maupun eksternal perusahaan. Internal ditunjukkan dengan suatu tanggungjawab terhadap konsumen, karyawan, pemegang saham, komunitas dan lingkungan, regulasi yang mengikat dalam segala aspek operasional perusahaan, sedangkan eksternal ditunjukkan dengan tanggung jawabnya terhadap masyarakat terutama masyarakat sekitar perusahaan dan tanggung jawab kepada pemerintah baik sebagai pembayar pajak dan sebagai salah satu aktor pembangunan.

2.4.2 Peraturan Corporate Social Responsibility (CSR)

Terdapat 4 (empat) peraturan yang mewajibkan perusahaan untuk menjalankan program tanggungjawab sosial perusahaan atau CSR:

1. Keputusan Menteri BUMN Tentang Program Kemitraan Bina Lingkungan (PKBL).

Berdasarkan Peraturan Menteri Negara BUMN, Per- 05/MBU/2007 Pasal 1 ayat (6) dijelaskan bahwa Program Kemitraan BUMN dengan Usaha Kecil, yang selanjutnya disebut Program Kemitraan, adalah program untuk meningkatkan kemampuan usaha kecil agar menjadi tangguh dan mandiri melalui pemanfaatan dana dari bagian laba BUMN. Sedangkan pada pasal 1 ayat (7) dijelaskan bahwa Program Bina Lingkungan, yang selanjutnya disebut Program BL, adalah program pemberdayaan kondisi sosial masyarakat oleh BUMN melalui pemanfaatan dana dari bagian laba BUMN.

Adapun ruang lingkup bantuan Program BL BUMN, berdasarkan Permeneg BUMN, Per-05/MBU/2007 Pasal 11 ayat (2) huruf e adalah:

- 1) Bantuan korban bencana alam;
- 2) Bantuan pendidikan dan/atau pelatihan;
- 3) Bantuan peningkatan kesehatan;
- 4) Bantuan pengembangan prasarana dan/atau sarana umum;
- 5) Bantuan sarana ibadah;
- 6) Bantuan pelestarian alam.

Peraturan Menteri Negara No. Per-05/MBU/2007 Tentang Tentang Program Kemitraan Badan Usaha Milik Negara dengan Usaha Kecil dan Program Bina Lingkungan. Pasal 1 ayat 7.

2. Undang-Undang Perseroan Terbatas Nomor 40 Tahun 2007

Selain BUMN, saat ini Perseroan Terbatas (PT) yang mengelola atau operasionalnya terkait dengan Sumber Daya Alam (SDA) diwajibkan melaksanakan program CSR, karena telah diatur dalam Undang-Undang Perseroan Terbatas Nomor 40 Tahun 2007.

Dalam pasal 74 dijelaskan bahwa:

- 1) Perseroan yang menjalankan kegiatan usahanya di bidang dan/atau berkaitan dengan sumber daya alam, wajib melaksanakan Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan.
- 2) Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan sebagaimana dimaksud ayat (1) merupakan kewajiban Perseroan yang dianggarkan dan diperhitungkan sebagai biaya Perseroan yang pelaksanaannya dilakukan dengan memperhatikan kepatutan dan kewajaran.
- 3) Perseroan yang tidak melaksanakan kewajiban sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dikenai sanksi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- 4) Ketentuan lebih lanjut mengenai Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan diatur dengan Peraturan Pemerintah.

3. Undang-Undang Penanaman Modal Nomor 25 Tahun 2007 Peraturan lain yang mewajibkan CSR adalah Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2007, tentang Penanaman Modal, baik penanaman modal dalam negeri, maupun penanaman modal asing. Dalam Pasal 15 (b) dinyatakan bahwa setiap penanam modal berkewajiban melaksanakan tanggung jawab sosial perusahaan. Sanksi-sanksi terhadap badan usaha atau perseorangan yang melanggar peraturan, diatur dalam Pasal 34, yaitu berupa sanksi administratif dan sanksi lainnya, diantaranya: (a) Peringatan tertulis; (b) pembatasan kegiatan usaha; (c) pembekuan kegiatan usaha dan/atau fasilitas penanaman modal; atau (d) pencabutan kegiatan usaha dan/atau fasilitas penanaman modal.

4. Undang-Undang Minyak dan Gas Bumi Nomor 22 Tahun 2001

Khusus bagi perusahaan yang operasionalnya mengelola Sumber Daya Alam (SDA) dalam hal ini minyak dan gas bumi, terikat oleh Undang-undang Nomor 22 Tahun 2001, tentang Minyak dan Gas Bumi, disebutkan pada Pasal 13 ayat 3 (p),: Kontrak Kerja Sama sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) wajib memuat paling sedikit ketentuan-ketentuan pokok yaitu: (p) pengembangan masyarakat sekitarnya dan jaminan hak-hak masyarakat adat. Berdasarkan Undang-undang tersebut, perusahaan yang operasionalnya terkait Minyak dan Gas Bumi baik pengelola eksplorasi maupun distribusi, wajib

melaksanakan kegiatan pengembangan masyarakat dan menjamin hak-hak masyarakat adat yang berada di sekitar perusahaan.

2.4.3 Manfaat *Corporate Social Responsibility* (CSR)

Terdapat manfaat yang didapatkan dari pelaksanaan tanggungjawab sosial perusahaan, baik bagi perusahaan sendiri, bagi masyarakat, pemerintah dan pemangku kepentingan lainnya. Wibisono menguraikan manfaat yang akan diterima dari pelaksanaan CSR, diantaranya:

1. Bagi Perusahaan. Terdapat empat manfaat yang diperoleh perusahaan dengan mengimplementasikan CSR. Pertama, keberadaan perusahaan dapat tumbuh dan berkelanjutan dan perusahaan mendapatkan citra yang positif dari masyarakat luas. Kedua, perusahaan lebih mudah memperoleh akses terhadap modal (*capital*). Ketiga, perusahaan dapat mempertahankan sumber daya manusia (*human resources*) yang berkualitas. Keempat, perusahaan dapat meningkatkan pengambilan keputusan pada hal-hal yang kritis (*critical decision making*) dan mempermudah pengelolaan manajemen risiko (*risk management*).
2. Bagi masyarakat, praktik CSR yang baik akan meningkatkan nilai-tambah adanya perusahaan di suatu daerah karena akan menyerap tenaga kerja, meningkatkan kualitas sosial di daerah tersebut. Pekerja lokal yang diserap akan mendapatkan perlindungan akan hak-haknya sebagai pekerja. Jika terdapat masyarakat adat atau masyarakat lokal, praktek CSR akan menghargai keberadaan tradisi dan budaya lokal tersebut.
3. Bagi lingkungan, praktik CSR akan mencegah eksploitasi berlebihan atas sumber daya alam, menjaga kualitas lingkungan dengan menekan tingkat polusi dan justru perusahaan terlibat mempengaruhi lingkungannya.
4. Bagi negara, praktik CSR yang baik akan mencegah apa yang disebut *corporate misconduct* atau malpraktik bisnis seperti penyuapan pada aparat negara atau aparat hukum yang memicu tingginya korupsi. Selain itu, negara akan menikmati pendapatan dari pajak yang wajar (yang tidak digelapkan) oleh perusahaan.

2.4.4 Model *Corporate Social Responsibility* (CSR)

Merujuk pada Saidi dan Abidin sedikitnya ada empat model atau pola CSR yang umumnya diterapkan oleh perusahaan di Indonesia, yaitu:

1. Keterlibatan langsung. Perusahaan menjalankan program CSR secara langsung dengan menyelenggarakan sendiri kegiatan sosial atau menyerahkan sumbangan ke masyarakat tanpa perantara. Untuk menjalankan tugas ini, sebuah perusahaan biasanya menugaskan

salah satu pejabat seniornya, seperti *corporate secretary* atau *public affair manager* atau menjadi bagian dari tugas pejabat *public relation*.

2. Melalui yayasan atau organisasi sosial perusahaan. Perusahaan mendirikan yayasan sendiri di bawah perusahaan dan groupnya. Model ini merupakan adopsi dari model yang lazim diterapkan di perusahaan-perusahaan di negara maju. Biasanya, perusahaan menyediakan dana awal, dana rutin, dana abadi yang dapat digunakan secara teratur bagi kegiatan yayasan.
3. Bermitra dengan pihak lain. Perusahaan menyelenggarakan CSR melalui kerjasama dengan lembaga sosial/organisasi non- pemerintah (Ornop), instansi pemerintah, universitas atau media massa, baik dalam mengelola dana maupun dalam melaksanakan kegiatan sosialnya. Beberapa lembaga sosial/Ornop yang bekerjasama dengan perusahaan dalam menjalankan CSR antara lain adalah Palang Merah Indonesia (PMI), Yayasan Kesejahteraan Anak Indonesia (YKAI), Dompot Dhuafa; instansi pemerintah (Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia/LIPI, Depdiknas, Depkes, Depsos); universitas (UI, ITB, IPB); media massa (DKK Kompas, Kita Peduli Indosiar).
4. Mendukung atau bergabung dalam suatu konsorsium. Perusahaan turut mendirikan, menjadi anggota atau mendukung suatu lembaga sosial yang didirikan untuk tujuan sosial tertentu. Dibandingkan dengan model lainnya, pola ini lebih berorientasi pada pemberian hibah perusahaan yang bersifat “hibah pembangunan”. Pihak konsorsium atau lembaga semacam itu yang dipercayai oleh perusahaan-perusahaan yang mendukung secara pro aktif mencari mitra kerjasama dari kalangan lembaga operasional dan kemudian mengembangkan program yang disepakati bersama.

2.4.5 Karakteristik Program *Corporate Social Responsibility* (CSR)

Model CSR dipilih dan digunakan oleh perusahaan dengan memperhatikan isu sosial yang berhubungan sangat dekat dengan perusahaan dan *stakeholders* langsung dari perusahaan. Setelah perusahaan mendapatkan isu sosial yang dijadikan sebagai program CSR dan mengetahui keuntungan yang didapat dari program CSR yang dijalankan itu sekarang yang harus dilakukan adalah memilih program yang sesuai dengan strategi perusahaan. Sehubungan dengan karakteristik program CSR, Philip Kotler menyebutkan bahwa ada enam program CSR yang mungkin untuk dijalankan sebuah perusahaan:

1. *Cause Promotion*

Perusahaan menyediakan dana atau menyediakan resources lainya seperti tenaga sukarela atau mendukung kegiatan pengumpulan dana untuk membiayai suatu program CSR.

Contoh, Body Shop mendukung kampanye untuk anti penggunaan binatang sebagai percobaan untuk produk-produk kosmetik;

2. *Cause-Related Marketing*

Perusahaan mendukung suatu program CSR tertentu dengan cara menyumbangkan dana dari hasil penjualan produk perusahaan, biasanya dilakukan untuk jenis produk tertentu dan untuk periode tertentu saja. Contoh, *Avon and The Avon Foundation* mendukung program kampanye kanker payudara tentang penyebab dan penangulangannya;

3. *Corporate Social Marketing*

Perusahaan mendukung program CSR yang sifatnya kampanye perubahan perilaku yang tidak baik menjadi baik atau lebih baik seperti, peningkatan kesehatan masyarakat, keselamatan kerja, kerusakan lingkungan dan lain-lain. Bisa dilakukan sendiri atau mencari mitra yang mempunyai kepedulian yang terhadap isu yang sama. Contoh, *The Home Depot* mengkampanyekan dan memberikan petunjuk mengenai bagaimana menghemat penggunaan air melalui brosur, pelatihan dan lain-lain;

4. *Corporate Philanthropy*

Program CSR ini dilakukan dengan cara memberikan bantuan langsung, baik dana maupun tenaga terhadap isu sosial tertentu. Contoh, *Microsoft* memberikan bantuan uang tunai dan software gratis kepada sekolah-sekolah;

5. *Community Voluntering*

Perusahaan memberikan bantuan untuk isu tertentu dengan cara memberikan bantuan tenaga sukarela yang diperlukan dalam program CSR tersebut. Contoh, *IBM* memberikan bantuan dengan cara memberikan pelatihan tentang komputer kepada siswa;

6. *Social Responsible Business Practice*

Program CSR ini dilakukan dengan melakukan untuk tujuan meningkatkan kualitas hidup masyarakat dengan cara memilih cara-cara operasi yang sesuai dengan kondisi masyarakat. Pemilihan cara-cara operasi yang sesuai dengan etika dan moral yang berkembang dimasyarakat. Contoh, *Kraft Food* bekerja sama dengan *Wellness Advisory Council* mencantumkan label nutrisi dalam setiap kemasan produknya.

2.4.6 Tahapan Pelaksanaan *Corporate Social Responsibility* (CSR)

Mengacu pada tahapan pelaksanaan tanggungjawab sosial perusahaan dalam pengembangan masyarakat, menurut Hurrirah (2008), ada beberapa tahapan, yaitu: *assessment*, *plan of treatment*, dan *treatment action*.⁶¹ Ketiga tahapan tersebut sebagai berikut:

1. *Assessment*. Proses mengidentifikasi masalah (kebutuhan yang dirasakan atau felt needs) ataupun kebutuhan yang diekspresikan (*ekspressed needs*) dan juga sumber daya yang

dimiliki komunitas sasaran. Dalam proses ini masyarakat dilibatkan agar mereka dapat merasakan bahwa permasalahan yang sedang dibicarakan benar-benar keluar dari pandangan mereka sendiri.

2. *Plant of Treatment*. Merupakan rencana tindakan yang dirumuskan seharusnya, berkenaan dengan upaya pemenuhan kebutuhan-kebutuhan dan penanganan-penanganan masalah yang dirasakan masyarakat. Wacana mengenai program-program berbasis masyarakat mendorong berkembangnya metodologi perencanaan dari bawah.
3. *Treatment action*. Tahap pelaksanaan merupakan tahap paling krusial dalam pelaksanaan CSR. Sesuatu yang sudah direncanakan dengan baik dapat menyimpang dalam pelaksanaannya dilapangan jika tidak terdapat kerjasama antara masyarakat, fasilitator dan antar warga.

2.4.7 Tolak Ukur Keberhasilan Corporate Social Responsibility (CSR)

Alat untuk mengukur keberhasilan CSR sulit sekali, justru yang penting adanya tolak ukur tersebut. Memang pada kenyataannya tidak ada cara untuk mengukur tingkat keberhasilan program CSR secara pasti. Setiap perusahaan akan mempunyai target-target sendiri untuk melihat suksesnya program CSR melalui model-model CSR yang digunakan.

Selama ini yang menjadi tolak ukur penerapan CSR diidentikkan dengan tanggungjawab perusahaan terhadap lingkungan hidup atau masyarakat sekitarnya dan berdasarkan regulasi yang mengikatnya yang dilaksanakan melalui “model kerja kolaborasi” yang meliputi:

1. *Social Development*, (misalnya, sejauh mana perusahaan memiliki kepedulian terhadap pengembangan masyarakat sekitarnya).
2. Konsumen, (misalnya, sudahkah perusahaan menghasilkan produk yang tidak menimbulkan kerugian bagi konsumen).
3. Lingkungan, (misalnya, apakah perusahaan dalam beroperasinya melakukan pencemaran lingkungan atau tidak).
4. Hak Asasi Manusia, (misalnya, apakah perusahaan memberikan hak untuk berorganisasi pada karyawannya, hak untuk beribadah, dan sebagainya).
5. *Organizational Governance*, (misalnya, apakah perusahaan pada saat beroperasi melakukan KKN dengan pemerintah atau tidak).

World Bank (Bank Dunia) menjelaskan bahwa, penerapan CSR meliputi: perlindungan lingkungan, jaminan kerja, hak asasi manusia, interaksi dan keterlibatan perusahaan dengan masyarakat, standar usaha, pasar, pengembangan ekonomi, dan badan usaha.

Keadaan CSR di banyak perusahaan di Indonesia, sasaran utama peningkatan kesejahteraan masyarakat sekitar menjadi tolak ukur utama dalam menjalankan program CSR perusahaan karena sesuai dengan demokrasi yang dipakai oleh Indonesia, masyarakat selalu menjadi elemen yang diperhatikan keberadaannya. Masyarakat menjadi evaluator yang kompeten karena memiliki kepentingan cukup besar, walaupun karakteristik di atas juga perlu diamati untuk mengetahui keberhasilan CSR.

2.5 Pemberdayaan

2.5.1 Konsep Pemberdayaan

Bila dilihat secara lebih luas, pemberdayaan sering disamakan dengan perolehan daya, kemampuan dan akses terhadap sumber daya untuk memenuhi kebutuhannya. Oleh karena itu, agar dapat memahami secara mendalam tentang pengertian pemberdayaan maka perlu mengkaji beberapa pendapat para ilmuwan yang memiliki komitmen terhadap pemberdayaan masyarakat.

Robinson menjelaskan bahwa pemberdayaan adalah suatu proses pribadi dan sosial; suatu pembebasan kemampuan pribadi, kompetensi, kreatifitas dan kebebasan bertindak. Ife mengemukakan bahwa pemberdayaan mengacu pada kata *empowerment* yang berarti memberi daya, memberi *power* (kuasa), kekuatan, kepada pihak yang kurang berdaya.

Payne menjelaskan pemberdayaan adalah pada hakekatnya bertujuan untuk membantu klien mendapatkan daya, kekuatan dan kemampuan untuk mengambil keputusan dan tindakan yang akan dilakukan dan berhubungan dengan diri klien tersebut, termasuk mengurangi kendala pribadi dan sosial dalam melakukan tindakan. Orang-orang yang telah mencapai tujuan kolektif diberdayakan melalui kemandiriannya, bahkan merupakan “keharusan” untuk lebih diberdayakan melalui usaha mereka sendiri dan akumulasi pengetahuan, ketrampilan serta sumber lainnya dalam rangka mencapai tujuan tanpa tergantung pada pertolongan dari hubungan eksternal.

Sulistiyani menjelaskan bahwa tujuan yang ingin dicapai dari pemberdayaan masyarakat adalah untuk membentuk individu dan masyarakat menjadi mandiri.⁶⁶ Kemandirian tersebut meliputi kemandirian berpikir, bertindak dan mengendalikan apa yang mereka lakukan. Kemandirian masyarakat merupakan suatu kondisi yang dialami oleh masyarakat yang ditandai dengan kemampuan memikirkan, memutuskan sertamelakukan sesuatu yang dipandang tepat demi mencapai pemecahan masalah yang dihadapi dengan mempergunakan daya/kemampuan yang dimiliki.

Pemberdayaan menurut Undang-Undang No. 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah adalah upaya yang dilakukan Pemerintah, Pemerintah Daerah, Dunia Usaha, dan masyarakat secara sinergis dalam bentuk penumbuhan iklim dan pengembangan

usaha terhadap Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah sehingga mampu tumbuh dan berkembang menjadi usaha yang tangguh dan mandiri.

2.5.2 Prinsip Pemberdayaan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah

Prinsip pemberdayaan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Menurut Undang-Undang No. 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah adalah:

- a. penumbuhan kemandirian, kebersamaan, dan kewirausahaan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah untuk berkarya dengan prakarsa sendiri.
- b. perwujudan kebijakan publik yang transparan, akuntabel, dan berkeadilan.
- c. pengembangan usaha berbasis potensi daerah dan berorientasi pasar sesuai dengan kompetensi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah.
- d. peningkatan daya saing Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah; dan
- e. penyelenggaraan perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian secara terpadu.⁶⁸

2.5.3 Tujuan Pemberdayaan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah

Tujuan pemberdayaan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Menurut Undang-Undang No. 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah adalah:

1. mewujudkan struktur perekonomian nasional yang seimbang, berkembang, dan berkeadilan.
2. menumbuhkan dan mengembangkan kemampuan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah menjadi usaha yang tangguh dan mandiri; dan
3. meningkatkan peran Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah dalam pembangunan daerah, penciptaan lapangan kerja, pemerataan pendapatan, pertumbuhan ekonomi, dan pengentasan rakyat dari kemiskinan.⁶⁹

2.6 Koperasi dan UMKM

2.6.1 Konsep Koperasi

Koperasi menurut Kasmir (1997:5) dalam bukunya *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya* menyatakan bahwa: "Koperasi adalah sekumpulan otonom dari orang-orang yang yang bersatu secara sukarela untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan dan partisipasi-partisipasi ekonomi, sosial dan budaya bersama melalui perusahaan yang mereka miliki dan bersama-sama mereka kendalikan secara demokratis."

Pengertian koperasi menurut Tiktik Sartika Pratomo (2007:4) dalam bukunya *Ekonomi Skala kecil/Menengah dan Koperasi* menyatakan bahwa : "Koperasi bisa juga didefinisikan sebagai organisasi yang didirikan dengan tujuan bersama untuk menunjang kepentingan ekonomi para anggotanya melalui suatu perusahaan bersama."

Jadi koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-orang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan asas kekeluargaan. Koperasi bertujuan untuk menyejahterakan anggotanya.

2.6.2 Prinsip Koperasi

Prinsip koperasi adalah suatu sistem ide-ide abstrak yang merupakan petunjuk untuk membangun koperasi yang efektif dan tahan lama. Prinsip koperasi terbaru yang dikembangkan *International Cooperative Alliance* (Federasi koperasi non-pemerintah internasional) adalah:

1. Keanggotaan yang bersifat terbuka dan sukarela.
2. Pengelolaan yang demokratis.
3. Partisipasi anggota dalam ekonomi.
4. Kebebasan dan otonomi.
5. Pengembangan pendidikan, pelatihan, dan informasi.

Di Indonesia sendiri telah dibuat UU no. 25 tahun 1992 tentang Perkoperasian. Prinsip koperasi menurut UU no. 25 tahun 1992 adalah:

1. Keanggotaan bersifat sukarela dan terbuka.
2. Pengelolaan dilakukan secara demokrasi.
3. Pembagian SHU dilakukan secara adil sesuai dengan jasa usaha masing-masing anggota.
4. Pemberian balas jasa yang terbatas terhadap modal.
5. Kemandirian.
6. Pendidikan perkoperasian.
7. Kerjasama antar koperasi.

2.6.3 Jenis Koperasi

Ada beberapa Jenis koperasi yang ada di Indonesia, berikut beberapa jenis koperasi berdasarkan fungsinya:

1. Koperasi pembelian/pengadaan/konsumsi adalah koperasi yang menyelenggarakan fungsi pembelian atau pengadaan barang dan jasa untuk memenuhi kebutuhan anggota sebagai konsumen akhir. Di sini anggota berperan sebagai pemilik dan pembeli atau konsumen bagi koperasinya.
2. Koperasi penjualan/pemasaran adalah koperasi yang menyelenggarakan fungsi distribusi barang atau jasa yang dihasilkan oleh anggotanya agar sampai di tangan konsumen. Di sini anggota berperan sebagai pemilik dan pemasok barang atau jasa kepada koperasinya.

3. Koperasi produksi adalah koperasi yang menghasilkan barang dan jasa, dimana anggotanya bekerja sebagai pegawai atau karyawan koperasi. Di sini anggota berperan sebagai pemilik dan pekerja koperasi.
4. Koperasi jasa adalah koperasi yang menyelenggarakan pelayanan jasa yang dibutuhkan oleh anggota, misalnya: simpan pinjam, asuransi, angkutan, dan sebagainya. Di sini anggota berperan sebagai pemilik dan pengguna layanan jasa koperasi.

Apabila koperasi menyelenggarakan satu fungsi disebut koperasi tunggal usaha (*single purpose cooperative*), sedangkan koperasi yang menyelenggarakan lebih dari satu fungsi disebut koperasi serba usaha (*multi purpose cooperative*).

2.7 UMKM

2.7.1 Pengertian UMKM

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah adalah:

1. Usaha Mikro adalah usaha produktif milik orang, perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini.
2. Usaha Kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang, perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari Usaha Menengah atau Usaha Besar yang memenuhi kriteria Usaha Kecil sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang ini.
3. Usaha Menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang, perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari Usaha Kecil atau Usaha Besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana diatur Undang-Undang ini.

2.7.2 Kriteria UMKM

Kriteria Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah adalah:

1. Kriteria Usaha Mikro
 - a. Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha.

- b. Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp 300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah).
2. Kriteria Usaha Kecil
- a. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha.
 - b. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan Rp 2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah).
3. Kriteria Usaha Menengah
- a. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling tidak Rp 10.000.000.000,00 (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha.
 - b. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan Rp 50.000.000.000,00 (lima puluh milyar rupiah).

2.8 Microfinance

Definisi *Microfinance* menurut Asian Development Bank, *microfinance* adalah sebagai penyediaan layanan keuangan yang seluas-luasnya, seperti deposito, pinjaman, jasa pembayaran, transfer uang dan asuransi kepada orang miskin dan rumah tangga berpenghasilan rendah dan kepada usaha- usaha kecil/mikro.

Sependapat dengan Asian Development Bank, Marguerite S. Robinson mengemukakan bahwa: “*microfinance* sebagai layanan keuangan skala kecil khususnya kredit dan simpanan yg disediakan bagi mereka yang bergerak di sektor pertanian, perikanan atau peternakan; yang mengelola usaha kecil atau mikro yg meliputi kegiatan produksi, daur ulang, reparasi atau perdagangan; yang menyediakan layanan jasa; yang bekerja untuk memperoleh upah atau komisi; yang memperoleh penghasilan dari/dengan cara menyewakan tanah, kendaraan, tenaga hewan ternak, atau peralatan dan mesin-mesin; dan kepada perseorangan atau kelompok baik di pedesaan maupun di perkotaan di negara-negara berkembang.”

Sesungguhnya, masih belum ditemukan definisi baku tentang *microfinance* ini. Pada dasarnya konsep *microfinance*, kegiatan keuangan bagi usaha kecil yang sulit melakukan hubungan kepada lembaga keuangan formal. Sehingga dapat trus menghidupkan usaha kecil tanpa mempersulit dalam hal keuangan.

3. PROGRAM PEMERINTAH

3.1. Pemerintah Daerah

Konsep Pemerintah Daerah

Menurut pasal 1 Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah: Pemerintah Daerah adalah Gubernur, Bupati, atau Walikota dan perangkatnya sebagai unsur penyelenggara Pemerintah Daerah. Penyelenggaraan urusan pemerintah oleh Pemerintah Daerah dan DPRD menurut asas otonomi dan tugas pembantuan dengan prinsip otonomi seluas-luasnya dalam sistem dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia.

Menurut Harris dalam Nurcholis pemerintahan daerah adalah: Unsur (turunan) pemerintahan daerah (*localself-governance*) yang diselenggarakan oleh badan-badan yang dipilih secara bebas dengan tetap mengakui supremasi pemerintahan nasional. Pemerintahan ini diberi kekuasaan, diskresi (kebebasan untuk mengambil kebijakan), tanggungjawab dan dikontrol oleh kekuasaan yang lebih tinggi.

Berdasarkan penjelasan tersebut yang menggambarkan kapasitas pemerintahan daerah maka di dalam pemerintahan daerah, Pemerintah Daerah bersama perangkatnya menyelenggarakan pemerintahan sesuai dengan prinsip otonomi seluas-luasnya dengan mengadopsi dan mengakui supremasi pemerintahan nasional.

3.2. Azas Penyelenggaraan Pemerintah Daerah

Menurut Pasal 20 Ayat 2 Undang-Undang No. 32 Tahun 2004, terdapat tiga Azas penyelenggaraan pemerintahan daerah, yaitu:

1. Asas desentralisasi, yaitu penyerahan wewenang pemerintahan oleh Pemerintah daerah kepada daerah otonom untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia.
2. Asas tugas pembantuan, yaitu penugasan dari Pemerintah kepada daerah dan/atau desa dari Pemerintah Provinsi kepada Pemerintah Kabupaten/Kota dan/atau desa serta dari Pemerintah Kabupaten/Kota kepada desa untuk melakukan tugas tertentu.
3. Asas dekonsentrasi, yaitu pelimpahan wewenang pemerintahan oleh Pemerintah kepada Gubernur sebagai wakil Pemerintah dan/atau kepada instansi vertikal di wilayah tertentu.

3.3. Tujuan Keberadaan Pemerintahan Daerah

Pemerintahan daerah terbentuk di dalam Negara Kesatuan Republik Indonesia, memiliki beberapa tujuan:

1. Mengurangi beban Pemerintah Pusat dan campur tangan yang terlalu besar mengenai masalah-masalah yang sebetulnya dapat diselesaikan oleh masyarakat setempat.
2. Mendidik masyarakat untuk mengurus urusannya sendiri.
3. Mendorong masyarakat untuk berpartisipasi aktif dalam pembangunan. Hal ini terdorong karena masyarakat ikut terlibat langsung dalam pengambilan keputusan.
4. Memperkuat persatuan dan kesatuan nasional. Hal ini didasarkan pada kerangka pikir bahwa dengan diberikannya kewenangan yang luas kepada wilayahnya, terjadi saling percaya antara pemerintah pusat dan kota (lokal). Dengan demikian, upaya untuk memisahkan diri dari Pemerintah Daerah menjadi kecil.

Berkaitan dengan tujuan-tujuan tersebut, pemerintahan daerah akan mampu melahirkan kinerja yang lebih efektif dan efisien dilihat dari:

1. Kuantitasnya, urusan yang diselenggarakan oleh Pemerintah Daerah lebih sedikit daripada yang diselenggarakan oleh Pemerintah Pusat.
2. Rumitnya birokrasi, pemerintahan daerah lebih sederhana daripada diselenggarakan terpusat.
3. Pemberian pelayanan publik, Pemerintah Daerah lebih dekat dengan masyarakat sehingga lebih mudah, murah, dan cepat.
4. Cara penyelesaian masalah, Pemerintah Daerah lebih cepat menyelesaikannya.

3.4. Aparatur Pemerintah Daerah

Hanif Nurcholis menjelaskan bahwa Semua Aparatur Pemerintah Daerah di luar Kepala Daerah yang duduk dalam birokrasi lokal. Birokrasi lokal adalah organisasi pemerintahan daerah yang melaksanakan kegiatan pemerintahan daerah untuk mencapai tujuan negara pada lingkup daerah. Pada daerah provinsi berarti gubernur dan aparaturnya: sekretaris daerah dan bawahannya, Kepala Daerah dan bawahannya, Kepala Dinas dan bawahannya, dan Direktur Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) dan bawahannya. Pada daerah kabupaten/kota berarti bupati/walikota dan aparaturnya: Sekretaris Daerah dan bawahannya, Kepala Dinas dan bawahannya, Kepala Kantor dan bawahannya, Kepala Badan dan bawahannya, camat dan bawahannya, lurah dan bawahannya.

Menurut Badudu dan Zaini dalam Sedarmayanti, aparatur Pemerintah Daerah dapat bekerja secara profesional dan mampu menyeimbangkan berbagai tuntutan yang ada di masyarakat. Kedudukan dan tugas pokok Aparatur Pemerintahan Daerah, baik yang ditetapkan oleh Pemerintah Daerah maupun Pemerintah Pusat. Kedudukan Aparatur Pemerintah Daerah sebagai pelaksana kebijakan Pemerintah Daerah yang bersangkutan maupun Pemerintah Pusat.

Sedangkan fungsinya adalah memberikan pelayanan publik demi mewujudkan kesejahteraan masyarakat daerah yang bersangkutan.

4. *Good Governance* dan *Good Corporate Governance*

4.1. Konsep *Good Governance*

Good governance menurut Lalolo adalah: keseimbangan pelaksanaan dan fungsi antara negara, pasar dan masyarakat.²⁸ Menurut Miftah Thoha *good governance* adalah tata pemerintahan yang dijalankan Pemerintah, swasta dan rakyat secara seimbang, tidak sekedar jalan melainkan harus masuk kategori yang baik (*good*).

Bintoro Tjokroamidjojo memandang *good governance* sebagai: Suatu bentuk manajemen pembangunan, yang juga disebut administrasi pembangunan, yang menempatkan peran Pemerintah sentral yang menjadi *agent of change* dari suatu masyarakat berkembang/*developing* di dalam negara berkembang. Dalam *good governance* peran pemerintah tidak lagi dominan, tetapi juga masyarakat dan terutama sektor usaha/swasta yang berperan dalam *governance*.³

World Bank mendefinisikan *good governance* sebagai: Suatu penyelenggaraan pembangunan manajemen pembangunan yang solid dan bertanggung jawab yang sejalan dengan prinsip demokrasi dan pasar yang efisien, penghindaran salah alokasi dana investasi, dan pencegahan korupsi baik secara politik maupun administratif, menjalankan disiplin anggaran serta penciptaan *legal and political framework* bagi tumbuhnya aktivitas usaha.

Good governance hendaknya dipahami sebagai sebuah instrumen untuk menciptakan sebuah keseimbangan kekuasaan (*balance of power*), dan bukan hanya sekedar menyerahkan kekuasaan kepada pasar.³² UNDP (1997) mendefinisikan *good governance* sebagai sebuah konsensus yang dicapai oleh pemerintah, warga negara dan sektor swasta bagi penyelenggaraan pemerintahan suatu negara.³³ *Good governance* bukan semata mencakup relasi dalam pemerintahan, melainkan mencakup relasi sinergis dan sejajar antara pasar, pemerintah dan masyarakat.

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Latihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, *good governance* yaitu pemerintahan yang mengembangkan dan menerapkan prinsip-prinsip profesionalitas, akuntabilitas, transparansi, pelayanan prima, demokrasi, efisiensi, efektifitas, supremasi hukum, dan dapat diterima oleh seluruh masyarakat.

Jadi, dalam definisi sebenarnya *good governance* merupakan pola hubungan yang sinergis antara komponen pemerintah (*state/negara*), swasta (*business*), dan rakyat (*people/citizen*) yang saling berinteraksi untuk melengkapi satu sama lainnya dalam berbagai

aspek kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara dengan satu tujuan bersama yaitu kesejahteraan rakyat.

4.2. Konsep *Good Corporate Governance*

Pengertian *good corporate governance* atau yang biasa disebut *corporate governance* menurut *The Organization for Economic Corporation and Development (OECD)* dalam Sutojo & Adridge adalah:

“Corporate governance is the system by which business corporation are directed and control. The corporate governance structure specifies the distribution of right and responsibilities among different participant in the corporation, such as the board, the managers, shareholders, and other stakeholder, and spells out the rule and procedure for making decision on corporate affairs. By doing this, it also provides the structure through which the company objectives and monitoring performance.”

Berdasarkan pengertian di atas, *corporate governance* adalah sistem yang dipergunakan untuk mengarahkan dan mengendalikan kegiatan perusahaan. *Corporate governance* mengatur pembagian tugas hak dan kewajiban mereka yang berkepentingan terhadap kehidupan perusahaan termasuk para pemegang saham, dewan pengurus, para manajer, dan semua anggota stakeholder non-pemegang saham. Menurut dua pakar manajemen Jill Solomon dan Aris Solomon dalam *Emirzon corporate governance* adalah sebagai sistem yang mengatur hubungan antara perusahaan dengan pemegang saham, dan juga mengatur hubungan dan pertanggungjawaban perusahaan kepada seluruh anggota stakeholder bukan pemegang saham.

World Bank mendefinisikan *good corporate governance* adalah kumpulan hukum, peraturan dan kaidah-kaidah yang wajib dipenuhi yang dapat mendorong kinerja sumber-sumber perusahaan bekerja secara efisien, menghasilkan nilai ekonomi jangka panjang yang berkesinambungan bagi para pemegang saham maupun masyarakat sekitar secara keseluruhan.

Sementara itu FCGI (Forum for Corporate Governance in Indonesia) mendefinisikan *corporate governance* sebagai “... seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang saham, pengurus (pengelola) perusahaan, pihak kreditur, pemerintah, karyawan, serta para pemegang kepentingan internal dan eksternal lainnya yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban mereka atau dengan kata lain suatu sistem yang mengendalikan perusahaan. Tujuan *corporate governance* ialah untuk menciptakan nilai tambah bagi semua pihak yang berkepentingan (*stakeholders*).”

Menyikapi perkembangan GCG, Pemerintah Indonesia menerbitkan Keputusan Menteri BUMN No. KEP-117/M-MBU/2002, tanggal 01 Agustus 2002 tentang Penerapan Praktek GCG pada BUMN disebutkan bahwa *corporate governance* adalah Suatu proses dan struktur yang

digunakan oleh organ BUMN untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholder* lainnya, berlandaskan Peraturan Perundangan dan nilai-nilai etika.

Berbagai definisi *good Corporate Governance* yang dijabarkan di atas pada dasarnya memiliki kesamaan makna yang menekankan pada bagaimana mengatur hubungan antara semua pihak (*stakeholder*) yang berkepentingan dengan perusahaan yang diwujudkan dalam satu sistem pengendalian perusahaan.

4.3. Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance*

Good Corporate Governance memiliki lima prinsip yang telah disusun oleh *OECD* (*The Organization for Economic Corporation and Development*) yaitu *Transparency*, *Accountability*, *Responsibility*, *Independency*, dan *Fairness* atau disingkat “TARIF” dalam Emirzon.

1. *Transparency*, dapat diartikan sebagai keterbukaan informasi, baik dalam proses pengambilan keputusan maupun dalam mengungkapkan informasi material dan relevan mengenai perusahaan.
2. *Accountability*, adalah kejelasan fungsi, struktur, sistem dan pertanggungjawaban organ perusahaan terlaksana secara efektif.
3. *Responsibility*, pertanggungjawaban perusahaan adalah kesesuaian (kepatuhan) di dalam pengelolaan perusahaan terhadap prinsip korporasi yang sehat serta peraturan perundangan yang berlaku.
4. *Independency*, kemandirian adalah suatu keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan maupun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.
5. *Fairness*, kesetaraan dan kewajaran yaitu perlakuan adil dan secara setara di dalam memenuhi hak-hak *stakeholder* yang timbul berdasarkan perjanjian serta peraturan perundang-undangan yang berlaku.

4.4. Elemen-Elemen *Good Corporate Governance*

Berjalan tidaknya *good corporate governance* sangat bergantung pada lembaga-lembaga yang melibatkan kepentingan publik lembaga-lembaga tersebut adalah:

1. Negara (*State*) dan perangkatnya menciptakan peraturan perundang-undangan yang menunjang iklim usaha yang sehat, efisien dan transparan, melaksanakan peraturan

- perundang-undangan dan penegakkan hukum secara konsisiten (*consistent law enforcement*). Negara memiliki peranan:
- a. Melakukan koordinasi secara efektif antar penyelenggara negara dalam penyusunan peraturan perundang-undangan berdasarkan sistem hukum nasional dengan kepentingan dunis usaha dan masyarakat. Untuk itu *regulator* harus memahami perkembangan bisnis yang terjadi untuk dapat melakukan penyempurnaan atas Peraturan Perundang-Undangan secara berkelanjutan.
 - b. Mengikutsertakan dunia usaha dan masyarakat secara bertanggungjawab dalam penyusunan Peraturan Perundang-Undangan (*rule-making rules*).
 - c. Melaksanakan Peraturan Perundang-Undangan dan penegakkan hukum secara konsisten.
 - d. Mengatur kewenangan dan koordinasi antar-instansi yang jelas untuk meningkatkan pelayanan masyarakat dengan integritas yang tinggi dan mata rantai yang singkat serta akurat dalam rangka mendukung terciptanya iklim usaha yang sehat, efisien, dan transparan.
 - e. Mengeluarkan peraturan untuk menunjang pelaksanaan *Good Governance* oleh perusahaan dalam bentuk ketentuan yang dapat menciptakan iklim usaha yang sehat, efisien dan transparan;
2. Sektor Swasta sebagai pelaku pasar menerapkan prinsip *responsibility* sebagai pedoman dasar pelaksanaan usaha. Sektor swasta memiliki peranan:
- a. Menerapkan etika bisnis secara konsisten sehingga dapat terwujud iklim usaha yang sehat, efisien, dan transparan.
 - b. Bersikap dan berperilaku yang memperlihatkan kepatuhan sektor swasta dalam melaksanakan peraturan perundang-undangan.
 - c. Meningkatkan kualitas struktur pengelolaan dan pola kerja perusahaan yang didasarkan pada asas *responsibility* secara berkesinambungan.
3. Masyarakat sebagai pengguna produk dan jasa sektor swasta serta pihak yang terkena dampak dari keberadaan perusahaan, menunjukkan kepedulian dan melakukan kontrol sosial secara objektif dan bertanggungjawab:
- a. Melakukan persiapan sebagai kontrol sosial dengan memberikan perhatian dan kepedulian terhadap pelayanan masyarakat yang dilakukan penyelenggara negara serta terhadap kegiatan dan produk atau jasa yang dihasilkan oleh dunia usaha, melalui penyampaian pendapat secara objektif dan bertanggungjawab.
 - b. Melakukan komunikasi dengan penyelenggara negara dan dunia usaha dalam mengekspresikan pendapat dan keberatan masyarakat.
 - c. Mematuhi Peraturan Perundangan-Undangan dengan penuh kesadaran dan tanggungjawab.

Domain pemerintah mempunyai peranan yang paling penting karena memiliki fungsi pengaturan yang memfasilitasi sektor swasta dan masyarakat. Peran pemerintah melalui kebijakan publiknya sangat penting dalam memfasilitasi terjadinya mekanisme pasar yang benar sehingga penyimpangan yang terjadi di dalam pasar dapat dihindari. Oleh karena itu, dalam mewujudkan *good governance* dan *good corporate governance* masing-masing komponen harus menjankan perannya dengan baik. Tidak hanya pemerintah tetapi juga swasta dan masyarakat pun harus berperan sesuai dengan perannya masing-masing sehingga *good governance* dan *good corporate governance* dapat terwujud.

5. Kebijakan Publik

Menurut Bridgman dan Davis dalam Suharti bahwa, kebijakan publik pada umumnya mengandung pengertian mengenai “*whatever government chose to do or not to do.*”. Artinya, kebijakan publik adalah “apa saja yang dipilih oleh pemerintah untuk dilakukan atau tidak dilakukan.”

Carl Friedrich memandang kebijakan sebagai suatu arah tindakan yang diusulkan oleh seseorang, kelompok atau pemerintah dalam suatu lingkup tertentu, yang memberikan hambatan-hambatan dan kesempatan-kesempatan terhadap kebijakan yang diusulkan untuk menggunakan dan mengatasi dalam rangka mencapai suatu tujuan, atau merealisasikan suatu sasaran atau suatu maksud tertentu.

Sedangkan pendapat Thomas R. Dye dalam *Tangkilisan* mendefinisikan kebijakan publik sebagai apa yang tidak dilakukan maupun apa yang dilakukan oleh pemerintah.⁴⁶ Maka harus ada tujuannya dan kebijakan publik atau kebijakan negara itu harus meliputi semua tindakan pemerintah. Dengan demikian, kebijakan publik bukan semata-mata merupakan pernyataan atau keinginan pemerintah ataupun pejabat pemerintah saja.

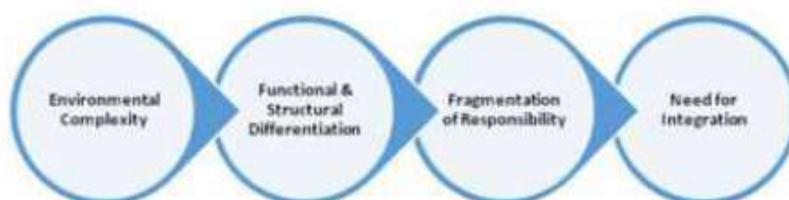
Kesemua definisi di atas cukup jelas memperlihatkan bahwa kebijakan publik merupakan suatu hal yang berkaitan dengan pemerintah. Kebijakan publik sangat berpengaruh karena didalamnya terdapat apa yang harus dilakukan dan apa yang tidak harus dilakukan oleh pemerintah. Dalam proses penentuan itu, pemerintah harus tetap memperhatikan tujuan dari keputusan itu karena pemerintah bukan satu-satunya aktor yang terlibat dan harus menyesuaikan dengan permasalahan yang dihadapi.

6. Kolaborasi dan Koordinasi Dengan Pemerintah

Latar Belakang

Terkait dengan makin meningkatnya tuntutan pelayanan publik, organisasi publik menghadapi tantangan untuk terus dapat memberikan pelayanan yang memadai. Hal ini mengakibatkan adanya pembagian urusan dan wewenang di antara organisasi sektor publik.

Pembagian urusan dan wewenang ini tentunya didasari pada kebutuhan pelayanan yang efisien dan tingkat kualitas pelayanan yang diberikan. Pembagian wewenang dan urusan ini dilakukan dalam 2 (dua) bentuk yaitu *functional fragmentation* dan *structural fragmentation*. *Functional fragmentation*/pembedaan secara fungsional mengandung arti bahwa organisasi publik dibagi pada tugas pokok dan fungsi yang berbeda agar dapat lebih efisien dan efektif dalam memberikan pelayanan publik yang makin beragam bentuk maupun intensitasnya. Selanjutnya *structural fragmentation* merujuk pada pengertian bahwa dalam rangka melakukan tugas pokok dan fungsinya tersebut di dalam organisasi dilakukan pembedaan tingkatan pengambilan keputusan dan eksekusi keputusan. Adanya fragmentasi ini di satu pihak merupakan jalan untuk mmberikan pelayanan yang baik bagi publik, namun juga menimbulkan tantangan tersendiri ketika dibutuhkan suatu integrasi dalam suatu pelayanan publik. Secara grafis, keterkaitan *fragmentation* dan *integration* dalam pelayanan publik dapat dilihat pada gambar berikut :



Diadaptasi dari : R. Axelsson & S.B. Axelsson, 2006

Peningkatan peran organisasi di luar organisasi pemerintah dalam penyediaan pelayanan publik yang lebih baik, semisal organisasi swasta dan masyarakat juga menjadi salah satu perhatian besar organisasi pemerintah dalam melakukan integrasi antar organisasi (*inter-organizational integration*) dan integrasi dalam organisasi (*intra-organizational integration*). Integrasi ini dilakukan dalam bentuk koordinasi dan kolaborasi tentunya. Mengingat makin rumitnya pelayanan publik dan fenomena *multi stakeholder* dalam penyediaan pelayanan publik maka tentunya dibutuhkan suatu pemahaman yang mendalam mengenai bagaimana integrasi secara inter dan intra tersebut dapat dilakukan melalui apa yang disebut sebagai koordinasi dan kolaborasi. Dalam konteks ini, pemahaman koordinasi dan kolaborasi tidak hanya dipandang sempit hanya dalam lingkup antar organisasi pemerintahan namun haruslah dipandang dalam

lingkup yang lebih luas yang melibatkan organisasi lain di luar pemerintahan seperti organisasi swasta dan organisasi masyarakat.

Dalam konteks ini banyak program-program pemerintah yang harus dilakukan secara berkolaborasi dan koordinasi dengan semua pelaku pembangunan. Kebutuhan menjalin koordinasi dan kolaborasi adalah kebutuhan penting dalam berorganisasi, karena jika suatu organisasi atau unit di dalam suatu organisasi hanya berdiri sendiri, perkembangan unit atau organisasi tersebut relatif sangat lambat. Didalam kegiatan manajemen apapun baik di pemerintah maupun swasta semakin banyak komunitas dan jaringan yang diciptakan, akan semakin terbuka luas keuntungan yang bisa didapat. Kesadaran membuat kolaborasi dan melakukan koordinasi mutlak dibangun karena musuh kemajuan dari organisasi adalah kekurangan informasi.

Selain itu, sadar melakukan koordinasi dan kolaborasi ini juga bertujuan untuk saling membangkitkan semangat kebersamaan ketika terjadi masalah di tengah tengah kegiatan organisasi. Peluang ini juga bisa berimplikasi menjadi lebih baik dengan mengoptimalkan pencarian akses informasi secara bersama-sama. Dalam konteks ini, tentunya pemahaman yang baik terhadap konsep koordinasi dan kolaborasi menjadi hal yang sangat penting. Agenda tim efektif ini diarahkan antara lain untuk :

1. Membuat peserta lebih cerdas secara emosi sehingga dapat mengelola dan merespon emosi diri sendiri dan emosi orang lain selama dalam berinteraksi sebagai tim.
2. Membuat peserta lebih percaya diri sebagai pemimpin perubahan pada saat berhadapan dengan *stakeholdernya*/mitra kerjanya.
3. Memberikan kesadaran bahwa *teamwork* dan *network* menjadi hal penting untuk dibangun dalam melakukan perubahan.
4. Memberikan pengetahuan dengan *stakeholder* mana peserta harus bekerjasama dalam mencapai tujuan perubahan.
5. Memberikan peserta kemampuan mengelola potensi dukungan dan konflik yang terjadi dalam implementasi proyek perubahan.

Deskripsi Singkat

Bahan ajar ini membahas dan membekali peserta dengan kemampuan untuk menerapkan koordinasi dan kolaborasi dalam pengelolaan kegiatannya melalui pembelajaran konsep koordinasi dan kolaborasi, peranan koordinasi dan kolaborasi dalam pengelolaan kegiatan, dan penerapan koordinasi dan kolaborasi dalam pengelolaan kegiatan. Mata Diklat disajikan secara interaktif melalui metode ceramah interaktif, tanya jawab, diskusi, dan

simulasi. Keberhasilan peserta dinilai dari kemampuannya menerapkan koordinasi dan kolaborasi dalam pengelolaan kegiatan.

Tujuan Pembelajaran

1. Kompetensi Dasar

Setelah mengikuti pembelajaran ini peserta diharapkan mampu melakukan koordinasi dan kolaborasi dalam pengelolaan kegiatan

2. Indikator Keberhasilan

Kemampuan spesifik yang dapat dimiliki oleh peserta Diklat setelah menguasai bahan ajar ini adalah:

- a) Menjelaskan konsep koordinasi dan kolaborasi.
- b) Menjelaskan peranan koordinasi dan kolaborasi dalam pengelolaan kegiatan.
- c) Menerapkan koordinasi dan kolaborasi dalam pengelolaan kegiatan

Materi Pokok dan Sub-Materi Pokok

Dalam rangka mencapai kompetensi dasar yang diharapkan, isi bahan ajar ini diuraikan ke dalam beberapa bagian pembahasan yang satu dengan lainnya saling terkait dan mendukung. Penguraian ke dalam beberapa pokok bahasan tersebut juga dalam rangka proses pengkajian dapat dilakukan secara bertahap (*gradual*) sehingga dapat lebih membantu dalam proses belajar-mengajar.

1. Materi Pokok

- a) Konsep koordinasi dan kolaborasi.
- b) Peranan koordinasi dan kolaborasi dalam pengelolaan kegiatan.
- c) Penerapan koordinasi dan kolaborasi dalam pengelolaan kegiatan

2. Sub-Materi pokok

- a) Konsep koordinasi.
- b) Konsep Kolaborasi.
- c) Keterkaitan antara Koordinasi dan Kolaborasi.
- d) Peranan Koordinasi dan kolaborasi dalam organisasi.
- e) Mengembangkan model koordinasi dan kolaborasi dalam organisasi

6.1. Konsep Koordinasi

Untuk menjelaskan pengertian konsep Koordinasi ini, maka para diajak berdiskusi tentang kegiatan suatu organisasi dan permasalahannya, terutama ketika organisasi telah

berkembang dan mengalami kompetisi diantara organisasi yang sejenis di era komunikasi yang sangat cepat ini.

Para peserta untuk membedakan pengertian masing-masing konsep kegiatan organisasi tersebut terutama pengaruh kepemimpinan kepada perilaku berorganisasi, baik kepada pemimpin maupun anggota organisasi. Untuk ini, peserta dibagi dalam kelompok-kelompok kecil agar mereka dapat berdiskusi secara efektif dan efisien, dan kemudian merumuskan hasilnya dalam bentuk pernyataan yang bisa disampaikan. Pengajar kemudian mengarahkan para peserta diklat kepada pengertian dan pemahaman konsep koordinasi.

6.1.1. Pengertian Koordinasi

Koordinasi adalah salah satu fungsi manajemen yang tidak bisa terpisah dari fungsi manajemen lainnya karena fungsi koordinasi adalah fungsi yang menghubungkan fungsi-fungsi manajemen lainnya. Banyak literatur mengatakan bahwa fungsi koordinasi merupakan fungsi manajemen yang paling penting. Dengan mengoptimalkan fungsi koordinasi, organisasi akan menjadi semakin baik dan menghindari resiko yang mengancam organisasi. Koordinasi berarti mengikat, mempersatukan, dan menyelaraskan semua aktivitas dan usaha. Dari pengertian itu dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen lainnya membutuhkan koordinasi. Secara singkat, fungsi koordinasi terkandung dalam fungsi-fungsi lainnya. Contohnya, fungsi perencanaan membutuhkan koordinasi yaitu dalam menyusun rencana, seorang pemimpin harus melakukan koordinasi dengan bawahan untuk mengumpulkan data yang *valid* dalam merumuskan rencana kedepan. Begitu pula dengan fungsi manajemen lainnya.

Sifat mengikat dari fungsi koordinasi membuat fungsi lainnya tidak dapat berjalan tanpa ada koordinasi, apalagi menghubungkan dengan fungsi manajemen yang lainnya. Inti dari fungsi koordinasi adalah komunikasi. Mengapa komunikasi yang menjadi inti dari fungsi koordinasi? Karena dengan komunikasi, semua orang mampu melakukan hubungan dengan orang lain, bidang pemasaran bisa berkoordinasi dengan bidang keuangan, dan bidang sumber daya manusia bisa berkoordinasi dengan pemimpin organisasi.

Pengertian dan pentingnya koordinasi menurut para ahli:

1. G.R Terry: Koordinasi adalah suatu usaha yang sinkron dan teratur untuk menyediakan jumlah dan waktu yang tepat dan mengarahkan pelaksanaan untuk menghasilkan suatu tindakan yang seragam dan harmonis pada sasaran yang telah ditentukan
2. E.F.L Brech: Koordinasi adalah mengimbangi dan menggerakkan tim dengan memberikan lokasi kegiatan pekerjaan yang cocok kepada masing-masing dan menjaga agar kegiatan tersebut dilaksanakan dengan keselarasan yang semestinya di antara para anggota itu sendiri.

3. McFarland: Koordinasi adalah suatu proses dimana pimpinan mengembangkan pola usaha kelompok secara teratur di antara bawahannya dan menjamin kesatuan tindakan didalam mencapai tujuan bersama.
4. Dr. Awaluddin Djamin M.P.A: Koordinasi adalah suatu usaha kerjasama antara badan, instansi, unit dalam pelaksanaan tugas-tugas tertentu sehingga terdapat saling mengisi, membantu dan melengkapi.
5. Drs. H Malayu S.P Hasibuan: Koordinasi adalah kegiatan mengarahkan, mengintegrasikan, dan mengkoordinasikan unsur-unsur manajemen dan pekerjaan-pekerjaan para bawahan dalam mencapai tujuan organisasi.
6. Handoko: Koordinasi adalah proses pengitegrasian tujuan-tujuan kegiatan-kegiatan pada satuan-satuan yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien.

Dari beberapa pendapat tersebut diatas pada dasarnya Koordinasi merupakan suatu "pengaturan/penataan" beragam elemen ke dalam suatu pengoperasian yang terpadu dan harmonis. Motivasi utama dari koordinasi biasanya adalah menghindari kesenjangan dan tumpang-tindih berkaitan dengan tugas atau kerja para pihak. Para pihak biasanya berkoordinasi dengan harapan memperoleh hasil secara efisien. Koordinasi dilakukan umumnya dengan melakukan harmonisasi tugas, peran, dan jadwal dalam lingkungan dan sistem yang sederhana.

Sementara itu, kerjasama mengacu kepada praktik antara dua pihak atau lebih untuk mencapai tujuan bersama (mungkin juga termasuk cara/metodenya), kebalikan dari bekerja sendiri-sendiri dan berkompetisi. Motivasi utama dari kerjasama biasanya adalah memperoleh kemanfaatan bersama (hasil yang saling menguntungkan) melalui pembagian tugas. Seperti halnya dengan koordinasi, selain memperoleh hasil seefisien mungkin, para pihak biasanya bekerjasama dengan harapan menghemat biaya dan waktu. Kerjasama umumnya dilakukan untuk memecahkan persoalan dalam lingkungan dan sistem yang kompleks.

Menurut James D. Thompson, ada tiga macam saling ketergantungan di antara satuan-satuan organisasi, yaitu:

1. Saling ketergantungan yang menyatu (*pooled interdependent*), bila satuan-satuan organisasi tidak saling tergantung satu dengan yang lain dalam melaksanakan kegiatan harian tetapi tergantung kepada pelaksanaan kerja setiap satuan yang memuaskan untuk suatu hasil akhir.
2. Saling ketergantungan yang berurutan (*sequential interdependent*), di mana suatu satuan organisasi harus melakukan pekerjaan terlebih dahulu sebelum satuan yang lain bekerja.
3. Saling ketergantungan timbal balik (*reciporal interdependent*) merupakan hubungan memberi dan menerima antar satuan organisasi.

Organisasi dalam bentuk apapun esensinya terdiri dari sumber daya, proses manajemen dan tujuan organisasi. Seluruh sumber daya yang dimiliki organisasi tersebut dimanfaatkan dalam proses manajemen secara terintegrasi dalam pencapaian tujuan organisasi.

Proses integrasi sumber daya maupun proses manajemen untuk mencapai tujuan organisasi tersebut disebut dengan proses koordinasi. Dengan demikian, koordinasi memiliki peran yang vital dalam memadukan seluruh sumber daya organisasi untuk pencapaian tujuan.

Semakin kompleks organisasi dan manajemen maka semakin kompleks juga proses koordinasi yang harus dilakukan. Bahkan, dalam konteks organisasi swasta (*private institutions*), koordinasi tidak hanya dilakukan dalam ruang lingkup satu negara tetapi juga lintas negara sebagaimana telah banyak dipraktekan oleh perusahaan-perusahaan multi-nasional (Alleen, 2011). Dapat dibayangkan, betapa sulitnya proses manajemen sumber daya yang tersebar di berbagai negara tanpa adanya koordinasi. Tanpa koordinasi maka sumber daya yang tersebar tersebut tidak dapat dikelola secara efektif dan efisien.

Prinsip koordinasi juga harus terefleksikan dalam organisasi publik/pemerintahan maupun organisasi kesewadayaan masyarakat (Alleen, 2011). Dalam organisasi publik, sumber daya yang digunakan tidak sedikit. Untuk menunjang proses manajemen pembangunan diberbagai bidang termasuk bidang politik, ekonomi, sosial dan budaya maka sumber daya baik keuangan negara maupun sumber daya manusia tidak sedikit. Bahkan, sebagian sumber daya finansial tersebut sebagian mungkin dipenuhi melalui hutang luar negeri. Dalam kondisi tersebut, apabila sumber daya tidak dimanfaatkan secara efektif dan efisien maka akan terjadi pemborosan sumber daya.

Namun dalam praktek administrasi negara di Indonesia seringkali koordinasi dianggap sebagai barang mahal. Koordinasi mudah diucapkan tetapi sulit untuk dilaksanakan. Banyak sekali instansi yang memiliki kegiatan sejenis namun tidak terkoordinasi dengan baik. Masalah ini juga terjadi dalam hubungan antar unit dalam organisasi. Beberapa unit dalam satu organisasi memiliki kegiatan serupa tanpa bisa dikendalikan oleh pimpinan. Kondisi ini dapat semakin parah apabila tidak dikoordinasikan dari semenjak perencanaan, pelaksanaan sampai evaluasi.

Secara umum, koordinasi merupakan tali pengikat dalam organisasi dan manajemen yang menghubungkan peran para aktor dalam organisasi dan manajemen untuk mencapai tujuan organisasi dan manajemen. Dengan kata lain, adanya koordinasi dapat menjamin pergerakan aktor organisasi ke arah tujuan bersama. Tanpa adanya koordinasi, semua pihak dalam organisasi dan manajemen akan bergerak sesuai dengan kepentingannya namun terlepas dari peran aktor lainnya dalam organisasi dan peran masing-masing aktor tersebut belum tentu untuk mencapai tujuan bersama.

6.1.2. Peranan Koordinasi

Koordinasi berperan sangat penting dalam kegiatan organisasi, meliputi:

1. Mencegah terjadinya kekacauan, percekocokan, dan kekembaran atau kekosongan pekerjaan.
2. Agar pekerja dan pekerjaannya diselaraskan serta diarahkan untuk mencapai tujuan perusahaan.
3. Dapat memanfaatkan sarana dan prasarana dalam pencapaian tujuan.
4. Agar semua unsur manajemen dan pekerjaan masing-masing individu karyawan harus membantu tercapainya tujuan organisasi.
5. Agar semua tugas, kegiatan dan pekerjaan terintegrasi kepada sasaran yang diinginkan.

6.1.3. Tujuan Koordinasi

Sedangkan tujuan dilakukannya koordinasi dalam perusahaan atau organisasi meliputi:

1. Menghindari kekacauan dan penyimpangan tugas dari sasaran.
2. Mengarahkan dan menyatukan semua tindakan serta pemikiran ke arah tercapainya sasaran perusahaan.
3. Menghindari kekosongan dan tumpang tindih pekerjaan.
4. Menghindari keterampilan overlanding Dari sasaran perusahaan.
5. Menjuruskan keterampilan spesialis ke arah sasaran perusahaan.
6. Mengintegrasikan tindakan dan pemanfaatan unsur manajemen ke arah sasaran organisasi atau perusahaan

6.1.4. Masalah-masalah Pencapaian Koordinasi yang Efektif

Dalam memerankan fungsinya, koordinasi diperlukan ketika terdapat salah satu dari empat tipe perbedaan dalam sikap dan cara kerja di antara bermacam-macam individu dan departemen dalam organisasi yang mempersulit tugas pengkoordinasian bagian-bagian organisasi secara efektif, yaitu:

1. Perbedaan dalam orientasi terhadap tujuan tertentu.

Para anggota dari departemen yang berbeda mengembangkan pandangan mereka sendiri tentang bagaimana cara mencapai kepentingan organisasi yang baik. Misalnya bagian penjualan menganggap bahwa diversifikasi produk harus lebih diutamakan daripada kualitas produk. Bagian akuntansi melihat pengendalian biaya sebagai faktor paling penting sukses organisasi.

2. Perbedaan dalam orientasi waktu.

Manajer produksi akan lebih memperhatikan masalah-masalah yang harus dipecahkan segera atau dalam periode waktu pendek. Biasanya bagian penelitian dan pengembangan lebih terlibat dengan masalah-masalah jangka panjang.

3. Perbedaan dalam orientasi antar pribadi.

Setiap individu dalam organisasi selalu berbeda dalam orientasi kerja, kehidupan, keluarga, dan lain-lain. Apabila dalam koordinasi antara bawahan dengan atasan atau sesama satu jenjang jabatan di satu organisasi memiliki orientasi yang berbeda-beda tersebut maka sudah jelas pasti diperlukan koordinasi tersebut untuk menyatukan persepsi langkah mencapai tujuan organisasi.

4. Perbedaan formalitas struktur.

Setiap jenjang jabatan dalam unit-unit suatu organisasi dapat memiliki struktur jabatan yang berbeda tergantung keperluan tugasnya masing-masing. Namun permasalahannya ketika antar struktur harus saling berhubungan, maka diperlukan koordinasi untuk menyamakan persepsi.

6.1.5. Pendekatan-pendekatan untuk Pencapaian Koordinasi yang Efektif.

Komunikasi adalah pendekatan yang paling efektif. Koordinasi secara langsung tergantung pada perolehan, penyebaran, pemrosesan informasi. Semakin besar ketidakpastian tugas yang dikoordinasi, semakin membutuhkan informasi. Untuk alasan itulah, koordinasi pada dasarnya merupakan tugas pemrosesan informasi.

Ada tiga pendekatan untuk pencapaian koordinasi yang efektif yaitu pertama, hanya mempergunakan teknik-teknik manajemen dasar: hierarki manajerial, rencana dan tujuan sebagai pengarah umum kegiatan-kegiatan serta aturan-aturan dan prosedur-prosedur. Organisasi yang relatif sederhana tidak memerlukan peralatan koordinasi yang lebih dari teknik-teknik tersebut. Kedua, menjadi diperlukan bila bermacam-macam satuan-satuan organisasi menjadi saling tergantung dan lebih luas dalam ukuran. Ketiga, di samping peningkatan koordinasi potensial, mengurangi kebutuhan akan koordinasi. Dalam beberapa situasi adalah tidak efisien untuk mengembangkan cara.

6.1.6. Mekanisme-mekanisme Pengkoordinasian Dasar

Mekanisme-mekanisme dasar untuk pencapaian koordinasi adalah komponen-komponen vital dalam manajemen yang secara ringkas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Hierarki manajerial. Rantai perintah, aliran informasi dan kerja, wewenang formal, hubungan tanggung jawab dan akuntabilitas yang jelas dapat menumbuhkan integrasi bila di rumuskan secara jelas dan tepat serta dilaksanakan dengan pengarahan yang tepat.
2. Aturan dan prosedur. Aturan-aturan dan prosedur-prosedur adalah keputusan-keputusan manajerial yang di buat untuk menangani kejadian-kejadian rutin, sehingga dapat juga menjadi peralatan yang efisien untuk koordinasi dan pengawasan rutin.

3. Rencana dan penetapan tujuan. Pengembangan rencana dan tujuan dapat di gunakan untuk pengkoordinasian melalui pengarahan seluruh satuan organisasi terhadap sasaran-sasaran yang sama.

6.1.7.Meningkatkan Koordinasi Potensial

Koordinasi potensial dapat di tingkatkan dalam dua cara, *vertical* dan menyamping (*horizontal*):

1. Sistem informasi *vertical*. Sistem informasi *vertical* adalah peralatan melalui mana data disalurkan melewatinya tingkat-tingkatan organisasi. Komunikasi dapat terjadi di dalam atau diluar rantai perintah. Sistem informasi manajemen telah dikembangkan dalam kegiatan-kegiatan seperti pemasaran, keuangan, produksi, dan operasi-operasi internasional untuk meningkatkan informasi yang tersedia bagi perencanaan, koordinasi dan pengawasan.
2. Hubungan-hubungan lateral (*horizontal*), melalui pemotongan rantai perintah, hubungan-hubungan lateral membiarkan informasi di pertukarkan dan keputusan dibuat pada tingkat hierarki di mana informasi yang di butuhkan ada. Ada beberapa hubungan lateral, yang dapat di perinci sebagai berikut:
 - a) Kontak langsung antara individu-individu yang dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja.
 - b) Peranan penghubung, antara yang menanggapi komunitas antar departement sehingga mengurangi panjangnya saluran komunikasi.
 - c) Panitia dan satuan tugas. Panitia biasanya diorganisasi secara formal dengan pertemuan yang di jadwalkan teratur. Satuan tugas dibentuk bila dibutuhkan untuk masalah-masalah khusus.
 - d) Pengintegrasian peranan-peranan, yang dilakukan oleh misal manajer produk atau manajer proyek, perlu diciptakan bila suatu produk, jasa atau proyek khusus memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi dan perhatian yang terus menerus dari seseorang.
 - e) Peranan penghubung manajerial, yang mempunyai kekuasaan menyetujui perumusan anggaran oleh satuan-satuan yang diintegrasikan dan implementasinya. Ini diperlukan bila posisi pengintegrasian yang di jelaskan pada diatas tidak secara efektif mengkoordinasikan tugas tertentu.

6.1.8.Penerapan Koordinasi

Koordinasi memerlukan beberapa persyaratan untuk diterapkan, yaitu:

1. *Sense of cooperation* (Perasaan untuk bekerja sama), harus dilihat dari sudut bagian per bagian bidang pekerjaan, bukan orang per orang.
2. *Team spirit*, artinya satu sama lain pada setiap bagian harus saling menghargai kegiatan organisasi. Adanya tumpang tindih, kekaburan dalam tugas-tugas pekerjaan merupakan pertanda kurang sempurnanya koordinasi

6.1.9.Ciri-ciri Koordinasi

Sedangkan ketika diterapkan, maka koordinasi memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Tanggung jawab koordinasi terletak pada pimpinan. Oleh karena itu, koordinasi merupakan tugas pimpinan. Koordinasi sering dicampur adukkan dengan kata koperasi yang sebenarnya memiliki arti berbeda. Sekalipun demikian, pimpinan tidak mungkin mengadakan koordinasi apabila mereka tidak melakukan kerja sama. Oleh karena itu, kerja sama merupakan suatu syarat yang sangat penting dalam membantu pelaksanaan koordinasi.
2. Adanya proses, karena koordinasi adalah pekerjaan pimpinan yang bersifat berkesinambungan dan harus dikembangkan sebagai tujuan dapat tercapai dengan baik.
3. Pengaturan secara teratur usaha kelompok. Oleh karena koordinasi adalah konsep yang ditetapkan dalam kelompok, bukan terhadap usaha individu, maka sejumlah individu yang bekerja sama , dimana dengan koordinasi menghasilkan suatu usaha kelompok yang sangat penting untuk mencapai efisiensi dalam melaksanakan kegiatan organisasi. Adanya tumpang tindih, kekaburan dalam tugas-tugas pekerjaan merupakan pertanda kuarang sempurnanya koordinasi.
4. Konsep kesatuan tindakan. Hal ini merupakan inti dari koordinasi. Kesatuan usaha berarti harus mengatur sedemikian rupa usahausaha tiap kegiatan individu sehingga terdapat adanya keserasian dalam mencapai hasil.
5. Tujuan koordinasi adalah tujuan bersama, kesatuan dari usaha meminta suatu pengertian kepada semua individu, agar ikut serta melaksanakan tujuan sebagai dimana mereka bekerja.

6.1.10. Tipe-tipe Koordinasi

Dalam penerapannya koordinasi memiliki 2 type, yaitu:

1. Koordinasi vertikal adalah kegiatan-kegiatan penyatuan, pengarahan yang dilakukan oleh atasan terhadap kegiatan unit-unit, kesatuan-kesatuan kerja yang ada di bawah wewenang dan tanggung jawab. Koordinasi *vertical* secara *relative* mudah dilakukan atasan dapat memberi sanksi aparat yang sulit diatur.

2. Koordinasi horizontal adalah mengkoordinasikan tindakan-tindakan atau kegiatan-kegiatan penyatuan, pengarahan yang dilakukan terhadap kegiatan-kegiatan dalam tingkat organisasi (aparatus) yang setingkat.

6.1.11. Sifat-sifat Koordinasi

Dalam penerapannya, koordinasi memiliki sifat-sifat:

1. Koordinasi bersifat dinamis, bukan statis.
2. Koordinasi menekankan pandangan menyeluruh oleh seorang koordinasi (manager) dalam rangka mencapai sasaran.
3. Koordinasi hanya meninjau suatu pekerjaan secara keseluruhan.

6.1.12. Cara Mengadakan Koordinasi

Sedangkan tahapan pelaksanaan koordinasi dilakukan cara sebagai berikut:

1. Memberi keterangan langsung
2. Mengusahakan agar pengetahuan dan penerimaan tujuan yang akan dicapai oleh anggota tidak menurut masing-masing individu anggota dengan tujuan sendiri-sendiri. Tujuan itu adalah tujuan bersama
3. Mendorong para anggota untuk bertukar pikiran, mengemukakan ide, saran-saran, dsb
4. Mendorong para anggota untuk berpartisipasi dalam tingkat perumusan dan penciptaan sasaran
5. Membina human relations yang baik antara sesama karyawan
6. Manager harus sering melakukan komunikasi informal dengan para bawahan

6.1.13. Hubungan koordinasi dengan fungsi-fungsi manajemen

1. Perencanaan dan koordinasi. Perencanaan. Akan mempengaruhi koordinasi, maksudnya semakin baik dan terincinya rencana maka akan semakin mudah melakukan koordinasi. Jika perencanaan disusun dengan baik dan hubungan rencana jangka panjang dan rencana jangka pendek terintegrasi dengan baik serta harmonis maka penerapan koordinasi akan lebih mudah;
2. Pengorganisasian dan koordinasi. Pengorganisasian berhalangan dengan koordinasi. Jika organisasi baik maka pelaksanaan koordinasi akan lebih mudah;
3. Pengarahan dan koordinasi. Pengarahan mempengaruhi koordinasi, artinya dengan menggunakan bermacam-macam variasi dalam *intensitas directing force* akan membantu menciptakan koordinasi;

4. Pengisian jabatan dan koordinasi. Penempatan karyawan membantu koordinasi. Jika setiap pejabat sudah ditempatkan sesuai dengan keahliannya maka koordinasi akan lebih mudah
5. Pengendalian dan koordinasi. Pengendalian berhubungan langsung dengan koordinasi. Penilaian yang terus menerus atas kemajuan perusahaan akan membantu menyelaraskan usaha-usaha sehingga tujuan yang ditentukan semula dihasilkan, diperoleh dan tercapai dengan baik. Dengan demikian, tindakan-tindakan perbaikan yang terjadi, karena control membantu dalam mendapatkan koordinasi yang dibutuhkan.

6.1.14. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Koordinasi

1. Kesamaan fungsi-fungsi
2. Kedekatan geografis
3. Tingkat pengawasan langsung yang dibutuhkan
4. Tingkat koordinasi pengawasan yang dibutuhkan
5. Bantuan organisasi yang tersedia bagi pengawas

7. Konsep Kolaborasi

7.1. Pengertian Kolaborasi

Istilah kolaborasi biasanya digunakan untuk menjelaskan praktik dua pihak atau lebih untuk mencapai tujuan bersama dan melibatkan proses kerja masing-masing maupun kerja bersama dalam mencapai tujuan bersama tersebut.

Motivasi utamanya biasanya adalah memperoleh hasil-hasil kolektif yang tidak mungkin dicapai jika masing-masing pihak bekerja sendiri-sendiri. Selain seperti dalam kerjasama, para pihak berkolaborasi biasanya dengan harapan mendapatkan hasil-hasil yang inovatif, terobosan, dan/atau istimewa/luar biasa, serta prestasi kolektif yang memuaskan. Kolaborasi biasanya dilakukan agar memungkinkan muncul/berkembangnya saling pengertian dan realisasi visi bersama dalam lingkungan dan sistem yang kompleks.

Pengertian dan pentingnya kolaborasi menurut para ahli:

1. Jonathan (2004) mendefinisikan kolaborasi sebagai proses interaksi di antara beberapa orang yang berkesinambungan.
2. Menurut Kamus Heritage Amerika (2000), kolaborasi adalah bekerja bersama khususnya dalam usaha penggabungan pemikiran.
3. Gray (1989) menggambarkan bahwa kolaborasi sebagai suatu proses berpikir dimana pihak yang terlibat memandang aspek-aspek perbedaan dari suatu masalah serta menemukan solusi dari perbedaan tersebut dan keterbatasan pandangan mereka terhadap apa yang dapat dilakukan.

4. Kolaborasi merupakan proses kompleks yang membutuhkan *sharing* pengetahuan yang direncanakan yang disengaja dan menjadi tanggung jawab (Lindeke dan Sieckert, 2005).
5. Shortridge, et. Al., (1986) mendefinisikan kolaborasi terutama di bidang kesehatan sebagai hubungan timbal balik dimana (pemberi pelayanan) memegang tanggung jawab paling besar untuk perawatan pasien dalam kerangka kerja bidang respektif mereka. Praktik kolaboratif menekankan tanggung jawab bersama dalam manajemen perawatan pasien dengan proses pembuatan keputusan bilateral yang didasarkan pada masing-masing pendidikan dan kemampuan praktisi.

Dari pengertian ahli tersebut pada dasarnya kolaborasi adalah bentuk kerjasama, interaksi, kompromi beberapa elemen yang terkait baik individu, lembaga dan atau pihak-pihak yang terlibat secara langsung dan tidak langsung yang menerima akibat dan manfaat.

Nilai-nilai yang mendasari sebuah kolaborasi adalah tujuan yang sama, kesamaan persepsi, kemauan untuk berproses, saling memberikan manfaat, kejujuran, kasih sayang serta berbasis masyarakat. Konsep kolaborasi didefinisikan juga digunakan untuk menggambarkan suatu hubungan kerja sama yang dilakukan pihak tertentu. Sekian banyak pengertian dikemukakan dengan sudut pandang beragam namun didasari prinsip yang sama yaitu mengenai kebersamaan, kerja sama, berbagi tugas, kesetaraan, dan tanggung jawab. Namun demikian kolaborasi sulit didefinisikan untuk menggambarkan apa yang sebenarnya yang menjadi esensi dari kegiatan ini.

Berdasarkan kamus Heritage Amerika (2000), kolaborasi adalah bekerja bersama khususnya dalam usaha penggabung-pengikatan pemikiran. Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Gray (1989) menggambarkan bahwa kolaborasi sebagai suatu proses berfikir dimana pihak yang terlibat memandang aspek-aspek perbedaan dari suatu masalah serta menemukan solusi dari perbedaan tersebut dan keterbatasan pandangan mereka terhadap apa yang dapat dilakukan. Kolaborasi juga dimaknai sebagai kebersamaan, kerja sama, berbagi tugas, kesetaraan, dan tanggung jawab dimana pihak-pihak yang berkolaborasi memiliki tujuan yang sama, kesamaan persepsi, kemauan untuk berproses, saling memberikan manfaat, kejujuran, kasih sayang serta berbasis masyarakat.

Pada sektor publik misalnya, kolaborasi dipahami sebagai kebersamaan, kerja sama, berbagi tugas, kesetaraan, dan tanggung jawab antara beberapa entitas yang aktivitasnya berhubungan dengan usaha untuk menghasilkan barang dan pelayanan publik dalam rangka memenuhi kebutuhan dan hak publik dimana pihak-pihak yang berkolaborasi memiliki tujuan yang sama, kesamaan persepsi, kemauan untuk berproses, saling memberikan manfaat, kejujuran, serta berbasis masyarakat. Pihak-pihak entitas yang berkolaborasi bisa dari

government, civil society, dan private sector. Tujuan utama dalam kolaborasi sektor publik diperuntukkan pada peningkatan pelayanan pada masyarakat.

Juga kolaborasi dalam bentuk kemitraan di bidang teknologi misalnya, dapat berupa hubungan umum antara dua pihak atau lebih, yang dapat bersifat koordinatif, bentuk kerjasama tertentu ataupun kolaborasi yang lebih khusus/spesifik di bidang teknologi. Walaupun begitu, dalam beberapa literatur, istilah kemitraan sering dipertukarkan dengan kerjasama dan/atau kolaborasi, atau bahkan sebatas koordinasi. Konteks kemitraan teknologi itu sendiri, terutama dari perspektif kebijakan, yang menjelaskan maksud hubungan antara para pihak dalam suatu praktik kemitraan iptek tertentu.

Dari berbagai definisi yang dikemukakan para ahli, dapat disimpulkan bahwa kolaborasi adalah suatu proses interaksi yang kompleks dan beragam, yang melibatkan beberapa orang untuk bekerja sama dengan menggabungkan pemikiran secara berkesinambungan dalam menyikapi suatu hal dimana setiap pihak yang terlibat saling ketergantungan di dalamnya. Apapun bentuk dan tempatnya, kolaborasi meliputi suatu pertukaran pandangan atau ide yang memberikan perspektif kepada seluruh kolaborator.

Menurut Carpenter (1990), kolaborasi mempunyai 8 karakteristik, yaitu:

1. Partisipasi tidak dibatasi dan tidak hirarkis.
2. Partisipan bertanggung jawab dalam memastikan pencapaian kesuksesan.
3. Adanya tujuan yang masuk akal.
4. Ada pendefinisian masalah.
5. Partisipan saling mendidik atau mengajar satu sama lain.
6. Adanya identifikasi dan pengujian terhadap berbagai pilihan.
7. Implementasi solusi dibagi kepada beberapa partisipan yang terlibat.
8. Partisipan selalu mengetahui perkembangan situasi.

7.2. Peranan Kolaborasi

7.2.1. Manfaat kolaborasi

1. Memberikan pelayanan atau usaha yang berkualitas dengan menggabungkan keahlian unik professional.
2. Memaksimalkan produktivitas serta efektivitas dan efisiensi sumber daya.
3. Meningkatkan profesionalisme, loyalitas, dan kepuasan kerja.
4. Meningkatkan kohesivitas antar pelaku yang terlibat didalamnya.
5. Memberikan kejelasan peran dalam berinteraksi antar pelaku yang terlibat di dalamnya

7.2.2. Struktur Elemen-elemen kolaborasi

Praktik kolaborasi mengganti pendekatan pengelompokan hirarkis dengan pendekatan yang mendorong interaksi antara sesama anggota. Model hirarkis menekankan komunikasi satu arah, terdapat tokoh yang dominan. Model praktik kolaboratif menekankan komunikasi dua arah, tetapi tetap menempatkan salah satu tokoh pada posisi utama. Model melingkar menekankan kontinuitas, kondisi timbal balik satu dengan yang lain dan tak ada satu anggota stakeholder yang melakukan kolaborasi mendominasi terus menerus.

7.2.3. Tujuan kolaborasi

Secara singkat kolaborasi bertujuan untuk:

1. memecahkan masalah.
2. menciptakan sesuatu.
3. menemukan sesuatu di dalam sejumlah hambatan.

7.2.4. Hambatan dalam kolaborasi

Sedangkan hambatan dalam berkolaborasi, diketahui karena:

1. Keahlian.
2. Waktu.
3. Biaya.
4. Kompetisi.
5. Kearifan konvensional

Mengapa diperlukan Kolaborasi?

1. Membangun pemahaman melalui *sharing* gagasan, informasi, antara berbagai pihak, memberikan mekanisme penyelesaian suatu ketidakpastian.
2. Membangun mekanisme pengambilan keputusan yang efektif melalui proses yang fokus pada masalah bersama, dan membangun dukungan.
3. Menghasilkan alat kerja yang efektif melalui koordinasi lintas batas, manajemen bersama, dan mobilisasi perluasan gagasan.
4. Mengembangkan kapasitas bersama multi pihak untuk menghadapi tantangan dimasa depan

7.2.5. Penerapan Kolaborasi

Apa itu manajemen Kolaborasi ?

1. Manajemen Pengelolaan.

2. Bersama-sama menuangkan gagasan, ide pemikiran, masalah, dalam suatu program.
3. Pembagian kewenangan politis, pendanaan, dan administrasi antar para pihak yang mewakili berbagai lapisan kelembagaan para pihak yang mewakili berbagai lapisan kelembagaan pemerintah, masyarakat sipil dan sektor swasta. Sebuah sistem yang merupakan perpaduan berbagai aspek desentralisasi, dekonsentrasi dan demokratisasi untuk secara efektif mencapai keseimbangan antara hak dan tanggung jawab dalam pengelolaan sumberdaya alam.

7.2.6. Tujuan Manajemen Kolaborasi

1. Menyediakan instrumen untuk mengenali *stakeholder*.
2. Meningkatkan kerjasama antar *stakeholder*.
3. Menciptakan mekanisme pemberdayaan masyarakat.
4. Menciptakan mekanisme pemberdayaan masyarakat.
5. Menciptakan mekanisme pembelajaran yang dialogis.
6. Memperbaiki tindakan perlindungan sumberdaya hutan.
7. Menyediakan sistem manajemen yang terbuka dan selalu melakukan *improvement*

7.2.7. Kendala Kolaborasi

1. Komitmen yang bertentangan dengan kolaborasi.
2. Sejarah permusuhan yang dilandasi perbedaan ideologi dalam waktu lama.
3. Kondisi dimana kebijakan tidak memperhatikan alokasi SD.
4. Perbedaan persepsi atas resiko.
5. Kerumitan bersifat teknis.
6. Budaya kelembagaan dan politik/*no legitimasi*.
7. *Unilateral action* (satu pihak memiliki *power* melakukan aksi sepihak)

7.2.8. Faktor sukses kolaborasi

1. *Common ground* (pandangan yang sama).
2. Kesempatan baru berinteraksi.
3. Pelembagaan bersama dalam interaksi yang intens.
4. Pelembagaan bersama dalam interaksi yang intens.
5. Mengatasi masalah dengan cara-cara baru dan berbeda.
6. Peka terhadap tanggung jawab dan komitmen (*them=us*).
7. Kemitraan inti=individu-individu bukan lembaga.
8. Energik, penuh pengabdian, proaktif, berani, inovatif.
9. Mendapatkan dan menghargai bantuan pihak lain

7.2.9. Elemen penting pada tahapan kolaborasi

1. Inisiasi dan motivasi.
2. Media komunikasi/informasi.
3. Analisis bersama situasi.
4. Negosiasi dan kesepakatan *Stakeholder*.
5. Membangun kapasitas perubahan.
6. Kemitraan dan analisis pelaksanaan.
7. Membuat dan memelihara proses.
8. Membuat dan mendorong mekanisme kelola konflik

7.2.10. Tahapan membangun kolaborasi

Tahapan I membangun kolaborasi

1. Menetapkan masalah.
2. Mendefinisikan bersama.
3. Membangun komitmen bermitra.
4. Menemukan *stakeholder*.
5. Memperjelas legitimasi *stakeholder*.
6. Mengenal ciri pelaksana setiap pertemuan.
7. Menemukenali sumberdaya.

Tahap Ke II Menetapkan arah

1. Menetapkan aturan main.
2. Menyusun agenda.
3. Pengorganisasian sub kelompok.
4. Pengorganisasian sub kelompok.
5. Penyelidikan informasi bersama.
6. Mengeksplorasi Pilihan Mencapai kesepakatan dan menutup.

Tahap III Pelaksanaan

1. Menangani konstituen.
2. Membangun dukungan eksternal.
3. Strukturisasi.
4. *Monitoring* kesepakatan dan jaminan pengaduan

7.2.11. Konflik dalam Kolaborasi

Prinsip Kolaborasi dalam konflik

Dalam salah satu penerapannya, kolaborasi diperlukan apabila terjadi suatu konflik dalam organisasi atau antar organisasi. Untuk itu diperlukan prinsip kolaborasi dalam mengatasi konflik sebagai berikut:

1. Melibatkan para pihak yang relevan.
2. Membangun konsensus secara bertahap.
3. Merancang peta proses.
4. Merancang proses fasilitasi.
5. Mengendalikan memori kelompok

Ciri-ciri Penanganan konflik

Dari cara-cara penanganan konflik yang terjadi dalam organisasi maupun antar organisasi, maka terdapat ciri-ciri penanganan konflik apabila dilakukan dengan konfrontasi, yaitu:

1. Posisi selalu sebagai musuh.
2. Intervensi pihak ke 3.
3. Mencari fakta mendukung posisi.
4. Polarisasi pihak dan isu.
5. Keterbatasan kontak.
6. Argumentasi kemenangan.
7. Curiga dan emosi tinggi.
8. Keputusan di tangan hakim.
9. Keputusan tidak memuaskan *stakeholder*.
10. Meningkatkan kesengsaraan, ketidakpercayaan jangka panjang.
11. Tidak ada penyelesaian isu-isu.

Sedangkan apabila penanganan konflik yang terjadi dalam organisasi maupun antar organisasi dengan melakukan kolaborasi maka terdapat ciri-ciri sebagai berikut:

1. Para pihak berposisi sebagai penyelesaian problem bersama.
2. Isu-isu diidentifikasi sebelum mengkristal.
3. Tawar-menawar berbasis kepentingan.
4. Penyelidikan bersama menentukan fakta.
5. Penyelidikan untuk pokok-pokok yang mendasari kepentingan.
6. Diskusi dan tatap muka antar pihak yang berselisih.
7. Mempersempit pilihan secara cepat.
8. Mengupayakan pilihan-pilihan yang dapat dilaksanakan.
9. Hasil-hasil penyelesaian melalui integrasi kepentingan.

10. Memperluas bidang pilihan.
11. Keputusan oleh para pihak.
12. Rasa hormat dan penetapan alasan.
13. Memuaskan semua pihak, kepercayaan dan hubungan positif

Kolaborasi manajemen dalam kelola sosial

1. Menyadari pentingnya peranan para pihak untuk mencapai tujuan kelola sosial.
2. Mengenali potensi para pihak dalam mengembangkan program.
3. Membangun konsensus bersama untuk kerjasama yang saling.
4. Membangun konsensus bersama untuk kerjasama yang saling menguntungkan.
5. Membangun kesepakatan, Berbagi informasi dan berbagi peran.
6. Membangun rencana kelola sosial partisipatif.
7. Pro aktif dalam menginisiasi pertemuan.
8. Menjadi reminder dalam pelaksanaan program dan evaluasi

7.2.12. Prinsip kolaborasi

1. Transparan dan saling menghormati.
2. Pembagian peran yang bertanggung jawab.
3. Hubungan kerja yang efektif.
4. Membangun kearifan local.
5. Menghormati perbedaan dan keragaman.
6. Kontinyu dan adaptif.
7. Skala lebih luas.

Dalam mengelola kolaborasi, dibutuhkan suatu keahlian dan keterampilan tersendiri. Keterampilan dan keahlian tersebut berbeda berdasarkan pada tahapan pembentukan kolaborasi tersebut.

R.Axelson dan S.B Axelson menguraikan sebagaimana gambar berikut: “Pada tahapan *forming*, tugas utama dari pemimpin kolaborasi adalah memfasilitasi hubungan (*facilitation contact*) antar para pihak yang masuk menjadi anggota tim kolaborasi. Hal ini penting untuk menghilangkan kekakuan dan meningkatkan kesalingmengertian di antara para pihak terkait. Kemampuan ini membutuhkan keahlian dan keterampilan berkomunikasi dan memfasilitasi komunikasi antar pihak”.

“Pada tahapan *storming*, tugas utama dari pemimpin kolaborasi adalah mengelola konflik yang mungkin terjadi. Hal ini sangat terkait dengan kemungkinan terjadinya konflik

pada tahap ini. Tahap *storming* ini diwarnai dengan penentuan kepentingan bersama, tujuan bersama dan nilai-nilai bersama. Diskusi dan negosiasi akan sangat mewarnai tahapan ini. Oleh karena itu, kemampuan dalam mengelola konflik serta mengelola kepercayaan dari pihak yang berkolaborasi mejadi sangat dibutuhkan. Jika ditemukan masalah dalam tahapan ini, maka proses dapat mundur ke tahapan *forming*, dimana pada tahapan ini kembali dilakukan penentuan anggota-anggota yang masuk dan keluar dari kolaborasi terkait dengan penentuan *common goals* (tujuan bersama) dan *coordinative actions* (aksi-aksi koordinasi)”.

Pada tahapan *norming*, semua tujuan bersama dan berbagi peran (*coordinative action*) telah ditetapkan. Pada tahap ini hal yang terpenting yang harus dilakukan oleh pemimpin kolaborasi adalah mempertahankan saling kepercayaan antara pihak-pihak terkait sehingga semua pihak dapat melakukan pekerjaan masing-masing dalam rangka mencapai tujuan bersama. Jika ditemukan kendala dalam tahapan ini, maka proses kembali ke tahapan *storming*, pada tahapan ini kembali didefnisikan tujuan bersama, dan nilai bersama serta konsep berbagi peran (*coordinative action*) di antara anggota kolaborasi.

Pada tahapan *performing*, hal yang terpenting untuk dilakukan oleh pemimpin kolaborasi adalah memberikan dukungan (*facilitation of work*) untuk semua anggota kolaborasi melakukan tugasnya dengan sebaik-baiknya. Selain itu, pada tahapan ini juga pemimpn kolaborasi terus mempertahankan saling kepercayaan antara anggota tim serta melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan kolaborasi. Selain itu, memfasilitasi komunikasi (*facilitation of contact*) juga harus dilakukan dalam tahapan ini. Jika ditemukan masalah pada tahapan ini, maka proses dapat mundur kembali ke tahapan *storming* untuk menentukan kembali tujuan bersama, nilai bersama serta konsep berbagi peran (*coordinative action*) antara para pihak.

8. Keterkaitan Koordinasi dan Kolaborasi

Berdasar pada apa yang telah diuraikan pada bagian sebelumnya, pada bagian ini akan dibahas mengenai bagaimana konsep koordinasi dan kolaborasi ini pada dasarnya saling terkait dan memiliki fungsi yang berbeda dalam penerapannya.

Koordinasi merupakan bagian dari fungsi manajemen suatu kegiatan agar tujuan kegiatan tersebut dapat tercapai dengan pengaturan pada waktu, pembagian peran dan urutan pelaksanaan dari berbagai pihak yang memiliki fungsi yang berbeda. Pengaturan ini dilakukan untuk mencapai efisiensi yang tinggi serta tercapainya tujuan proyek pada masing-masing organisasi.

Di lain pihak, kolaborasi merupakan kerjasama antar beberapa pihak yang mana setiap pihak memberikan sumberdayanya yang dapat berupa pengetahuan, keterampilan, sikap dan

perilaku serta sumberdaya fisik lainnya. Kolaborasi ditempatkan dalam konteks pencapaian tujuan bersama (*common goals*). Tidak dapat dipungkiri bahwa dalam kolaborasi ini terdapat koordinasi yang sebagaimana diuraikan di atas sebagai bagian dari fungsi-fungsi manajemen.

Koordinasi dalam kolaborasi ini ditujukan dalam rangka menghindari tumpang tindih dan ketidakteraturan peran antar pihak-pihak yang melakukan kolaborasi. Dalam konteks ini, aksi-aksi koordinasi (*coordinative action*) tentunya selalu ada dalam pelaksanaan suatu kolaborasi yang melibatkan dua pihak atau lebih.

Dalam kolaborasi ini terdapat hal penting yang perlu dibangun diantara para pihak, yaitu: perlunya mendefinisikan secara bersama tujuan bersama (*common goals*), setelah tujuan bersama berhasil didefinisikan maka hal yang penting berikutnya adalah memastikan setiap pihak-pihak yang berkolaborasi mengubah sikap dan perilakunya sesuai dengan kesepakatan bersama mencapai tujuan bersama. Kegagalan kolaborasi biasaya terjadi pada tataran ini, yaitu tidak disepakatinya atau tidak dimengertinya tujuan bersama oleh semua pihak yang berkolaborasi dan tidak berubahnya sikap dan perilaku para pihak terkait dengan pencapaian tujuan bersama tersebut kendati tujuan bersama tersebut telah saling disepakati dan dipahami.

Keterkaitan koordinasi dan kolaborasi ini digambarkan sebagai bentuk kerjasama dari tingkatan intensitas rendah ke dalam tingkatan intensitas tinggi. Dalam bentuk ilustrasi digambarkan sebagai berikut :

Sumber : Winer M, Ray K, Collaboration Handbook : Creating, Sustaining & Enjoying the Journey. Amherst H. Wilder Foundation, 1994.

Arah panah menggambarkan arah meningkatnya intensitas tersebut. Dari intensitas rendah ke intensitas tinggi. Intensitas ini terkait dengan faktor resiko yang dibagi, waktu yang dibutuhkan, sumberdaya yang dibagi, kesempatan untuk memberikan pengaruh dan kekuatan komitmen. Dalam konteks ini, kolaborasi dipersepsikan sebagai suatu bentuk kerjasama yang memiliki intensitas lebih tinggi dibanding koordinasi dalam hal resiko yang dibagi, waktu yang dibutuhkan, besaran sumber daya yang dibagi, kesempatan memberikan pengaruh dan kekuatan komitmen. Selain itu, dapat pula diartikan bahwa tidak semua koordinasi merupakan kolaborasi namun setiap kolaborasi tentunya terdapat pula koordinasi di dalamnya.

Beberapa ciri koordinasi antara lain adalah sebagai berikut:

1. Hubungan formal: dalam melakukan koordinasi tentunya dibutuhkan suatu hubungan yang formal antar pihak-pihak yang melakukan koordinasi.
2. Kesalingmengertian misi: dalam melakukan suatu koordinasi masing-masing pihak harus memiliki kesaling mengertian akan tujuan masing-masing pihak. Kendati tujuan tersebut tidak sama antar para pihak, koordinasi tetap mengharuskan setiap pihak mengerti apa yang akan dicapai dan dapat dilakukan oleh pihak lain. Koordinasi yang dilakukan dalam sebuah

kolaborasi tentunya menuntut pula kesalingmengertian tentang apa yang dapat dilakukan oleh masing-masing pihak sehingga tercipta keharmonisan dalam langkah pencapaian tujuan bersama.

3. Interaksi didasarkan pada rencana pembagian peran: dalam melakukan koordinasi dilakukan pembagian peran antar organisasi/unit organisasi yang mengikat.
4. Jalur komunikasi dibangun: Jalur komunikasi dibangun antar para pihak yang berkoordinasi.
5. Kewenangan tetap pada masing-masing pihak: Dalam koordinasi, masing-masing pihak masih memiliki kewenangan masing-masing, tidak terjadi peleburan kewenangan seperti pada kolaborasi.
6. Sumberdaya tersedia untuk semua pihak: Sumberdaya yang dibutuhkan oleh para pihak yang berkoordinasi tersedia untuk semua.
7. Saling mengakui peran masing-masing: Jika koordinasi selesai, maka masing-masing pihak saling mengakui keberhasilan koordinasi sebagai penghargaan.

Selanjutnya beberapa ciri kolaborasi antara lain adalah sebagai berikut:

1. Struktur baru dengan komitmen penuh untuk mencapai tujuan bersama: Dalam melakukan kolaborasi biasanya ditandai dengan terbentuknya suatu struktur baru yang memiliki komitmen untuk mencapai tujuan bersama (*common purpose*).
2. Perencanaan komunikasi yang menyeluruh pada semua tingkatan dan pengembangan jalur komunikasi: Dalam melakukan suatu kolaborasi dibutuhkan komunikasi yang menyeluruh dari masing-masing yang berkolaborasi. Jika dibandingkan dengan koordinasi, pada kolaborasi jalur komunikasi dibangun menyeluruh dan terkait dengan semua level sedangkan pada koordinasi tidak memerlukan pembangunan jalur komunikasi yang menyeluruh dan melibatkan semua level.
3. Kewenangan berada di Struktur Hasil Kolaborasi: Dalam kolaborasi, struktur baru yang dibangun memiliki kewenangan. Kewenangan penuh ada pada struktur yang baru buka lagi pada masing-masing pihak yang berkolaborasi. Jika dibandingkan dengan koordinasi, kewenangan masih berada pada masing-masing pihak.
4. Para Pihak terkait mempertaruhkan sumberdaya dan reputasinya : Dalam kolaborasi terdapat resiko yang jauh lebih besar. Setiap pihak-pihak yang berkolaborasi menanggung resiko kegagalan yang lebih besar mengingat dalam kolaborasi adanya saling berbagi sumberdaya dan reputasi. Keberhasilan kolaborasi ini akan menentukan reputasi masing-masing pihak.

5. Berbagi hasil Kolaborasi: Dalam kolaborasi, hasil akhir kolaborasi dibagi bersama diantara para pihak. Berbeda dengan koordinasi, dimana hasil akhir tidak dibagi di antara para pihak, namun hanya saling mengakui saja bahwa hasil akhir tersebut dicapai melalui koordinasi antar para pihak.

9. Evaluasi Kerja Dengan Pemerintah

Latar Belakang

Pengukuran kinerja atau kerja sektor publik adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik dalam menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non finansial. Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai pengendalian organisasi karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan *reward* dan *punishment system* Sardjito dan Muthaher (2007). Menurut PP No 58 tahun 2005 kinerja adalah keluaran atau hasil dari kegiatan atau laporan yang akan atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas yang terukur. Schiff dan lewin (1970) dalam Sardjito dan Muthaher (2007), mengemukakan bahwa anggaran yang telah disusun memiliki peranan sebagai perencanaan dan sebagai kriteria kinerja, yaitu anggaran digunakan sebagai sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial. Kinerja manajerial adalah seberapa jauh manajer melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, Sinaga dan Siregar (2009). Salah satu perbedaan sektor publik dan sektor swasta dapat dilihat dari tujuannya. Pada sektor swasta terdapat motif memaksimalkan laba, sedangkan sektor publik bukan untuk memaksimalkan laba tetapi lebih pada pemberian pelayanan publik (*public service*), seperti: pendidikan, kesehatan masyarakat, keamanan, penegak hukum, transportasi publik, dan penyediaan barang kebutuhan publik (Mardiasmo, 2002: 2).

Terbitnya Permendagri No 32/2008 didasarkan pada pasal 34 (2) PP No 58/2005 yang menyatakan bahwa penyusunan rancangan kebijakan umum APBD berpedoman pada pedoman penyusunan APBD yang ditetapkan oleh menteri dalam negeri setiap tahunnya. Hal ini pula yang mendasari mengapa pedoman penyusunan APBD sejak tahun anggaran 2007 menggunakan permendagri bukan lagi surat edaran (SE) mendagri. Fungsi anggaran adalah sebagai alat perencanaan yang salah satunya digunakan untuk menentukan indikator kinerja. Dalam undang-undang Nomor 32 tahun 2004 Tentang pemerintah Daerah dan Undang-Undang Nomor 33 tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah membuka peluang yang luas bagi daerah untuk mengembangkan dan membangun daerahnya sesuai dengan kebutuhan dan prioritas masing-masing. Dengan berlakunya undang-undang tersebut di atas membawa konsekuensi bagi pemerintah daerah dalam bentuk pertanggungjawaban atas pengalokasian dana yang dimiliki dengan cara yang efisien dan

efektif, khususnya dalam upaya peningkatan kesejahteraan dan pelayanan umum kepada masyarakat. Hal tersebut dapat dipenuhi dengan menyusun rencana kerja dan anggaran satuan kerja perangkat daerah (RKASKPD) seperti yang disebut dalam Undang-Undang Nomor 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara pasal 19 (1) dan (2) yaitu, pendekatan berdasarkan prestasi kerja yang akan dicapai. Dengan membangun suatu sistem penganggaran yang dapat memadukan perencanaan kinerja dengan anggaran tahunan akan terlihat adanya keterkaitan antara dana yang tersedia dengan hasil yang diharapkan (Sardjito dan Muthaher, 2007). Anggaran digunakan untuk mengendalikan biaya dan menentukan bidang-bidang masalah dalam organisasi tersebut dengan membandingkan hasil kinerja yang telah dianggarkan secara periodik. Agar anggaran itu tepat sasaran dan sesuai dengan tujuan maka diperlukan kerjasama yang baik antara bawahan dan atasan, pegawai dengan manajer dalam penyusunan anggaran. Karena proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dan kompleks, kemungkinan akan menimbulkan dampak fungsional dan disfungsional terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi (Nor, 2007). Untuk mencegah dampak disfungsional anggaran tersebut, kontribusi terbesar dari kegiatan penganggaran terjadi jika bawahan diperbolehkan untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Partisipasi penyusunan anggaran diperlukan agar anggaran yang dibuat bisa lebih sesuai dengan realita yang ada dilapangan.

Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih pihak dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap mereka yang membuatnya. Dengan kata lain pegawai dan manajer tingkat bawah memiliki suara dalam proses manajemen. Kurangnya partisipasi atau hanya sekedar berbicara tanpa berbuat terhadap masalah, dalam menimbulkan efek samping berupa berbagai perilaku disfungsional. Salah satu manfaat dari partisipasi dapat meningkatkan moral dan mendorong inisiatif yang lebih besar, serta meningkatkan rasa kesatuan pada semua tingkatan manajemen. 5 Konsep budaya organisasi yang digunakan Hofstede dkk (1990) dalam Sardjito dan Muthaher (2007), dalam penelitian lintas budaya antar departemen dalam perusahaan pada dasarnya merupakan pengembangan dari konsep dimensi budaya nasional yang banyak digunakan dalam penelitian-penelitian perbedaan budaya antar negara. Perbedaan budaya tingkat organisasi umumnya terletak pada praktek-praktek dibandingkan dengan perbedaan nilai-nilai. Perbedaan budaya organisasi selanjutnya dapat dianalisis pada tingkat unit organisasi dan sub organisasi (Supomo, 1998) dalam Susanti (2002). Menurut Hofstede dkk (1990) dalam Sardjito dan Muthaher (2007), dimensi praktek budaya organisasi yang mempunyai kaitan erat dengan praktek-praktek pembuatan keputusan partisipasi anggaran, yaitu *employee oriented* (orientasi pada orang) dan *job oriented* (orientasi pada pekerjaan).

Budaya merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima di lingkungan tersebut. Menurut Robbin (1996: 288) budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu, sehingga persepsi tersebut menjadi suatu sistem dan makna bersama diantara para anggotanya. Hofstede, dkk. (1990) dalam ikhsan (2005: 32) menyatakan bahwa nilai-nilai budaya dapat dimanifestasikan dalam berbagai pilihan perilaku. Mereka juga membuktikan bahwa walaupun nilai-nilai dan praktik budaya adalah faktor yang penting, tetapi faktor yang lebih penting lagi dalam menjelaskan perbedaan diberbagai organisasi adalah persepsi yang dianut dalam praktik sehari-hari.

Deskripsi Singkat

Bahan ajar ini membahas dan membekali peserta dengan pemahaman pengukuran kinerja sektor publik Mata Diklat disajikan secara interaktif melalui metode ceramah interaktif, tanya jawab, diskusi, dan simulasi. Keberhasilan peserta dinilai dari kemampuannya menerapkan koordinasi dan kolaborasi dalam pengelolaan kegiatan.

Tujuan Pembelajaran

1. Kompetensi Dasar

Setelah mengikuti pembelajaran ini peserta diharapkan mampu memahami cara mengukur kinerja sektor publik

2. Indikator Keberhasilan

Kemampuan spesifik yang dapat dimiliki oleh peserta Diklat setelah menguasai bahan ajar ini adalah:

- a) Menjelaskan konsep pengukuran kinerja.
- b) Menjelaskan cara pengukuran kinerja dalam sector public.
- c) Menerapkan pengukuran kinerja dalam pengelolaan kegiatan sector publik

Materi Pokok dan Sub-Materi Pokok

Dalam rangka mencapai kompetensi dasar yang diharapkan, isi bahan ajar ini diuraikan ke dalam beberapa bagian pembahasan yang satu dengan lainnya saling terkait dan mendukung. Penguraian kedalam beberapa pokok bahasan tersebut juga dalam rangka proses pengkajian dapat dilakukan secara bertahap (*gradual*) sehingga dapat lebih membantu dalam proses belajar-mengajar.

1. Materi Pokok

- a) Konsep kinerja atau kerja.

- b) Pengukuran Kinerja Sektor Publik.
- c) Penerapan Evaluasi Kerja Sektor Publik

2. Sub-Materi pokok

- a) Evaluasi Kinerja.
- b) Konsep sektor public.
- c) Pengertian Pengukuran kinerja sektor public.
- d) Evaluasi Kerja Sektor Publik

9.1. Evaluasi Kerja Sektor Publik

Evaluasi merupakan saduran dari bahasa Inggris *evaluation* yang diartikan sebagai penaksiran atau penilaian. Nurkancana (1983) menyatakan bahwa evaluasi adalah kegiatan yang dilakukan berkenaan dengan proses untuk menentukan nilai dari suatu hal. Evaluasi kinerja adalah suatu metode dan proses penilaian dan pelaksanaan tugas seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam satu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan lebih dahulu

Sektor publik adalah sektor ekonomi yang menyediakan berbagai layanan pemerintah kepada masyarakat. Komposisi sektor publik berbeda antarnegara, tetapi umumnya mencakup bidang militer, kepolisian, transportasi umum, pendidikan, dan kesehatan. Evaluasi Kinerja Sektor Publik tidak lepas dari Bagaimana cara memberikan penilaian, penilaian ini harus ada alat ukur yang digunakan dan bisa dibandingkan.

Pada tahap selanjutnya diperlukan pengukuran kinerja, pengukuran kinerja mempunyai siklus atau tahap-tahap pengukuran kinerja yang harus dilakukan secara berkesinambungan agar pengukuran kinerja bisa diterapkan dengan efektif dan efisien. Tidak ada tahapan yang baku dalam pengukuran kinerja organisasi publik. Menurut Lohman (2003), pengembangan siklus pengukuran kinerja organisasi publik meliputi 9 (sembilan) tahap utama, yaitu:

1. Mendefinisikan misi organisasi.
2. Mengidentifikasi tujuan strategis organisasi dengan berlandaskan pada misi.
3. Mengidentifikasi peran dan tanggungjawab setiap bidang fungsional organisasi dalam mencapai tujuan strategis.
4. Untuk setiap bidang fungsional, dikembangkan ukuran kinerja umum yang kapabel.
5. Menetapkan kriteria kinerja yang lebih spesifik pada level operasional pada setiap bidang fungsional.
6. Menjamin adanya konsistensi dengan tujuan strategis atas kriteria kinerja di setiap level.
7. Menjamin ukuran kinerja yang digunakan pada seluruh bidang fungsional sudah harmonis (*compatible*).

8. Implementasi sistem pengukuran kinerja.
9. Mengevaluasi secara periodik terhadap sistem pengukuran kinerja untuk melihat kesesuaiannya dengan adanya perubahan lingkungan.

Sementara itu, BPKP (2000) menetapkan siklus pengukuran kinerja instansi pemerintah dalam 5 (lima) tahap berikut ini:

1. Perencanaan *strategic*.

Siklus pengukuran kinerja dimulai dengan proses perencanaan strategik, yang berkenaan dengan penetapan visi, misi, tujuan, sasaran, kebijakan, program operasional dan kegiatan/aktivitas.

2. Penetapan Indikator Kinerja.

Setelah perumusan perencanaan strategik, instansi pemerintah perlu mulai menyusun dan menetapkan ukuran/indikator kinerja. Ada beberapa aktivitas yang dilaksanakan dalam proses ini. Untuk beberapa program, tahapan ini mungkin mudah dan simpel untuk didefinisikan. Untuk yang lainnya mungkin lebih sulit. Indikator kinerja dapat berupa *indicator input, process, output, outcome, benefit, dan impact*.

3. Mengembangkan Sistem Pengukuran Kinerja

Setelah indikator/ukuran kinerja dirumuskan, selanjutnya didesain sistem pengukuran kinerja. Dalam hal ini harus diyakini bahwa organisasi memiliki data yang cukup untuk keperluan pengukuran kinerja. Selanjutnya dilakukan pengumpulan data dan menggunakan data tersebut.

4. Penyempurnaan Ukuran

Dalam tahapan pengukuran kinerja ini, jika ditemukan bahwa indikator atau ukuran kinerja tidak sesuai sehingga diperlukan modifikasi dan penyempurnaan. Dalam penyempurnaan ukuran ini perlu diperhatikan:

- a. pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*),
- b. permintaan/keinginan *stakeholders*,
- c. barang dan jasa,
- d. konsumen/pengguna jasa/peserta program,
- e. keinginan konsumen,
- f. proses kegiatan,
- g. ukuran,
- h. input,
- i. pemasok dan
- j. persyaratan pemasok.

5. Pengintegrasian dengan Proses Manajemen

Sekali ukuran kinerja tersedia, tantangan selanjutnya berpindah kepada bagaimana menggunakannya secara efektif. Terdapat sejumlah penggunaan data. Keseluruhannya dapat memotivasi tindakan dalam organisasi. Jadi, perencanaan dan pengukuran kinerja harus diintegrasikan dengan kegiatan program.

Pada dasarnya memang belum ada siklus pengukuran kinerja formal yang diterapkan untuk organisasi publik terutama instansi pemerintah. Namun, setidaknya dari dua pendapat di atas dapat dijadikan masukan untuk menetapkan siklus pengukuran kinerja yang komprehensif. Siklus pengukuran kinerja komprehensif organisasi publik dapat dirinci dalam 13 tahapan berikut ini:

1. Merumuskan Visi dan Misi
2. Merumuskan Falsafah
3. Menetapkan Kebijakan
4. Menetapkan Tujuan
5. Menetapkan Sasaran
6. Menyusun Strategi
7. Menyusun Program
8. Menyusun Anggaran
9. Merumuskan Indikator dan Ukuran Kinerja
10. Menetapkan Sistem Pengukuran Kinerja
11. Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja
12. Pelaporan Hasil Pengukuran Kinerja
13. *Monitoring*, Evaluasi dan *Feed Back*

9.2. Pengertian pengukuran kinerja

Kinerja merupakan gambaran dari pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan untuk mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Menurut Mardiasmo (2002), sistem pengukuran kinerja sektor publik adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer sektor publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non-finansial. sistem pengukuran kinerja ini dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi.

Maksud dilakukannya pengukuran kinerja sektor publik antara lain:

1. Membantu memperbaiki kinerja pemerintah agar dapat berfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja yang pada akhirnya akan meningkatkan efisiensi dan elektivitas organisasi sektor publik dalam memberikan layanan kepada masyarakat.
2. Ukuran kinerja sektor publik digunakan untuk pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan dan,
3. Untuk mewujudkan tanggung jawab publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

Selain itu, pihak legislatif menggunakan ukuran kinerja ini untuk menentukan kelayakan biaya pelayanan (*cost of service*) yang dibebankan kepada masyarakat pengguna jasa publik karena mereka tidak mau selalu ditarik pungutan tanpa adanya peningkatan kualitas dan kuantitas dari pelayanan yang diterima tersebut. Kinerja sektor publik bersifat multidimensional, sehingga tidak ada indikator tunggal yang dapat digunakan untuk menunjukkan kinerja secara komprehensif. Berbeda dengan sektor swasta, karena sifat *output* yang dihasilkan sektor publik lebih banyak bersifat *intangible output*, maka ukuran finansial saja tidak cukup untuk mengukur kinerja sektor publik. Oleh karena itu, perlu dikembangkan ukuran kerja nonfinansial.

9.3. Tujuan sistem pengukuran kinerja

Tujuan sistem pengukuran kinerja antara lain.

1. Untuk mengkomunikasikan strategi secara lebih baik (*top down and bottom up*)
2. Untuk mengukur kinerja finansial dan nonfinansial secara berimbang sehingga dapat ditelusur perkembangan pencapaian strateginya.
3. Untuk mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta motivasi untuk mencapai *good congruence*.
4. Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional.

9.4. Evaluasi Kerja Sektor Publik

Pengukuran kinerja atau kerja sektor publik umumnya berupa outcome bukan hanya berupa output suatu kegiatan, sehingga ada beberapa contoh pengukuran kerja sektor publik dan dampaknya terhadap kesejahteraan masyarakat di dunia.

Konsep dan pengukuran tingkat kesejahteraan masyarakat merupakan salah satu contoh alat yang digunakan untuk mengevaluasi kerja sektor publik yang selama ini berkembang dan digunakan oleh beberapa negara senantiasa mempergunakan ukuran yang bersifat multi-dimensional. Hal ini bisa dipahami karena isu kesejahteraan masyarakat memiliki kompleksitas

persoalan yang tidak bisa diselesaikan melalui pendekatan satu dimensi (*single dimension*) saja. Beberapa konsep pengukuran kesejahteraan yang digunakan oleh negara-negara maju di dunia yakni:

- a) *Human Development Index* (HDI). Konsep pengukuran HDI atau yang dikenal dengan Indeks Pembangunan Manusia (IPM) dikembangkan oleh UNDP guna mendukung konsep pembangunan berkelanjutan. Inti dari konsep kesejahteraan adalah melakukan *social investment* guna menghasilkan SDM yang berkualitas sebagai motor penggerak utama pembangunan berkelanjutan. Indeks ini berfungsi untuk mengukur perkembangan pembangunan manusia di suatu negara, dengan 4 (empat) indikator utama, yakni: (1) angka melek huruf; (2) angka partisipasi pendidikan; (3) angka harapan hidup; dan (4) PDB Per Kapita (daya beli). Jadi, IPM melihat konsep kesejahteraan secara parsial, yakni dari sudut pandang pendidikan, kesehatan, dan tingkat pengeluaran riil untuk memenuhi kebutuhan per individu;
- b) *Gross National Happiness*. Konsep pengukuran kesejahteraan masyarakat ini diterapkan di sebuah negara kecil, Bhutan di dekat negara India, Asia Tengah. Penggunaan konsep pengukuran "kebahagiaan" (*happiness*) menarik perhatian para ilmuwan sosial, ekonomi, maupun statistik. Indikator yang digunakan sangat *local specific* disesuaikan dengan kondisi masyarakat Bhutan, seperti penguasaan bahasa Ibu, partisipasi budaya, ketersediaan terhadap akses kebutuhan dasar, tingkat partisipasi dalam kegiatan di level komunal (*community vitality*) atau kegotongroyongan, serta keberlanjutan lingkungan.
- c) *Index Quality of Life*. Konsep pengukuran kesejahteraan ini mulai digunakan pada tahun 2005 dengan memfokuskan pada 9 variabel, yakni: (1) kesehatan; (2) kehidupan keluarga; (3) kehidupan masyarakat; (4) kesejahteraan materi; (5) keamanan dan stabilitas politik; (6) iklim dan geografi; (7) keamanan kerja; (8) kebebasan politik; dan (9) kesetaraan gender. Sumber data yang digunakan untuk pengukuran indeks ini beragam, mulai dari survei, sensus, dan laporan-laporan dari Biro Sensus Amerika Serikat atau data dari PBB.
- d) *Prosperity Index*. Konsep kesejahteraan ini memiliki 8 indikator, yakni: (1) ekonomi; (2) kesehatan; (3) kewirausahaan; (4) keamanan dan keselamatan; (5) tata pemerintahan (*good governance*); (6) kebebasan individu; (7) pendidikan; dan (8) modal sosial (*social capital*). Dalam perhitungannya, kedepalan indikator tersebut dihubungkan dengan peningkatan income per kapita, selanjutnya pendapatan per kapita ini sangat berpengaruh terhadap kesejahteraan (*wellbeing*).
- e) *The Better Life Index*. Konsep pengukuran kesejahteraan ini banyak digunakan oleh negara-negara maju (OECD), dimana memiliki 11 indikator yakni: (1) perumahan; (2) pendapatan; (3) pekerjaan; (4) kemasyarakatan; (5) pendidikan; (6) lingkungan; (7) keterlibatan publik

(*civic engagement*); (8) kesehatan; (9) kepuasan hidup (*life satisfaction*); (10) keamanan/keselamatan; dan (11) keseimbangan hidup (*work-life balance*).

- f) *The Economic Well-being Index* (EWI). Konsep pengukuran kesejahteraan ini memiliki 15 indikator dengan 4 dimensi, yakni; (1) dimensi konsumsi; (2) dimensi ketersediaan modal; (3) dimensi kesetaraan dari sisi pendapatan; dan (4) dimensi keamanan ekonomi. Adapun 15 indikatornya meliputi; (1) konsumsi per kapita; (2) angka harapan hidup; (3) pekerjaan yang tidak dinilai dengan upah (*unpaid work*); (4) tingkat kesenangan; (5) pengeluaran per kapita; (6) pengeluaran tidak terduga; (7) *capital stock per capita*; (8) sumber daya alam per kapita; (9) sumber daya manusia; (10) tingkat investasi; (11) tingkat pemerataan pendapatan; (12) tingkat kesenjangan; (13) tingkat pengangguran; (14) risiko sakit; (15) tingkat kerawanan miskin.



PERSPEKTIF LEMBAGA SWADAYA MASYARAKAT

DIAN ROSDIANA
UNIVERSITAS PARAMADINA-FORD FOUNDATION
2018

1. Deskripsi Singkat

Sesi ini memberikan *insight* kepada peserta mengenai apa itu LSM, bagaimana konteks dan pengaruhnya dalam pembangunan nasional serta potensi LSM dalam melakukan kemitraan. Peran LSM diyakini sangat penting dalam mendukung kesuksesan program kemitraan multi sektor. Selain itu LSM juga dituntut untuk memberikan kontribusi nyata dalam mendukung pertumbuhan ekonomi, perlindungan lingkungan, dan masalah sosial lainnya sejalan dengan prinsip *sustainable development*. Kemitraan diharapkan melibatkan LSM untuk mendukung kesuksesan program. LSM berperan sebagai lembaga yang memberikan kritik membangun untuk menunjang kemitraan dengan baik termasuk mendukung pelaksanaan atau aktivitas dalam sebuah organisasi atau dalam pemerintahan.

2. Tujuan Umum Sesi

Agar para peserta memahami fungsi dan peran LSM utamanya dalam program kemitraan.

3. Tujuan Khusus

Tujuan mata kuliah ini adalah para peserta diharapkan memahami perspektif LSM dan mampu mengaplikasikan pengetahuan tersebut dalam perencanaan kemitraan dengan LSM.

4. Kompetensi yang akan Dicapai

- a. Sikap: menunjukkan sikap bertanggung jawab atas pekerjaan di bidang keahliannya secara mandiri.
- b. Pengetahuan: menguasai dinamika perubahan lingkungan kemitraan dan memiliki kemampuan untuk berpikir secara sistematis dan praktis.
- c. Keterampilan umum: menerapkan harmonisasi antarpersonal dalam konteks kolaborasi.

5. Materi Pembelajaran

- a. Konteks dan Pengaruh LSM.
- b. Peran dan Tipe LSM..
- c. LSM dalam Mendukung Perkembangan Ekonomi, Perlindungan Lingkungan dan Sosial

6. Metode Pembelajaran

- a. *Presentation & Discussion*
- b. *Case Study*

7. Lama Belajar

Waktu yang diperlukan dalam pembelajaran pada modul ini adalah 2 (dua) jam.

8. Langkah-langkah Kegiatan Pembelajaran

Dengan waktu pembelajaran yang cukup singkat dan untuk mempermudah proses pembelajaran dan meningkatkan partisipasi seluruh peserta, Narasumber bisa melakukan langkah-langkah kegiatan sebagai berikut:

- a. Perkenalan (10 – 15 menit)
 - 1) Narasumber memperkenalkan diri,
 - 2) Pencairan suasana, dan
 - 3) Narasumber menyampaikan tujuan pembelajaran, pokok bahasan, dan metode yang digunakan.
- b. Penyajian Pokok Bahasan (60 menit)
 - 1) Narasumber menyampaikan pokok bahasan: Perspektif LSM.
 - 2) Diskusi Tanya Jawab. Narasumber memberi kesempatan kepada peserta untuk menanyakan hal-hal yang kurang jelas serta memberikan jawaban dan klarifikasi atas pertanyaan-pertanyaan peserta.
 - 3) Narasumber bisa memberikan kesempatan bagi peserta untuk saling berinteraksi menjawab pertanyaan peserta lain agar terjadi interaksi yang baik.
- c. Studi Kasus (45 menit)
 - 1) Menggali pendapat peserta tentang pengalaman mereka berinteraksi dengan LSM dan mendiskusikannya.
 - 2) Proses pembelajaran menggunakan metode yang membuat semua peserta terlibat secara aktif.
 - 3) Berdasarkan pendapat peserta, Narasumber bisa menjelaskan mengenai kesimpulan dari materi hari ini.

1. Perspektif Lembaga Swadaya Masyarakat Dalam Kemitraan

1.1. Konteks dan Pengaruh Lembaga Swadaya Masyarakat

Lembaga Swadaya Masyarakat atau sering disingkat dengan LSM mempunyai banyak makna dan arti. Orang sering menyebutkan dengan berbagai istilah seperti lembaga nirlaba, organisasi sektor ketiga, lembaga non pemerintah, kelompok masyarakat madani, organisasi masyarakat (ormas), yayasan dan atau perkumpulan. Dari semua istilah ini sebenarnya mempunyai makna, orientasi kegiatan, dan kedudukan hukum yang berbeda. Dalam makalah

ini, secara khusus akan menjabarkan lebih dalam mengenai organisasi yang non pemerintah dan tidak mencari keuntungan dalam melaksanakan kegiatannya.

Lembaga swadaya masyarakat (LSM) dibentuk untuk mencapai tujuan sosial tertentu dan bersifat nirlaba (*nonprofit*). Oleh Hakon (2010), lembaga seperti ini diberi label sebagai lembaga sektor ketiga yang bukan merupakan sektor pemerintah (sektor satu) ataupun bisnis (sektor dua) namun akan mempunyai pengaruh besar dalam konteks globalisasi. Sektor Ketiga ini terdiri dari organisasi *civil society* seperti organisasi nirlaba (LSM), perkumpulan/perhimpunan, dan organisasi berbasis relawan (*voluntary based organizations*).

Fungsi organisasi sektor ketiga berdiri di antara sektor satu "*state*" dan sektor dua "*market*" atau antara pemerintah dan dunia bisnis. Yaitu menjalankan organisasi dengan mengadopsi prinsip bisnis seperti layaknya sebuah perusahaan namun bekerja untuk mendistribusikan *public goods/deeds* seperti yang menjadi tanggung jawab sektor pemerintah (*state*). Oleh karena itu, sifat kegiatan organisasi berkisar pada masalah kesenjangan sosial, ekonomi, dan lingkungan yang umumnya terjadi di setiap negara dengan tujuan mewujudkan perubahan pada tatanan hidup individu atau komunitas yang lebih baik sesuai dengan visi dan misi organisasi. Green (1997) memberikan penambahan karakteristik utama LSM sebagai:

- a. LSM adalah organisasi formal berbadan hukum untuk memahami batasan jumlah anggota, wilayah kerja dan status legalitas di dalam negara yang bersangkutan. Aspek legalitas menjadi penting karena berkaitan dengan fungsi pengawasan pemerintah terhadap kegiatan organisasi sehingga bisa dipertanggungjawabkan di hadapan publik. Demikian pula dengan pertanggungjawaban para pengelola organisasi terhadap aspek keuangan, capaian program, dan proses pemeriksaan terhadap akuntabilitas organisasi.
- b. LSM mempunyai pernyataan tujuan atau misi yang bersifat nirlaba atau tidak untuk mencari keuntungan bagi para pengelolanya. Dengan demikian, koperasi dan lembaga keuangan tidak masuk dalam kategori LSM. Keuntungan dalam bentuk barang dan uang sepenuhnya digunakan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat sebagai penerima manfaat langsung.
- c. Proses pengambilan keputusan yang tidak terikat pada kontrol pemerintah. Pada tingkatan tertentu proses pengambilan keputusan kadang dipengaruhi oleh konstitusi yang menjadikan organisasi tersebut beroperasi. Namun demikian, pengaruh tersebut tidak bersifat pemaksaan kehendak dari otoritas yang ada. LSM mempunyai kebebasan untuk membuat keputusan apakah akan memperhatikan atau tidak memperhatikan kebijakan pemerintah yang ada.

Dengan kriteria yang disebutkan di atas, Green (1997, h. 32) selanjutnya memberikan definisi LSM sebagai organisasi yang dibentuk secara formal tanpa mencari keuntungan dengan tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat luas bukan semata keuntungan bagi anggota organisasi tersebut dan mempunyai kebebasan dalam pengambilan keputusan tanpa campur tangan pemerintah.

Di Indonesia, sejarah keberadaan organisasi nirlaba telah ditemukan sejak tahun 1900-an dan sangat erat berkaitan dengan politik praktis baik di zaman sebelum maupun setelah kemerdekaan. Organisasi nirlaba pertama yang pernah dicatat sejarah adalah Boedi Oetomo di tahun 1908 dengan tujuan untuk membebaskan pribumi dari kebodohan, yang kemudian dinobatkan sebagai pencetus Gerakan Kebangkitan Nasional. Munculnya Boedi Oetomo kemudian diikuti oleh kemunculan organisasi nirlaba lainnya, seperti Sarekat Islam dan Indonesia Muda, yang memperjuangkan keragaman budaya serta agama di Indonesia. Dengan semakin banyaknya bermunculan organisasi seperti ini membuat pemerintah kolonial Belanda merasa khawatir akan adanya pergolakan ke arah kemerdekaan, sehingga akhirnya memberlakukan kebijakan yang membatasi pertumbuhannya. Di masa pendudukan Jepang, pemerintah bahkan menghentikan sama sekali segala kegiatan organisasi nirlaba dan mengalihkan gerakan pada 'romusha' atau kerja paksa (Radyati, 2008).

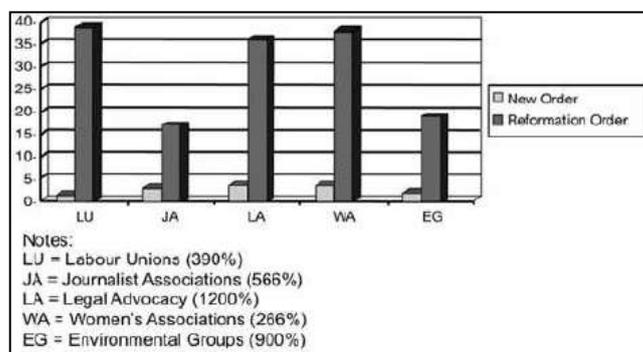
Situasi tersebut mulai berubah setelah kemerdekaan di tahun 1945. Pemerintah yang baru dibentuk di bawah pimpinan Ir. Soekarno mendorong pembentukan organisasi politik dengan tujuan untuk mendukung kemerdekaan, melindungi keamanan nasional, dan mempromosikan kesejahteraan rakyat. Kebijakan ini membuat organisasi politik memainkan peranan penting dalam kehidupan masyarakat. Hingga kemudian muncul Partai Komunis Indonesia yang menjadi partai politik paling berpengaruh saat itu, lalu membangun aliansi dengan organisasi lainnya seperti organisasi buruh untuk mempromosikan ide-ide komunisme di Indonesia. Organisasi lain yang tidak mendukung paham komunisme kemudian disingkirkan.

Di zaman orde baru, situasi berbalik sama sekali. Pemerintah memberlakukan seleksi ketat terhadap keberadaan organisasi nirlaba apalagi organisasi yang membawa misi politik. Organisasi yang berpaham komunisme beserta aliansi organisasi buruh dibubarkan. Sehingga hanya menyisakan tiga organisasi politik besar yang diizinkan beroperasi yaitu Golongan Karya, Partai Persatuan dan Pembangunan, dan Partai Demokrasi Indonesia. Ketiga partai politik ini turut membentuk dan membangun aliansi dengan organisasi nirlaba yang kadang merupakan organisasi bentukan untuk memperluas kekuasaan dan pengaruh politik. Organisasi masyarakat lainnya seperti koperasi, Pemuda Pancasila dan sejenisnya beralih menjadi organisasi yang mendukung kebijakan pemerintah di bawah kendali Golongan Karya. Sistem

demokrasi terpimpin ini tidak memberikan peluang bagi organisasi politik atau massa yang menentang pemerintah saat itu.

Zaman reformasi yang ditandai dengan krisis keuangan di tahun 1998, membuka keran demokrasi lebih besar bagi pertumbuhan organisasi sektor ketiga. Pemerintah menggunakan berbagai istilah resmi untuk berbagai jenis organisasi yang ada seperti organisasi massa, organisasi kemasyarakatan, dan lembaga swadaya masyarakat. Sebagai dampak dari terbukanya keran demokrasi tersebut, kemudian bermunculan banyak organisasi nirlaba yang bekerja untuk mensejahterakan masyarakat tanpa memandang afiliasi politik. Pada masa ini setiap organisasi yang didirikan mendapat jaminan hukum untuk menjalankan misi organisasi berdasarkan kebebasan berekspresi dan berdemonstrasi. Dalam UU no 17 tahun 2013, yang merupakan perbaikan dari UU no 8 tahun 1985, menyebutkan bahwa organisasi kemasyarakatan (baca organisasi nirlaba) berhak untuk berserikat, berkumpul, dan mengeluarkan pendapat sebagai bagian dari hak asasi manusia. Organisasi nirlaba berpartisipasi dalam pembangunan untuk mewujudkan tujuan nasional dalam wadah Negara Kesatuan Republik Indonesia yang berdasarkan Pancasila.

Beitinger-Lee (2010), menggambarkan cepatnya pertumbuhan LSM masa reformasi setelah kejatuhan orde baru di tahun 1998 dalam grafik di bawah:



Gambar 1. Grafik Pertumbuhan LSM antara Masa Reformasi dengan Orde Baru

Transformasi LSM masih terus berlanjut hingga pasca reformasi. Pemerintah memberikan pengakuan dan perlindungan hukum yang lebih kuat. Akibatnya, jumlah organisasi nirlaba terus mengalami perkembangan jauh lebih banyak dibandingkan zaman sebelumnya. Sayangnya tidak ada data pasti berapa jumlah organisasi sektor ketiga yang ada di Indonesia saat ini. Masih sulit bagi masyarakat untuk mendapatkan akses mengenai berapa pastinya jumlah organisasi nirlaba yang resmi. Beberapa media memberitakan antara ratusan hingga 200 ribuan lebih, baik yang terdaftar resmi maupun tidak. Di sisi lain, pemerintah mempunyai

direktori organisasi yang berbeda sesuai dengan bidang teknis (sektor) yang dijalankan. Kementerian Kesehatan (2009), misalnya mempunyai sekitar 224 organisasi yang menjalankan program terkait kesehatan dan kesehatan masyarakat di seluruh Indonesia. Sementara Kementerian Dalam Negeri (2010) menyebutkan angka 364 organisasi di tahun 2010.

Sumber pendanaan organisasi sektor ketiga umumnya berasal lembaga donor asing. Namun dengan pertumbuhan pesat jumlah organisasi tersebut, maka persaingan antarorganisasi untuk mendapatkan dana hibah dari lembaga donor menjadi semakin meningkat. Meningkatnya persaingan menjadi kendala besar bagi organisasi sektor ketiga untuk mencapai kemandirian. Dalam menghadapi kendala ini, banyak organisasi yang mengurangi ketergantungan terhadap lembaga donor asing dan mengalihkannya dengan membangun kemitraan bersama organisasi lain serta mencari dukungan publik melalui donasi. Pengalihan dukungan ini menuntut organisasi untuk selalu terbuka (*openness*) dan membangun kemitraan (*trust*) dengan perusahaan dan publik.

1.2. Peran dan Tipe LSM

Peran LSM bagi masyarakat secara garis besar dapat dibagi ke dalam tiga golongan yaitu sebagai implementor, katalisator dan mitra sejajar. Sebagai implementor, peran LSM terkait dengan mobilisasi sumber daya untuk menyediakan barang dan pelayanan bagi kelompok masyarakat yang membutuhkan. Pelayanan yang dilakukan oleh LSM bisa mengandung pengertian yang luas seperti pelayanan kesehatan, keuangan mikro, pertanian hingga tanggap darurat. Dalam melaksanakan perannya sebagai implementor, LSM sering kali menerima dukungan dana dari pemerintah, lembaga donor dan sektor bisnis sebagai imbalan melaksanakan serangkaian kegiatan dan tugas. Kontrak atau penugasan tersebut biasanya mempunyai output yang terukur dan dibatasi oleh waktu di wilayah tertentu.

Peran sebagai katalisator merujuk pada seseorang atau organisasi yang membawa perubahan pada hal tertentu. LSM yang menjalankan peran katalisator memerlukan kemampuan khusus yang bisa membawa ide baru, fasilitasi, atau mampu memberikan kontribusi untuk memperbaiki cara berpikir dan perubahan perilaku. Perubahan yang dibawanya, tidak hanya ditujukan bagi individu atau masyarakat yang menjadi kelompok dampingannya, tetapi bisa juga ke institusi lainnya seperti pemerintah, perusahaan, atau bahkan ke lembaga donor. Contoh kegiatan seperti ini bisa dilihat utamanya di LSM yang bergerak di bidang inovasi, advokasi, gender, dan diseminasi hasil riset yang mempengaruhi kebijakan secara luas.

Peran ketiga, sebagai mitra sejajar. Mitra sejajar mengandung makna bahwa antara satu pihak dengan pihak lain sama-sama saling berbagi kerugian dan keuntungan. Kemitraan sejajar ini menjadi tren tersendiri bagi LSM, perusahaan, donor, dan pemerintah bekerja sama dalam

suatu proyek berskala besar yang melibatkan banyak pihak. Sering disebut sebagai *Public Private Partnerships* (PPP) yang menjadikan LSM lebih berperan sebagai pihak yang melakukan pengembangan kapasitas atau pemberdayaan masyarakat, donor, dan perusahaan menyediakan fasilitas dan dukungan dana. Sedangkan pemerintah memberikan dukungan kebijakan terhadap proyek tersebut sehingga menjadi berkesinambungan.

Ketiga peran tersebut bukan merupakan hal yang terpisah dan berdiri sendiri. LSM bisa saja berganti peran atau memainkan multiperan secara bersamaan ketika menjalankan sebuah program atau proyek. Skema Korten di bawah ini menunjukkan bagaimana LSM bisa berganti peran dan program sejalan dengan perubahan konteks dan kesempatan yang ada.

	<i>Generation</i>			
	<i>First (relief and welfare)</i>	<i>Second (community development)</i>	<i>Third (sustainable systems development)</i>	<i>Fourth (people's movements)</i>
Problem definition	Shortage	Local inertia	Institutional and policy constraints	Inadequate mobilizing vision
Timeframe	Immediate	Project life	10–20 years	Indefinite future
Scope	Individual or family	Neighbourhood or village	Region or nation	National or global
Main actors	NGO	NGO plus community	All relevant public and private institutions	Loosely defined networks of people and organizations
NGO role	Doer	Mobilizer	Catalyst	Activist/educator

Tabel 1. Skema Korten

Sumber: Lewis & Kanji (2009).

LSM generasi kesatu memberikan prioritas pada kejadian kedaruratan atau *emergency relief* yang memerlukan penanganan segera. Contoh paling mudah adalah bantuan LSM dalam mengatasi korban gempa bumi, gunung meletus, dan jenis bencana lainnya baik yang disebabkan oleh faktor alam maupun manusia. Kedua adalah LSM yang berperan sebagai penggerak (*mobilizer*) dengan tujuan meningkatkan kemampuan komunitas di wilayah tertentu. Model ini menempatkan LSM sebagai aktor utama yang bekerja bersama komunitas tersebut. Generasi ketiga, memberikan penekanan pada membangun sistem yang lebih berkelanjutan. LSM sebagai katalisator perubahan melakukan kegiatan tidak hanya bersama komunitas tetapi juga sudah melibatkan aktor lain seperti pemerintah, swasta, dan lembaga masyarakat lainnya yang ada. Fokus permasalahan yang menjadi perhatian bukan lagi pada level komunitas tetapi perubahan sistemik pada level sub-nasional (Kabupaten/Kota Provinsi) atau bahkan nasional. Keempat adalah LSM yang menempatkan kegiatannya sebagai bagian dari gerakan nasional atau regional namun dengan pola kemitraan yang lebih longgar dibandingkan generasi ketiga.

Di kelompok ini, LSM lebih berperan sebagai aktifis yang mendorong kepentingan komunitas lokal menjadi sebuah gerakan massal yang lebih terorganisir dalam skala yang lebih besar.

Skema Korten di atas dapat membantu kita memahami bagaimana LSM bersifat dinamis dan selalu berubah mengikuti konteks dan kesempatan yang ada. Perubahan tersebut berkorelasi pada perubahan hubungan (relasi) antara LSM dengan aktor pembangunan lainnya dalam mengatasi isu yang berbeda. Perubahan relasi dengan mitra tersebut juga membawa konsekuensi atas sumber daya LSM. Bisa saja terjadi di saat tertentu ada LSM yang 'kebanjiran' dana dari mitranya, namun di saat yang berbeda bahkan tidak mendapatkan dana sama sekali.

Mengenai bentuk dan tipe LSM, *United Nation Environment Programme* (UNEP, 2003) memberikan gambaran lengkap LSM didasarkan pada definisi yang dikembangkan oleh William Cousins. Tipe LSM dapat dipahami dengan melihat pada orientasi kegiatan dan perbedaan jangkauan operasinya.

Tipe LSM berdasarkan orientasi kegiatan:

- a. **Charitable atau Donasi.** Bersifat *top down* dan *paternalistic* dengan tingkat keterlibatan penerima manfaat yang terbatas. Di dalamnya adalah LSM yang bergerak dalam program membantu masyarakat kemiskinan melalui kegiatan pembagian makanan, pakaian, obat-obatan, rumah, dan pendidikan. Ada juga LSM dengan program bantuan bencana alam atau bencana lain yang disebabkan oleh ulah manusia (*man-made disaster*).
- b. **Pelayanan.** Di dalamnya adalah kelompok LSM yang berkegiatan pada penyediaan pelayanan kesehatan, keluarga berencana, pendidikan yang mana kegiatan direncanakan secara matang oleh LSM, dan kelompok masyarakat berpartisipasi dalam kegiatan dan menerima manfaat dari pelayanan yang diberikan.
- c. **Partisipatori.** Program LSM berorientasi pada model proyek yang melibatkan masyarakat lebih aktif pada tahapan implementasi baik dari sisi kegiatan maupun dalam memberikan kontribusi seperti dana, fasilitas, tenaga, dan sejenisnya sesuai dengan kemampuan mereka. Dalam pelaksanaannya, sering kali dimulai dengan kegiatan asesmen awal lalu berdasarkan hasil asesmen tersebut dilanjutkan dengan perencanaan kegiatan dan implementasinya. Kegiatan seperti ini sering juga diistilahkan dengan program pengembangan masyarakat (*community development*).
- d. **Pemberdayaan.** LSM dengan orientasi kegiatan pemberdayaan cenderung bertujuan untuk mengatasi masalah yang lebih kompleks dilihat dari sisi sosial, ekonomi, dan politik. Ketiga isu ini dianggap sangat mempengaruhi kehidupan masyarakat secara langsung yang merupakan faktor penting yang mempengaruhi kehidupan masyarakat. Kegiatan tersebut biasanya berfokus pada peningkatan pemahaman mengenai permasalahan utama dan

pemetaan terhadap potensi atau modal yang dimiliki oleh masyarakat tersebut yang bisa dijadikan “alat” sebagai solusi. LSM bertindak sebagai pihak luar atau fasilitator dalam implementasi kegiatan dan secara perlahan akan melepaskan ketergantungan masyarakat terhadap bantuan dari luar.

Tipe LSM berdasarkan jangkauan operasi:

- a. **Organisasi Berbasis Masyarakat.** Merupakan LSM yang muncul atas inisiatif individu atau sekumpulan individu yang mempunyai kepedulian yang sama. Beberapa contoh LSM seperti ini adalah Yayasan Alzheimer Indonesia (ALZI) yang dibentuk oleh sekumpulan individu yang peduli terhadap masalah pikun dan demensia; atau Rachel House (<https://rachel-house.org>) organisasi yang membantu anak dalam tahap *terminal illness* (menjelang ajal) dan membutuhkan *palliative care* (pengasuhan untuk mengurangi penderitaan); CCPHI *for Sustainable Communities* yang dibentuk untuk menggalang kemitraan multi sektor; dan masih banyak lagi contoh LSM lainnya di Indonesia baik yang bersifat kerelawanan maupun yang mendapat dukungan dari pihak lain (pemerintah, donor, dan sesama LSM).
- b. **Organisasi Perkotaan.** Yaitu LSM yang bekerja dalam lingkup kota besar dengan isu khas seperti koalisi pengusaha, perkumpulan mahasiswa daerah, dan sejenisnya yang berkedudukan di kota-kota bertujuan untuk membantu masyarakat atau anggota di wilayah perkotaan atau kabupaten.
- c. **LSM Nasional.** Merupakan LSM yang mempunyai banyak cabang atau perwakilan di daerah. Contoh organisasi ini di antaranya adalah Palang Merah Indonesia (PMI), Perkumpulan Keluarga Berencana Indonesia (PKBI), dan asosiasi profesi.
- d. **LSM Internasional.** Organisasi ini mempunyai kantor pusat di luar negeri dan program-programnya menjangkau banyak negara. Contoh di antaranya adalah *Save the Children*, *OXFAM*, *CARE*, *Ford and Rockefeller Foundations*.
- e. **LSM Perusahaan.** Terdiri dari dua yaitu yayasan keluarga, meliputi lembaga yang didirikan dan atau dijalankan oleh keluarga. Kedua, filantropi perusahaan yang terdiri dari yayasan perusahaan dan CSR, atau program hibah yang dikelola oleh perusahaan (Abidin, et al., 2017). Wilayah operasi LSM model ini biasanya di sekitar wilayah operasi perusahaan atau wilayah yang mendapat perhatian khusus dari keluarga tersebut.

Selain memahami bentuk dan jenis kegiatan, para mitra juga perlu memahami status hukum organisasi nirlaba ini. Sebaiknya para mitra memastikan status hukum dari LSM sebelum memasuki hubungan kemitraan selanjutnya. Dalam menjalankan kegiatannya, LSM

harus bekerja di bawah regulasi yang berlaku. Di Indonesia ada tiga peraturan perundang-undangan yang memayungi kegiatan LSM yaitu UU mengenai Yayasan, Perkumpulan, dan Organisasi Masyarakat dengan sifat yang berbeda.

Pertama adalah UU no 28 tahun 2004 yang merupakan perbaikan dari UU no 6 tahun 2001. Undang-undang ini menjelaskan mengenai jenis dan kewenangan masing-masing badan dalam menjalankan yayasan. Badan tersebut adalah Pembina, Pengawas dan Pengurus. Ketiga badan mempunyai kewenangan yang berbeda yang diringkas dalam daftar berikut:

a. Badan Pembina

- 1) Keputusan mengenai perubahan Anggaran Dasar;
- 2) Pengangkatan dan pemberhentian anggota Pengurus dan anggota Pengawas;
- 3) Penetapan kebijakan umum Yayasan berdasarkan Anggaran Dasar Yayasan;
- 4) Pengesahan program kerja dan rancangan anggaran tahunan Yayasan;
- 5) Penetapan keputusan mengenai penggabungan atau pembubaran Yayasan; dan
- 6) Melakukan evaluasi (tahunan) tentang kekayaan, hak dan kewajiban Yayasan tahun yang lampau sebagai dasar pertimbangan bagi perkiraan mengenai perkembangan Yayasan untuk tahun yang akan datang.

b. Pengawas:

- 1) Pengawas adalah organ Yayasan yang bertugas melakukan pengawasan serta memberi nasihat kepada Pengurus dalam menjalankan kegiatan Yayasan.
- 2) Yayasan memiliki Pengawas sekurang-kurangnya 1 (satu) orang Pengawas yang wewenang, tugas, dan tanggung jawabnya diatur dalam Anggaran Dasar.
- 3) Pengawas tidak boleh merangkap sebagai Pembina atau Pengurus.
- 4) Pengawas Yayasan diangkat oleh Pembina berdasarkan keputusan rapat Pembina untuk jangka waktu selama 5 (lima) tahun dan dapat diangkat kembali.
- 5) Dalam hal terjadi penggantian Pengawas, Pengurus menyampaikan pemberitahuan secara tertulis kepada Menteri.
- 6) Pemberitahuan wajib disampaikan dalam jangka waktu paling lambat 30 (tiga puluh) hari terhitung sejak tanggal penggantian Pengawas Yayasan.

c. Pengurus:

- 1) Pengurus diangkat oleh Pembina untuk masa jabatan 5 tahun dan bisa diperpanjang kembali sesuai AD/ART.

- 2) Pengurus Yayasan bertanggung jawab penuh atas kepengurusan Yayasan untuk kepentingan dan tujuan Yayasan serta berhak mewakili Yayasan baik di dalam maupun di luar Pengadilan.
- 3) Susunan Pengurus sekurang-kurangnya terdiri atas:
 - a) seorang ketua;
 - b) seorang sekretaris; dan
 - c) seorang bendahara.
- 4) Dalam hal terjadi penggantian Pengurus, Pengurus yang menggantikan menyampaikan pemberitahuan secara tertulis kepada Menteri.
- 5) Pemberitahuan sebagaimana dimaksud pada ayat (1), wajib disampaikan dalam jangka waktu paling lambat 30 (tiga puluh) hari terhitung sejak tanggal penggantian Pengurus Yayasan.
- 6) Pengurus dapat mengangkat dan memberhentikan pelaksana kegiatan Yayasan.

Sedangkan perkumpulan atau perhimpunan mempunyai seperangkat aturan yang berbeda dan masih tercampur dengan UU tentang organisasi masyarakat (Ormas). Salah satunya regulasi yang jelas menyebutkan perkumpulan adalah UU no 3 tahun 2016 berisi tentang tata cara pembentukan perkumpulan. Undang-undang tersebut menjelaskan prosedur pendirian perkumpulan yang terdiri dari akte notaris, surat pengesahan dari Kementerian Hukum dan HAM, mempunyai surat keterangan domisili, mempunyai NPWP dan surat keterangan terdaftar ormas (SKT Ormas). Kelengkapan dokumen legal ini sering menjadi pra syarat bagi kerja sama khususnya dengan lembaga donor.

Selain dari status hukum serta dokumen wajib yang menyertainya, ada beberapa perbedaan mendasar antara Yayasan dan Perkumpulan, yaitu:

YAYASAN	PERKUMPULAN
1. Adanya kekayaan yang dipisahkan dari pendiri untuk kekayaan awal yayasan.	1. Tidak perlu ada kekayaan awal, kekayaan perkumpulan di dapat dari iuran anggota.
2. Organ terdiri dari; pembina, pengurus dan pengawas.	2. Organ terdiri dari; rapat umum anggota, pengurus, dan pengawas.
3. Tidak mempunyai anggota.	3. Mempunyai anggota.
4. Wajib badan hukum.	4. Tidak wajib badan hukum.

Tabel 2. Perbedaan Yayasan dan Perkumpulan

Selain aspek legal, kita juga perlu memahami bagaimana LSM bisa bertahan dengan keterbatasan sumber dana yang ada. LSM sangat menggantungkan diri pada lembaga pemberi dana baik itu yang bersumber dari pemerintah, lembaga donor maupun perusahaan. Terdapat juga LSM utamanya organisasi yang berbasis keagamaan yang memobilisasi dana dari donasi individu seperti Dompot Duafa (<https://www.dompetchuafa.org>) dan Badan Amil Zakat Nasional/Baznas (<http://pusat.baznas.go.id>). Lembaga ini mengumpulkan dan menyalurkan dana sumbangan berupa zakat, infaq, sedekah, dan wakaf yang diperkirakan mencapai hingga ratusan miliar rupiah.

Tidak semua LSM mempunyai ketergantungan yang tinggi terhadap donasi atau lembaga donor. Ada LSM yang menjalankan strategi usaha sosial sebagai alternatif melepas ketergantungan dana dari pihak donor. LSM seperti Yayasan Kusuma Buana (YKB) dan Yayasan Telapak (YT), mempunyai strategi tersendiri untuk mempertahankan keberadaan organisasi melalui pelayanan unik yang mereka sediakan. YKB mempunyai beberapa klinik yang memberikan layanan kesehatan berkualitas namun dengan biaya rendah. Klinik ini dijalankan oleh para relawan yang mempunyai keahlian medis untuk memberikan pelayanan kesehatan khususnya bagi keluarga kurang mampu. Sedangkan Perkumpulan Telapak (<https://www.telapak.org>) bekerja untuk memerangi penebangan pohon ilegal (*illegal logging*) yang merusak lingkungan dan membangun koperasi dimana mayoritas pemegang saham adalah mereka yang menggantungkan hidupnya pada kekayaan hutan. Koperasi ini kemudian menjadi besar dan membuat Telapak bisa membuat beberapa unit usaha lainnya untuk memberikan dukungan dana bagi kegiatan utama mereka yaitu memerangi *illegal logging*. Perkumpulan Telapak sekarang dikenal sebagai salah satu LSM yang memelopori konglomerasi sosial.

1.3. Peran LSM dalam Mendukung Perkembangan Ekonomi, Perlindungan Lingkungan, dan Pembangunan Sosial

Sebagai sektor ketiga, LSM mempunyai tugas penting untuk memperkecil kesenjangan yang terjadi di masyarakat utamanya dalam bidang ekonomi, lingkungan, dan sosial. Ketiga isu penting tersebut merupakan tiga pilar utama yang dituangkan dalam konsep *sustainable development* (pembangunan berkelanjutan). Perlu diingat bahwa ketika LSM bekerja untuk berbagai isu pembangunan berkelanjutan, ketiga pilar tersebut saling terkait dan sulit untuk dipisahkan dalam pelaksanaannya. Hal ini terkait dengan nilai dasar dari pembangunan berkelanjutan yaitu bagaimana pembangunan dilaksanakan untuk memenuhi kebutuhan saat ini namun tanpa mengorbankan kepentingan generasi yang akan datang.

LSM sebagai sektor non pemerintah dan non bisnis, mempunyai keleluasaan untuk bekerja secara langsung dengan dan bersama masyarakat. Tidak adanya beban birokrasi dan

tuntutan untuk mencari untung, membuat LSM bisa secara cepat hadir di tengah masyarakat dan turun tangan membantu mengatasi permasalahan yang dihadapi.

LSM mempunyai peran dan pendekatan yang luas dalam pencapaian pembangunan berkelanjutan yang dijalankan dengan model kegiatan yang berbeda pula. Namun jika ditelaah lebih lanjut, ada kesamaan dalam tujuan program yang dijalankan LSM yaitu penurunan angka kemiskinan, *equality*, penegakkan hak asasi manusia (HAM), kesadaran gender, keadilan sosial, pelestarian lingkungan, membangun masyarakat madani, dan membangun pemerintahan yang demokratis (Morton, 2013).

Perkumpulan untuk Peningkatan Usaha Kecil/PUPUK (<http://www.pupuk.or.id>) adalah salah satu contoh LSM yang bekerja untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui berbagai program yang inovatif. Pendekatan yang dilakukan di antaranya adalah melakukan program keuangan mikro untuk memperbaiki iklim usaha yang sehat dan produktif. Sehat dalam artian bahwa kegiatan usaha yang mereka lakukan tidak merusak dan atau mengganggu lingkungan hidup, sehingga bisa menjamin kelanggengan usaha yang lebih produktif. Usaha yang produktif akan memberikan dampak bagi meningkatnya kemampuan rumah tangga untuk mendapatkan pendidikan dan kesehatan yang lebih baik sehingga akhirnya meningkatkan tingkat kesejahteraan keluarga.

Program keuangan mikro tersebut tidak hanya akan meningkatkan ekonomi melalui penciptaan pekerjaan dan peningkatan penghasilan/pendapatan saja, tetapi akan memberikan dampak pada bidang sosial dan lingkungan. Dalam melaksanakan kegiatannya, LSM akan secara sistematis melakukan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan masyarakat dalam memobilisasi sumber daya, merencanakan, dan mengevaluasi kegiatan ekonominya serta pemecahan masalah. Termasuk dalam kegiatan adalah memotivasi masyarakat untuk berpartisipasi dalam program sosial dan membantu mereka untuk meningkatkan kualitas hidup mereka sendiri. Anggota masyarakat didorong untuk terlibat dalam skala yang berbeda seperti pertemuan, perencanaan kegiatan, dan pelaksanaan kegiatan yang telah disepakati bersama. Secara perlahan, keterlibatan LSM akan berkurang, kemudian pada akhirnya masyarakat sendiri yang melanjutkan program secara swadaya dan menjadi kegiatan yang berkelanjutan. Dengan cara ini, LSM mempunyai peran penting bagi pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan.

Dalam bidang sosial pun sama halnya. LSM berusaha untuk mengakhiri segala bentuk kemiskinan yang sering berdampak pada kesehatan berupa kekurangan gizi/nutrisi pada anak, yang pada akhirnya mempengaruhi kesuksesan dalam bidang pendidikan. Jika dijalankan dengan baik, maka dampaknya akan membawa masyarakat pada kehidupan yang sehat dan sejahtera. LSM memastikan pembangunan berkelanjutan melalui kualitas pendidikan dan

kesempatan belajar yang adil, selain masalah kesetaraan gender dan keadilan bagi perempuan juga merupakan salah satu isu sosial dari pembangunan berkelanjutan.

Dalam bidang lingkungan, LSM sering mengambil aksi untuk mengurangi tingkat pencemaran dan kerusakan lingkungan karena pembangunan baik yang dilakukan oleh manusia maupun karena kegiatan operasional perusahaan. LSM menggunakan pendekatan advokasi untuk mendesak pemerintah dan kalangan bisnis agar bekerja sama dalam mengatasi perubahan iklim dan dampaknya. Masyarakat mendapatkan pelatihan dan kegiatan penyadaran atas pentingnya menjaga keseimbangan ekosistem untuk keselamatan dan kesehatan mereka sendiri. Beberapa permasalahan jika keseimbangan ekosistem ini terganggu adalah bahaya banjir, tanah longsor, penurunan tingkat kesuburan tanah pertanian, kesehatan udara, dan sebagainya. Penggunaan sumber daya alam harus berdasarkan nilai-nilai bijak, sehingga generasi mendatang tidak menjadi korban atas kerusakan yang ditimbulkan saat ini.

Pembangunan berkelanjutan dalam tiga pilar tersebut bukan hanya menjadi tanggung jawab LSM, tetapi juga pemerintah dan pelaku usaha. Ketiga sektor ini diharapkan dapat saling bekerja sama dengan saling berbagi sumber daya sesuai dengan kompetensi masing-masing pihak dalam melaksanakan pembangunan yang berkelanjutan.

Materi Presentasi: Bahan Presentasi Perspektif LSM

1. Judul:

Perspektif LSM

2. Tujuan Sesi:

2.1. Tujuan Umum Sesi

Agar para peserta memahami fungsi dan peran LSM utamanya dalam program kemitraan.

2.2. Tujuan Khusus

Tujuan mata kuliah ini adalah para peserta diharapkan memahami perspektif LSM dan mampu mengaplikasikan pengetahuan tersebut dalam perencanaan kemitraan dengan LSM.

3. Kompetensi yang akan Dicapai

3.1. Sikap: menunjukkan sikap bertanggung jawab atas pekerjaan di bidang keahliannya secara mandiri.

3.2. Pengetahuan: menguasai dinamika perubahan lingkungan kemitraan dan memiliki kemampuan untuk berpikir secara sistematis dan praktis.

3.3. Keterampilan umum: menerapkan harmonisasi antar personal dalam konteks kolaborasi.

4. Konteks dan Pengaruh Lembaga Swadaya Masyarakat

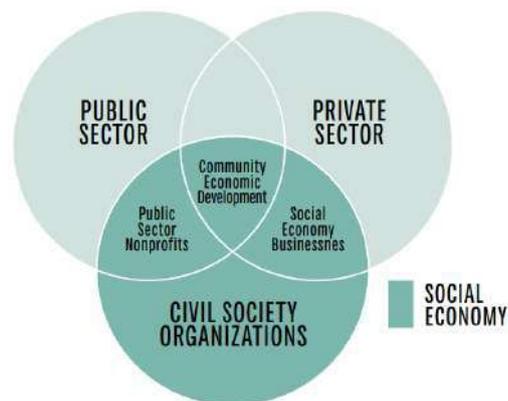
4.1. Istilah: *Nonprofit*

- a. Sektor Ketiga
- b. Non Pemerintah
- c. *Civil society organization* (Kel Masy Madani)
- d. Organisasi Sosial
- e. Yayasan
- f. Perkumpulan

4.2. Sifat dan karakteristik organisasi

- a. Dianggap sebagai sektor ketiga berdiri di antara sektor satu "*state*" dan sektor dua "*market*" atau antara pemerintah dan dunia bisnis.
- b. Menjalankan organisasi dengan mengadopsi prinsip bisnis seperti layaknya sebuah perusahaan namun bekerja untuk mendistribusikan *public goods/deeds* seperti yang menjadi tanggung jawab sektor pemerintah (*state*).
- c. Sifat kegiatan organisasi berkisar pada masalah kesenjangan sosial, ekonomi, dan lingkungan yang umumnya terjadi di setiap negara dengan tujuan mewujudkan perubahan pada tatanan hidup individu atau komunitas yang lebih baik sesuai dengan visi dan misi organisasi.

4.3. LSM sebagai sektor ketiga



Gambar 1. LSM sebagai Sektor Ketiga

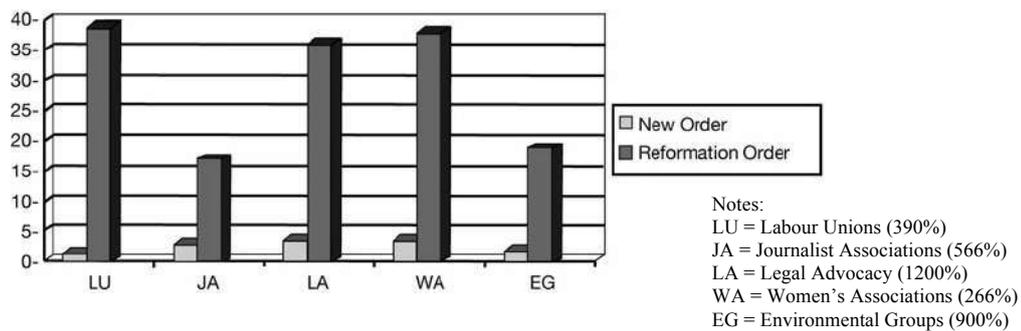
5. Karakteristik LSM

- a. LSM adalah organisasi formal yang berbadan hukum, memiliki anggota, dan wilayah kerja.
- b. Bertanggung jawab terhadap aspek keuangan dan capaian program.
- c. Visi dan misi bersifat nirlaba.
- d. Proses pengambilan keputusan yang tidak terikat pada kontrol pemerintah dan tidak ada pemaksaan kehendak dari otoritas.

6. Sejarah LSM Indonesia: Politik ke Pembangunan

- Sebelum kemerdekaan (1900-an): Boedi Oetomo, Sarekat Dagang Islam, Indonesia Moeda, *Indische Party*, Muhammadiyah, NU, dll.
- Masa kemerdekaan (mendukung kemerdekaan, melindungi keamanan nasional, dan mempromosikan kesejahteraan rakyat): PKI, PNI, dan organisasi buruh.
- Masa orde baru: politik vs pembangunan, parpol vs orsospol, 10-70 ribu LSM (PKK, Pemuda Pancasila, dll).

7. Perbandingan Pertumbuhan LSM Masa Orde Baru dan Reformasi



Gambar 2. Perbandingan Pertumbuhan LSM Masa Orde Baru dan Reformasi

8. Peran dan Tipe LSM

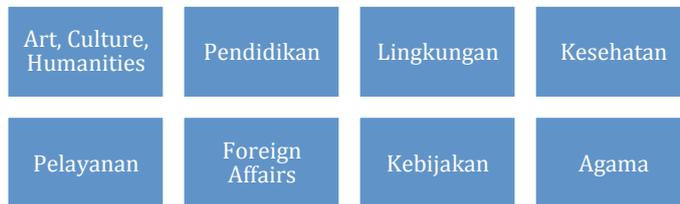
- Implementor: peran LSM terkait dengan mobilisasi sumber daya untuk menyediakan barang dan pelayanan bagi kelompok masyarakat yang membutuhkan. Pelayanan yang dilakukan oleh LSM bisa mengandung pengertian yang luas seperti pelayanan kesehatan, keuangan mikro, pertanian hingga tanggap darurat.
- Katalisator: merujuk pada seseorang atau organisasi yang membawa perubahan pada hal tertentu. LSM yang menjalankan peran katalisator memerlukan kemampuan khusus yang bisa membawa ide baru, fasilitasi, atau mampu memberikan kontribusi untuk memperbaiki cara berpikir dan perubahan perilaku.
- Mitra sejajar: bahwa antara satu pihak dengan pihak lain sama-sama saling berbagi kerugian dan keuntungan. Kemitraan sejajar antara LSM, perusahaan, donor, dan pemerintah dalam suatu proyek berskala besar yang melibatkan banyak pihak. Seperti *Public Private Partnerships* (PPP) yang menjadikan LSM lebih berperan sebagai pihak yang melakukan pengembangan kapasitas atau pemberdayaan masyarakat, donor, dan perusahaan menyediakan fasilitas serta dukungan dana. Sementara itu, pemerintah memberikan dukungan kebijakan terhadap proyek tersebut sehingga menjadi berkesinambungan.

9. *Korten’s Schema of the Four Development NGO Strategy ‘Generations’*

	Generation			
	First (relief and welfare)	Second (community development)	Third (sustainable systems development)	Fourth (people’s movements)
Problem definition	Shortage	Local inertia	Institutional and policy constraints	Inadequate mobilizing vision
Timeframe	Immediate	Project life	10–20 years	Indefinite future
Scope	Individual or family	Neighbourhood or village	Region or nation	National or global
Main actors	NGO	NGO plus community	All relevant public and private institutions	Loosely defined networks of people and organizations
NGO role	Doer	Mobilizer	Catalyst	Activist/educator

Tabel 1. Korten’s Schema of the Four Development NGO Strategy ‘Generations’

10. **LSM: Pemetaan Isu**



Gambar 3. *Korten’s Schema of the Four Development NGO Strategy ‘Generations’*

11. **Tipe LSM Berdasarkan Orientasi Kegiatan:**

- a. **Charitable** atau **Donasi**. Bersifat *top down* dan *paternalistic* dengan tingkat keterlibatan penerima manfaat yang terbatas. Di dalamnya adalah LSM yang bergerak dalam program membantu masyarakat kemiskinan atau program bantuan bencana alam atau bencana lain yang disebabkan oleh ulah manusia (*man-made disaster*).
- b. **Pelayanan**. kelompok LSM yang berkegiatan pada penyediaan pelayanan kesehatan, keluarga berencana, pendidikan yang mana kegiatan direncanakan secara matang oleh LSM, sedangkan kelompok masyarakat berpartisipasi dalam kegiatan akan menerima manfaat dari pelayanan yang diberikan.
- c. **Partisipatori**. melibatkan masyarakat lebih aktif pada tahapan implementasi baik dari sisi kegiatan maupun dalam memberikan kontribusi seperti dana, fasilitas, tenaga, dan sejenisnya sesuai dengan kemampuan mereka. Kegiatan seperti ini sering juga diistilahkan dengan program pengembangan masyarakat (*community development*).
- d. **Pemberdayaan**. cenderung bertujuan untuk mengatasi masalah yang lebih kompleks dilihat dari sisi sosial, ekonomi, dan politik. LSM bertindak sebagai pihak luar atau fasilitator dalam implementasi kegiatan, lalu secara perlahan akan melepaskan ketergantungan masyarakat terhadap bantuan dari luar.

12. **Tipe LSM Berdasarkan Jangkauan Operasi:**

- a. **Organisasi Berbasis Masyarakat.** LSM yang muncul atas inisiatif individu atau sekumpulan individu yang mempunyai kepedulian yang sama.
- b. **Organisasi Perkotaan.** LSM yang bekerja dalam lingkup kota besar dengan isu khas seperti koalisi pengusaha, perkumpulan mahasiswa daerah, dan sejenisnya yang berkedudukan di kota-kota bertujuan untuk membantu masyarakat atau anggota di wilayah perkotaan atau kabupaten.
- c. **LSM Nasional.** LSM yang mempunyai banyak cabang atau perwakilan di daerah. Contoh organisasi ini di antaranya adalah Palang Merah Indonesia (PMI), Perkumpulan Keluarga Berencana Indonesia (PKBI), dan asosiasi profesi.
- d. **LSM Internasional.** Organisasi ini mempunyai kantor pusat di luar negeri dan program-programnya menjangkau banyak negara. Contohnya di antaranya adalah *Save the Children, OXFAM, CARE, Ford and Rockefeller Foundations*.
- e. **LSM Perusahaan.** Yayasan keluarga, meliputi lembaga yang didirikan dan atau dijalankan oleh keluarga; dan filantropi perusahaan yang terdiri dari yayasan perusahaan dan CSR.

13. Status Hukum LSM

- a. Di Indonesia ada tiga peraturan perundang-undangan yang memayungi kegiatan LSM yaitu UU mengenai Yayasan, Perkumpulan, dan Organisasi Masyarakat dengan sifat yang berbeda.
- b. Perbedaan antara Yayasan dan Perkumpulan:

YAYASAN	PERKUMPULAN
1. Adanya kekayaan yang dipisahkan dari pendiri untuk kekayaan awal yayasan.	1. Tidak perlu ada kekayaan awal, kekayaan perkumpulan di dapat dari iuran anggota.
2. Organ terdiri dari; pembina, pengurus dan pengawas.	2. Organ terdiri dari; rapat umum anggota, pengurus, dan pengawas.
3. Tidak mempunyai anggota.	3. Mempunyai anggota.
4. Wajib badan hukum.	4. Tidak wajib badan hukum.

Tabel 2. Perbedaan Yayasan dan Perkumpulan

14. Keberlanjutan LSM

- a. Bergantung pada dana donor, pemerintah, dan perusahaan.
- b. Bergantung pada donasi individu: Dompot Duafa dan Bazasnas.
- c. Mempunyai unit bisnis: YKB dan Perkumpulan Telapak.

15. Peran LSM dalam Mendukung Perkembangan Ekonomi, Perlindungan Lingkungan, dan Pembangunan Sosial

- a. Ekonomi: kesempatan kerja, usaha, dan lain-lain.
- b. Sosial: penanggulangan kemiskinan, kesehatan, pendidikan, dan kesejahteraan.
- c. Lingkungan: pelestarian alam.

16. Kemitraan dalam Pembangunan berkelanjutan

Kerja sama di ketiga pilar tersebut bukan hanya menjadi tanggung jawab LSM, tetapi juga pemerintah dan pelaku usaha. Ketiga sektor ini diharapkan dapat saling bekerja sama dengan saling berbagi sumber daya sesuai dengan kompetensi masing-masing pihak dalam melaksanakan pembangunan yang berkelanjutan.

17. Diskusi/Tanya Jawab

- a. Tanya jawab
- b. Sharing pengalaman peserta dalam bermitra dengan LSM
 - 1) Apa yang menjadi faktor pendorong?
 - 2) Apa saja tantangannya?
 - 3) Pelajaran berharga apa saja yang bisa dipetik?

REFERENSI:

- Abidin, H., Annisa, N., Hiqmah, N., Pusposari, T. W., Amrozi, Y., & Putro, Z. E. (2017). *Kajian Diagnostik Pemetaan Lembaga Filantropi Pendukung Riset*. Jakarta : Knowledge Sector Initiatives.
- Beitinger-Lee, V. (2010). *(Un) Civil Society and Political Change in Indonesia*. London: Routledge.
- Departemen Kesehatan RI. (2009). *Direktori Lembaga Swadaya Masyarakat yang Mendukung Program Kesehatan*. Jakarta: Departemen Kesehatan RI.
- Depdagri. (2010). *Daftar Ormas LSM di Indonesia*. Jakarta: Depdagri.
- Green, A., & Matthias, A. (1997). What are NGOs? In A. Green, & A. Matthias, *Non-Governmental Organizations and Health in Developing Countries* (pp. 23-38). London: MacMillan Press Ltd.
- Hakon. (2010). Sector Labels. In R. T, *Third Sector Research* (pp. 21-25). New York: Springer Science and Business Media.
- Hakon. (2010). The Third Sector: Tactics for a Responsive Society. In T. Levitt.
- Lewis, D., & Kanji, N. (2009). *Non-Governmental Organizations and Development*. New York: Routledge.
- Morton, B. (2013). An Overview of International NGOs in Development Cooperation . In B. Tomlinson, *Working with Civil Society in Foreign Aid: Possibilities for South-South Cooperation?* (p. 325). Beijing: UNDP. Retrieved April 24, 2018, from UNDP: <http://www.cn.undp.org/content/dam/china/docs/Publications/UNDP-CH11%20An%20Overview%20of%20International%20NGOs%20in%20Development%20Cooperation.pdf>
- Radyati, M. R. (2008). Thrid Sector Organisations Governance in Indonesia: Regulations, Initiatives and Models. In S. Hasan, & J. Onix, *Comparative Third Sector Governance in Asia* (pp. 253-268). New York: Springer.
- UNEP. (2003). *Building Professionalism in NGOs/NPOs Key Issues for Capacity Building*. Retrieved April 14, 2018, from <http://www.unep.or.jp/ietc/kms/data/973.pdf>: <http://www.unep.or.jp/>



PERSPEKTIF FILANTROPI

AYU DWI NINDYATI
UNIVERSITAS PARAMADINA-FORD FOUNDATION
2018

Deskripsi

Filantropi merupakan bagian penting dalam masyarakat demokratis. Filantropi memfokuskan pada mengurangi masalah sosial atau sifatnya mencegah masalah sosial yang terjadi. Hal ini berbeda dari masalah *charity* atau kemanusiaan. Aspek *charity* memfokuskan pada menanggulangi masalah sosial, sedangkan *charity* memfokuskan pada penyelesaian masalah jangka pendek. Filantropi berorientasi pada proyek dan usaha-usaha yang mendukung pada keilmuan dan mendukung kesejahteraan masyarakat. Kegiatan-kegiatan dalam filantropi sifatnya preventif, berorientasi jangka panjang, dan mendukung proses yang sifatnya berkelanjutan. Filantropi bisa dikelola melalui *foundation* atau yayasan. Filantropi juga memiliki tujuan untuk membuat masyarakat mampu menghasilkan lingkungan yang bagus untuk bisnis serta mendukung reputasi perusahaan.

1. Filantropi: Definisi dan Batasan Konseptual

Filantropi berasal dari Bahasa Yunani yaitu *philein* yang berarti cinta dan *anthropos* yang berarti manusia. Jadi filantropi dapat dijelaskan sebagai tindakan seseorang yang mencintai sesama manusia serta nilai kemanusiaan, sehingga menyumbangkan waktu, uang, dan tenaganya untuk menolong orang lain. Filantropi merupakan suatu praktik baik yang telah lama diterapkan namun secara istilah belum banyak yang mengenalnya (Payton & Moody, 2008), bahkan tidak sedikit yang memahami maknanya. Gardner (dalam McCully, 2008) menjelaskan filantropi sebagai inisiatif swasta (*private*) untuk *public good* (kebaikan bersama/umum) atau tindakan sukarela untuk kebaikan masyarakat umum yang dimaksudkan untuk meningkatkan atau *improvement* kualitas hidup manusia (Payton, 1988; Bremmer, 1988). Definisi ini memungkinkan untuk diberikan interpretasi yang luas tergantung pada konteks dan setting yang menyertai aktivitas filantropi yang dilakukan.

Upaya-upaya membuat definisi operasional atas filantropi, para pelaku filantropi cenderung untuk mempersempit pandangan dari satu sudut pandang, yaitu dimensi keuangan yang tercermin pada aktivitas donasi atau investasi dari modal swasta terhadap *public good*. Pada perkembangannya, para pihak swasta membedakan tujuan dari filantropi ini dengan *charity* atau berderma. Fokus filantropi lebih pada upaya pencegahan dan eliminasi akar penyebab dari permasalahan sosial yang muncul daripada sekedar mengurangi dampak yang muncul dari problem sosial yang dihadapi. Sementara itu, derma atau *charity* merupakan upaya langsung memenuhi kebutuhan yang masih belum terpenuhi. Filantropi diharapkan lebih luas lagi yaitu berupa upaya untuk memecahkan masalah yang ada dan *persistent* atau berkelanjutan dalam menghadapi tantangan masyarakat sosial. Usaha ini tidak akan memperlihatkan hasil yang langsung namun bertujuan untuk membantu masyarakat meningkatkan ketrampilan dan

kemampuannya untuk meningkatkan kualitas hidupnya dan menciptakan peluang/kesempatan yang lebih baik (Sciortino, 2017). Penjelasan yang disampaikan Sciortino ini dalam Bahasa Steve Gunderson, Former President dan CEO dari the Council of Foundation: “*Charity tends to be a short-term, emotional, immediate response, focused primarily on rescue and relief, where as philanthropy is much more long-term, more strategic, focused on rebuilding*” (The Melvin and Bren Simon Foundation, 2015 dalam Sciortino, 2017).

Uraian beberapa ahli dan pelaku filantropi dalam memahami filantropi dapat disimpulkan sebagai upaya mulia dari pihak pemodal kepada *public good* yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas hidup dengan upaya yang *persistent* dan berkelanjutan dalam menghadapi permasalahan sosial dan tantangan lainnya yang muncul. Filantropi bukan sekedar pemadaman akan dampak permasalahan sosial yang muncul, namun lebih bersifat jangka panjang dengan membuat masyarakat menjadi pembelajar yang siap menghadapi tantangan yang muncul ketika program filantropi sudah tidak berlangsung.

2. *Philanthropy Values Creation*

Semua aktivitas filantropi melibatkan pilihan tentang bagaimana caranya memenuhi kebutuhan masyarakat (*public*) dengan komitmen pihak swasta yang memikirkan manfaat/keuntungan untuk penerima dan kepuasan bagi yang memberikan. Dua nilai utama yang muncul dalam filantropi adalah *public needs* dan *private values*. Sayangnya banyak donor yang memahami bahwa dimensi *public* dan *private* dari filantropi adalah dua titik awal yang berbeda dan tidak dapat disatukan bersamaan, hal ini lebih kepada pilihan yang harus ditentukan. Lebih lanjut Frumkin (2006) menjelaskan bahwa berdasarkan perspektif yang ekstrim bahwa filantropi menuntut untuk meniadakan dominasi kepentingan diri sendiri dan sesegera mungkin memenuhi kebutuhan publik yang mendesak dan belum terpenuhi. Dengan perspektif ini maka dapat dikatakan bahwa filantropi menghasilkan hasil nyata untuk memenuhi kebutuhan penting masyarakat yang tidak terpenuhi oleh pasar dan pemerintah telah gagal memenuhi secara memadai. Konsepsi ini juga dipahami oleh para donor serta mengaitkan dengan kesamaan minat, nilai-nilai, dan fokus organisasinya sebelum melihat keluar. Hampir semua donor memulai dengan mencari penyebab masalah sosial yang ada tanpa memperhatikan dengan detail ruang lingkup masif masalah yang dapat memberikan manfaat bagi donor secara akurat atas apa yang dilakukan. Dengan memperhatikan berbagai kondisi yang ada ini, memacu donor untuk berpikir bahwa apa yang diberikannya merupakan respon tanpa pamrih atas apa yang terjadi di masyarakat dan juga didorong oleh kebutuhan publik yang tidak terpenuhi tersebut.

Berdasarkan situasi tersebut, maka perlu dipahami batasan-batasan atas konsep kebutuhan publik (*public needs*) itu seperti apa. Frumkin (2006) menegaskan ada dua dimensi yang harus diperhatikan terkait dengan konsep kebutuhan publik, yaitu:

- a. Dimensi pertama berkaitan dengan siapa yang akan mendefinisikan tentang kebutuhan publik. Pergulatan panjang untuk mendefinisikan kebutuhan publik sering terjadi di ranah politik, meski berkali-kali dalam filantropi ditegaskan bahwa definisi kebutuhan publik secara sederhana adalah apapun yang dipercaya oleh pemberi (donor) atau yayasan merupakan suatu kebutuhan. Ada tekanan dari banyak pemangku kepentingan dalam filantropi untuk menyebarkan tanggung jawab di luar donor untuk memasukkan orang lain. Satu tantangan dalam langkah ini adalah menjaga kemiripan koherensi dan spesifikasi, karena ada korelasi terbalik antara jumlah orang yang terlibat dalam pembuatan keputusan dengan kemampuan para pihak untuk mencapai kesepakatan cepat dan tepat. Donor individu mungkin dapat menetapkan persyaratan yang jelas tentang yang diyakininya sebagai kebutuhan publik, namun bila donor itu adalah kelompok/organisasi/korporasi yang besar maka akan mengalami kesulitan yang lebih besar dalam menyepakati sifat atau batasan yang tepat akan kebutuhan publik dan prioritas yang diutamakan.
- b. Dimensi kedua berhubungan dengan kompleksitas dan karakter dari definisi yang diberikan apakah bersifat *advanced*, positif, atau normatif. Beberapa pihak meyakini bahwa kebutuhan tidak lebih dari fakta-fakta yang memiliki spesifikasi dan harus dapat diukur melalui penelitian. Ilmu-ilmu sosial sudah lama bercita-cita untuk membuat penelitian yang objektif berdasarkan penilaian positivistik tentang kebutuhan publik melalui survei dan penelitian lapangan. Terhadap perspektif ini, akan selalu ada 'kelompok' yang menegaskan bahwa, konsep yang diperebutkan sebagai "kebutuhan publik" harus didefinisikan dalam hal normatif, karena sifat subjektif dari konsep tersebut. Kelompok yang terlibat dalam advokasi politik, membuat argumen moral yang menarik dan mendasari argumennya tentang mengapa kebutuhan publik tertentu menjadi penting dan tidak boleh diabaikan. Proses ini mengarah pada pembangunan argumen normatif yang dirancang untuk memandu pengambilan keputusan. Sering kali donor ragu-ragu melanjutkan dengan apa yang akan dilakukan bila kurang memenuhi definisi kebutuhan publik yang disepakati dan berorientasi pada kerangka positivistik. Donor memiliki kecemasan akan ketiadaan fakta yang diperlukan untuk mengambil atau melepaskan tanggung jawab mereka secara bijaksana. Ironisnya, banyak donor juga memiliki keraguan serius tentang kapasitas peneliti untuk memberikan banyak petunjuk dalam hal kondisi objektif akan kebutuhan masyarakat. Hal ini mengakibatkan donor terperangkap antara keinginan untuk memenuhi apa yang diperlukan masyarakat secara nyata dan pemikiran bahwa upaya untuk memenuhi

kebutuhan masyarakat yang nyata adalah hal yang sulit dilakukan secara sistematis. Dalam konteks inilah, sering kali argumen yang lebih terbuka dan normatif tentang kebutuhan publik sering muncul dan lebih didengar. Hanya saja harus disadari bahwa dengan data yang baik, klaim dari para pemangku kepentingan tentang "hal yang benar untuk dilakukan" berperan lebih besar dan lebih memiliki kekuatan persuasif.

Bagi para donor, kompleksitas yang muncul membangun tantangan yang nyata dan menjadikannya hati-hati dalam membuat keputusan yang dibuat. Keputusan tersebut biasanya berkenaan dengan empat opsi utama. Empat opsi utama tersebut adalah:

- a. Menerima gagasan bahwa tujuan utama yaitu kebutuhan manusia yang ada dan harus dipenuhi serta mendengarkan pendapat orang banyak terkait dengan kebutuhan yang akan dibantu. Ketidakmampuan komunitas atau *politician* untuk memenuhi kebutuhan ini membentuk adanya permintaan (*demand*) yang mengarahkan perlunya filantropi. Dengan mengetengahkan argumen bahwa kebutuhan publik yang objektif adalah yang didukung oleh fakta-fakta sosial tertentu yang telah diperdebatkan dan secara objektif dikatakan benar. Yang harus disadari adalah kesulitan dalam menekankan bahwa masalah sosial ditetapkan secara objektif yang sering kali muncul karena adanya konflik kepentingan antarpihak dan kemudian dari sisi politik bertentangan dengan hal ini. Terutama bila isu permasalahan yang muncul memiliki polarisasi yang sangat besar. Terlepas dari hal-hal tersebut, sudah saatnya filantropi ikut berperan untuk menangani masalah yang mendesak ini, meskipun metode yang digunakan berpotensi untuk dipertanyakan dan menimbulkan pertentangan. Keinginan untuk bekerja sama dan berkolaborasi dalam mendefinisikan kebutuhan publik dan tetap berpegang pada pandangan positif atas sifat alamnya kebutuhan publik dengan mendeklarasikan tujuan yang cepat dan meminimalkan ketimpangan, mengurangi tugas-tugas untuk meneliti, dan konsultasi dengan ahli komunitas dan mulai melakukan tindakan-tindakan yang dapat mendokumentasikan kebutuhan yang ada dan diterima oleh semua pihak.
- b. Segera mencari kesepakatan dengan beberapa pihak yang tepat dan mulai meminimalkan mimpi sepositif mimpi itu. Dengan pendekatan ini, bahkan ketika menemui kesulitan dalam membuat kasus yang valid secara ilmiah terkait dengan hirarki kebutuhan di masyarakat, masih terdapat kemungkinan untuk mengenali bahwa pada komunitas yang berbeda memiliki prioritas yang berbeda untuk masalah yang berbeda. Donor pada umumnya komitmen untuk membangun filantropi dengan mengedepankan kearifan lokal. Hal ini menjelaskan mengapa para donor akan melakukan asesmen yang mendasar melalui survei dan metode lainnya untuk mengetahui apa saja yang diperlukan di komunitas tersebut. Hal

ini menghindarkan donor merespon masyarakat dan membangun filantropi berdasarkan intuisi yang dimilikinya. Dengan mendengarkan bagaimana masyarakat mendefinisikan kebutuhan, maka filantropi yang dibangun benar-benar berdasarkan apa yang dialami masyarakat setiap harinya. Hal ini tidak memberikan jaminan bahwa kebutuhan yang disebutkan adalah yang paling mendesak, namun setidaknya berkaitan dengan hal-hal yang diinginkan oleh masyarakat di lokasi yang dipilih donor untuk menjalankan program filantropinya.

- c. Individual Donor menentukan sendiri kriteria dan definisi tentang kebutuhan publik. Hal ini lebih efisien dibandingkan dengan harus melibatkan beberapa kelompok dan *expert* yang berargumentasi untuk mencari kesepakatan. Banyak donor besar yang melakukan ini dan mengabaikan pendapat pihak lain yang menyatakan bahwa keputusannya mungkin kurang mendapatkan persetujuan secara luas. Hal ini dikarenakan para donor pribadi itu beranggapan bahwa dana yang akan digunakan adalah dana pribadi, sehingga apa yang dilakukan tidak perlu mendapatkan persetujuan dari pihak manapun. Para donor lebih melihat adanya kriteria nyata dalam masyarakat, baik seperti akses ke pusat kesehatan, kemiskinan maupun kerusakan lingkungan daripada hasil riset sosial ilmiah atau hasil debat publik. Kriteria nyata yang disebutkan itu lebih dapat dijadikan dasar atau landasan untuk klaim bahwa kebutuhan publik tersebut layak mendapat perhatian. Hal utama yang harus tetap mendapat perhatian adalah penyebaran atau distribusi filantropi tersebut, jangan sampai mengabaikan prioritas yang ada di masyarakat. Secara umum tiga bidang utama yang layak mendapatkan perhatian adalah terkait dengan aktivitas keagamaan, pendidikan tinggi, dan kesehatan. Pada prinsipnya pada opsi ini adalah setiap donor dapat membangun filantropi sesuai dengan keyakinan personalnya yang secara umum pasti akan menyasar hal-hal yang penting dan bermakna.
- d. Opsi terakhir berkaitan dengan bagaimana donor mengkonfrontasi peluang yang sulit dalam mencari dan mendefinisikan kebutuhan yang terbebas dari pengaruh unsur-unsur dari luar donor dan membuat keputusan yang seobjektif mungkin setelah melakukan *personal research* yang mendukung dan selaras dengan upaya ini. Definisi positif terkait dengan kebutuhan individual ini menjadi hal yang sangat penting untuk dilakukan. Tidak jarang hal ini memberikan tantangan yang tersendiri untuk para donor terutama untuk menjaga keseimbangan pemahaman berdasarkan informasi dari situasi internal dan eksternal. Dengan demikian, tidak terjadi ketimpangan pemahaman atau pendefinisian yang berujung pada perdebatan atau *over* kritik atas apa yang telah ditetapkan. Untuk alasan ini paling tidak pendapat yang berlaku umum tetap dipegang sebagai dasar utama pendefinisian kebutuhan publik dalam filantropi.

Pada pelaksanaannya, banyak donor yang bijak memposisikan dirinya dalam memahami kebutuhan publik dengan mengambil kompromi dalam memilih opsi yang ada. Kompromi dilakukan biasanya dengan mempertimbangkan aspek-aspek yang dapat mewakili dorongan atau keinginan komunitas lokal dan donor, serta dalam waktu yang bersamaan juga merujuk kepada hasil penelitian terbaru terkait dengan kebutuhan publik dalam filantropi. Dengan kompromi ini diharapkan mampu memberikan argumen yang kuat ketika memberikan penjelasan atas keputusan yang diambil.

Meskipun konsep kebutuhan publik dan nilai-nilai di sektor swasta memiliki perbedaan yang sangat kuat dan cenderung problematis, masih memungkinkan untuk membuat kerangka kerja yang digunakan untuk memahami bentuk utama/dasar dari pembentukan nilai-nilai filantropi. Frumkin (2006) menjelaskan pemahaman memberi (*giving*) dapat dipahami sebagai upaya yang terdiri dari dua dimensi yaitu:

a. Dimensi Instrumental

Filantropi merupakan instrumen untuk mencapai tujuan-tujuan komunitas, tidak masalah bagaimana dan siapa yang menjalankan filantropi. Donor berperan penting dalam mendukung lembaga *non profit* untuk melaksanakan misi/pelayanannya terhadap *klien* atau *partner*. Ketika program yang dijalankan sukses dalam mencapai tujuan komunitasnya, maka dalam situasi ini donor telah menyampaikan nilai-nilai instrumental. Nilai dimensi instrumental dari memberi ini dapat terukur dari pencapaian *outcome* nyata yang dihasilkan. Dalam pencarian validasi dan pembelajaran, *outcome* dari program yang ada seharusnya menunjukkan peningkatan ketika diukur dengan menggunakan standar yang dilakukan dalam dunia bisnis. Filantropi dikatakan memiliki nilai yang bagus karena filantropi merupakan alat atau instrumen yang bagus untuk mencapai tujuan komunitas yang disebut sebagai dimensi instrumental dari memberi (*giving*).

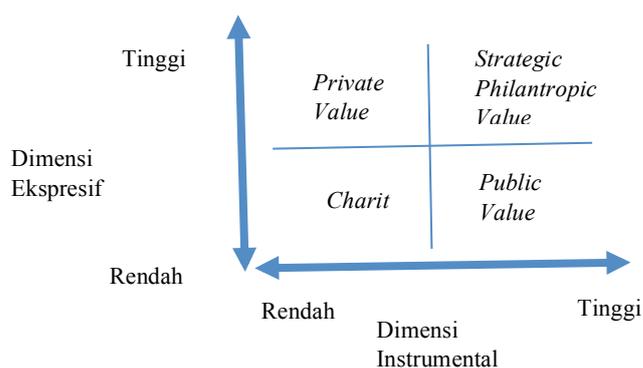
b. Dimensi Ekspresi

Dimensi ekspresi ini melihat memberi (*giving*) sebagai upaya yang bernilai karena memberi peluang pada donor untuk menunjukkan atau mengekspresikan nilai-nilai mereka dan komitmennya melalui pemberian untuk orang lain. Dorongannya untuk bertindak demi kepentingan publik akan membawa kepuasan untuk dirinya sendiri. Nilai yang muncul terkait dengan aspek psikologis yang ada dan tertuang pada ekspresi komitmen, peduli, dan kepercayaan. Ekspresi kualitas dari memberi ini menyiratkan adanya upaya untuk tetap fokus pada tujuan yang dicanangkan dalam program yang ada, kemudian mengalihkan makna mendalam dari tindakan filantropi yang muncul dari pengalaman aktualisasi diri

yang dimiliki oleh para relawan. Aspek ini yang ditegaskan sebagai dimensi ekspresif dari memberi.

Dimensi instrumental dan ekspresif dari memberi ini dapat saling melengkapi dalam membentuk ketegangan. Dalam situasi tertentu, nilai yang mendasari donor melakukan kegiatan memberi dapat menghasilkan keputusan yang lebih baik dan efektif. Dalam beberapa hal, hubungan ini terlihat jelas. Para donor yang berkomitmen lebih cenderung bekerja keras untuk menciptakan nilai melalui pemberian mereka, daripada donor yang merasa terpisah dan diabaikan dari aktivitas filantropi mereka. Ketika nilai, komitmen, dan keyakinan dari donor merupakan perwujudan dari dimensi ekspresifnya dalam filantropi, maka hal tersebut dapat bertentangan dengan tujuan instrumental yang berusaha dicapai oleh donor.

Dengan berlandaskan pada dua dimensi tersebut, maka dapat diperoleh empat nilai yang mendasari perilaku memberi dalam filantropi. Seperti yang tertuang dalam gambar berikut.



Gambar 1. Empat Bentuk Nilai dalam Filantropi

Dengan memperhatikan gambar 1, maka terlihat upaya donor untuk menyeimbangkan dua dimensi memberi (*giving*) muncul dalam empat bentuk nilai filantropi, yaitu:

- Charitable value*. Nilai ini menjelaskan bahwa dalam filantropi *giving* lebih dilakukan menyerupai cara-cara *charity* kuno pada umumnya, dimana uang yang disampaikan langsung pada orang dengan cara yang sama tanpa menyertakan organisasi perantara. *Value charity* ini ditandai dengan adanya minimnya upaya memandang filantropi sebagai alat untuk mencapai tujuan dan dimensi ekspresif yang rendah pula. Hal ini yang memberikan anggapan bahwa *value* ini cenderung kurang memberikan efektivitas dari program filantropi yang dilakukan, karena adanya keterbatasan cakupan.
- Private value*. Nilai ini lebih mengedepankan adanya dimensi ekspresif dibandingkan dimensi instrumental. Hal ini yang menyebabkan lebih terasa misi untuk menonjolkan nilai-

nilai pribadi dari para donor dengan tidak terlalu memerhatikan apakah pemberian dilakukannya itu menyoar pada kebutuhan publik yang penting dan mendesak. Kondisi ini cenderung sama dengan kategori pertama dalam hal menguji efektivitas dari filantropi dan cenderung sulit untuk didapatkan informasi efektivitasnya.

- c. *Public value*. Nilai ini lebih mengedepankan adanya dimensi instrumental dari filantropi sehingga lebih diarahkan kepada pemenuhan kebutuhan publik yang secara objektif dapat dievaluasi efektivitas programnya. Dalam pembentukan nilai ini, nilai-nilai pribadi donor tidak sepenuhnya diutamakan. Kalaupun ada nilai donor yang terlibat, lebih dipilih nilai-nilai yang umum. Dengan kata lain, dimensi ekspresif dari donor menjadi tidak dominan. Orientasi utama pada nilai ini adalah keberhasilan atau kebermanfaatannya dari *giving* yang dilakukan oleh donor, bahkan ketika inovasi dan semangat filantropinya donor sudah mengurang.
- d. *Strategic philanthropic value*. Nilai filantropi ini merupakan nilai yang paling ideal karena berhasil menggabungkan antara dimensi ekspresif dan instrumental. Artinya dalam nilai ini, filantropi yang dilakukan berpegang pada landasan objektivitas dalam menjalankannya, sehingga evaluasi efektivitas dari program yang dijalankan dapat dilakukan. Selain itu nilai ini juga mengakomodir nilai, semangat, dan komitmen donor dalam menjalankan program filantropinya.

Empat nilai yang dijabarkan tersebut berada dalam takaran ideal secara konseptual, tidak dipungkiri dalam pelaksanaannya menemui beberapa hal yang tidak diprediksikan. Sehingga dalam menetapkan nilai yang melandasi filantropi hendaknya bersifat fleksibel dan tidak semata-mata mengikuti bagaimana konsep yang ada.

3. Tantangan Filantropi: Efektivitas, Akuntabilitas dan Legalitas/Legitimasi

Kesuksesan program filantropi tidak terlepas dari tantangan yang muncul dalam proses melaksanakan program tersebut. Secara umum, program filantropi menghubungkan donor dengan penerima. Bentuk yang muncul dalam proses ini tak terhitung banyaknya, namun prinsip dasarnya adalah adanya aktivitas memberi dan menerima. Aktivitas yang terkesan sederhana ini bukan tidak memberikan tantangan dalam menjalankannya. Tantangan yang sering muncul pada umumnya berkaitan dengan jumlah besarnya dana yang disalurkan dan ketika berhadapan dengan kebutuhan publik yang sangat mendesak. Seperti yang sudah dijelaskan pada bagian sebelumnya, perdebatan dalam mendefinisikan kebutuhan publik memerlukan pemikiran dan landasan yang tepat. Proses yang melibatkan donor (individu atau institusi) dengan penerima ini, menurut Frumkin (2006), memberikan tantangan besar terutama ketika sudah melibatkan adanya penggunaan sejumlah besar upaya dan sumber daya untuk

mencari solusi bila muncul permasalahan yang menantang. Frumkin menegaskan bahwa ada tiga isu besar berkaitan dengan kegelisahan dalam program filantropi yang memberikan tantangan tersendiri yaitu aspek efektivitas, akuntabilitas, dan legitimasi baik dari donor maupun penerima.

3.1. Efektivitas

Isu pertama adalah berkenaan dengan efektivitas. Beberapa ahli memahami bila pendefinisian efektivitas dari program yang dijalankan. Para pelaku filantropi seperti donor, pada umumnya terikat dengan perilaku memberi (*giving*) karena dilandasi oleh keinginan untuk mencapai sesuatu, baik untuk tujuan pribadinya maupun tujuan masyarakat pada umumnya. Prinsip dasar terkait dengan evaluasi efektivitas adalah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan di awal, terpenuhinya aspirasi dan kebutuhan publik yang telah disepakati. Permasalahan yang sering kali muncul adalah upaya dalam penetapan konsensus atas tujuan filantropi, bagaimana mengukurnya, dan menggunakan indikator keberhasilan apa. Bisa jadi donor tidak sepakat dengan tujuan, kriteria, dan pengukuran dari efektivitas program. Terkait dengan efektivitas ini, yang tidak kalah penting adalah memperhatikan pengalaman yang pernah dilakukan, sehingga dapat dijadikan *benchmark* pencapaian dan bila memungkinkan adanya *improvement* dari program yang sebelumnya.

Dua prinsip yang harus dijadikan pegangan ketika mendiskusikan efektivitas dari filantropi. Hal pertama yang harus diperhatikan adalah isu efektivitas yang dipermasalahkan ini efektivitas menurut siapa? Salah satu yang populer dalam menentukan efektivitas adalah berkaitan dengan hasil kerja yang dilakukan oleh mereka atau kelompok yang menerima filantropi. Di bawah kesepakatan efektivitas tersebut, maka donor hendaknya melakukan *monitoring* dan memantau apa yang dikerjakan oleh organisasi penerima dan melakukan upaya-upaya yang memungkinkan peningkatan keberhasilan program dari lembaga *non profit*. Oleh karena itu, bagi para donor, salah satu keberhasilannya tercermin ketika memilih lembaga penerima bantuan adalah lembaga yang memiliki *track record* bagus dan mendukung donor untuk meningkatkan pengakuan dari masyarakat luas atas apa yang dilakukan oleh donor. Konsep ini dikenal dengan konsep 'efektivitas program', karena berfokus kepada penuntasan pekerjaan-pekerjaan yang telah dirancang programnya oleh organisasi penerima.

Pijakan kedua terkait dengan efektivitas filantropi adalah terletak pada upaya untuk melihat kedalam organisasi donor daripada melihat ukuran di luar organisasi donor yaitu keberhasilan organisasi penerima. Konsep efektivitas yang kedua ini dinilai berdasarkan kualitas keputusan dalam menetapkan kelompok penerima hibah yang dilakukan oleh donor. Konsep kedua ini dikenal dengan 'efektivitas misi' karena penekannya pada seberapa bagus

donor melakukan upaya-upaya untuk mencapai tujuan atau misi organisasi donor. Efektivitas misi bukan hanya terkait dengan kuantitas pencapaian program yang ditetapkan oleh organisasi *non profit* penerima donor, namun juga berkaitan dengan kualitas strategi dan tingkat penuntasan pelaksanaan program yang dicapai oleh donor. Konsep ini memiliki potensi permasalahan besar karena cukup komplikasi ketika berkaitan dengan pengukurannya.

3.2. Akuntabilitas

Isu akuntabilitas dalam filantropi tidak dapat dilepaskan dari efektivitas pada program yang dijalankan. Namun terkait isu akuntabilitas ini, dengan mengesampingkan hubungan akuntabilitas dan efektivitas, maka sebelum pembahasan lebih jauh perlu dipahami suatu pertanyaan yang mungkin mundur selangkah. Pertanyaan itu adalah mengapa pengeluaran dana filantropi menimbulkan masalah terkait dengan akuntabilitas bila keputusan untuk memberi (*giving*) adalah bersifat pribadi dan sukarela? Jawabannya terletak pada kenyataan bahwa filantropi memiliki beberapa fitur yang membedakannya dari keputusan konsumsi pribadi biasa. Konsumsi pribadi biasa yang dilakukan pada umumnya seperti konsumsi properti, mobil, makanan, liburan, dll, sedangkan konsumsi filantropi tidak terkait dengan hal-hal tersebut.

Terkait dengan akuntabilitas, hal pertama yang harus dipahami adalah bahwa memberi (*giving*) sering kali disertai dengan adanya keringanan pajak dalam wujud pemotongan pajak penghasilan pribadi atau pajak warisan yang lebih rendah jika ada hadiah yang diberikan saat kematian. Ketika uang berpindah tangan dari swasta ke dunia amal, pemerintah akan memberikan penghargaan kepada para donatur dan memberikan hak istimewa dan keuntungan yang tidak dapat dinikmati oleh warga lain. Dengan adanya subsidi ini, masih tetap bermunculan argumentasi untuk menggunakan dana filantropi ini dengan sebijaksana mungkin dan efektif. Hal ini dikarenakan paling tidak sebagian dari biaya filantropi ditanggung oleh pemerintah dalam bentuk pengurangan pajak. Dengan adanya subsidi ini maka menuntut adanya tanggung jawab dari sebagian orang. Dengan demikian disimpulkan bahwa argumen pertama terkait dengan akuntabilitas adalah bersumber dari fakta bahwa memberi (*giving*), tidak seperti bentuk konsumsi oleh pihak swasta pada umumnya, namun disertai adanya subsidi publik.

Sudut pandang kedua terkait dengan pemberian (*giving*) dalam filantropi yang membuat berbeda dari bentuk konsumsi pribadi lainnya berasal dari dampaknya untuk orang lain. Sementara itu, pembelian dan penggunaan barang-barang pribadi jarang yang memiliki tujuan menghasilkan konsekuensi langsung terhadap orang lain. Filantropi dengan sifatnya yang bekerja pada komunitas dan lingkungan mempengaruhi orang lain. Terkadang efek yang dimunculkan dapat dirasakan langsung seperti pelayanan terhadap masyarakat, di masa selanjutnya efeknya secara langsung akan dirasakan. Pada dasarnya ketika berkaitan dengan

filantropi, maka akan melibatkan adanya kepentingan publik, niat pribadi yang diperlihatkan berorientasi pada visi untuk kebaikan bersama. Hal ini secara nyata memperlihatkan adanya akuntabilitas secara tepat karena tindakannya memberikan nilai-nilai dan komitmen akan terlaksananya program dan proyek di dalam ruang publik. Masyarakat akan melihat secara langsung atas apa yang dilakukannya. Dalam individu dan komunitas dimana nilai-nilai yang ada diproyeksikan dalam pemenuhan kebutuhan publik maka dapat dikatakan memenuhi tuntutan akuntabilitas pada donor.

Argumen kedua yang disampaikan pada di atas sekilas terlihat sebagai argumen yang kuat, namun bukan berarti tidak ada kelemahan. Tidak dapat dipungkiri bahwa filantropi melibatkan proyeksi kepentingan dan komitmen pribadi atau donor ke ranah publik. Sebagian besar penerima hibah (misalnya perusahaan nirlaba) memiliki hubungan yang lebih dekat dengan komunitasnya dan memainkan peran secara langsung dalam mendefinisikan apa itu kebutuhan publik sesuai wilayahnya dan bagaimana respon yang muncul. Lembaga *non profit* (bukan donor) membuat sebagian besar keputusan operasional, meskipun beberapa donor berusaha untuk memiliki suara dalam layanan yang disampaikan. Selain itu juga cenderung sulit untuk untuk mengklaim bahwa para donor memiliki tanggung jawab khusus berdasarkan keputusan mereka untuk dapat berjalan di ruang publik, terutama karena para donor tidak berkaitan langsung dengan populasi yang rentan atau berkaitan langsung dengan program yang dicanangkan.

Argumen ketiga menyebutkan bahwa jika organisasi *non profit* yang memberikan layanan dan berkaitan langsung dengan publik maka ada asimetri kekuasaan yang tidak dapat dihindari ketika satu orang atau lembaga memberikan uangnya kepada orang atau lembaga lainnya. Banyak donor yang berusaha menghancurkan pembatasan dan kategorisasi filantropi yang ada, namun hal ini tetap menimbulkan pertanyaan terkait niat dan metode donor dalam memberikan hibah atau dananya kepada penerima. Beberapa lembaga yang melamar untuk mendapatkan hibah dari lembaga donor, tidak sedikit yang mengupayakan sekuat tenaga untuk memenuhi kriteria dari lembaga donor, meskipun hal ini belum memberikan jaminan nyata akan keberhasilan mendapatkan dana hibah. Akan lebih baik bila terjadi dialog antara lembaga donor dengan lembaga yang akan menjadi penerima hibah. Kenyataan bahwa lembaga donor memiliki kekuatan dan kekuasaan yang lebih besar membuat para lembaga *non profit* merasa belum dapat menunjukkan tanggung jawab pengelolaan dana hibahnya bila tidak terikat dalam suatu relasi yang jelas secara legal formalnya. Dalam kondisi seperti ini, keberadaan sistem pertanggungjawaban yang jelas bagi lembaga donor dan lembaga penerima hibah akan membantu pola kerja dalam menjalankan program yang ada dengan lebih efektif dan efisien.

3.3. Legitimasi

Aspek penting ketiga yang perlu diperhatikan, terutama bila berkaitan dengan akuntabilitas adalah aspek legitimasi. Pertanyaan terkait dengan legitimasi, sulit untuk dihindarkan ketika berkaitan dengan program *philanthropy* yang dijalankan. Isu tentang legitimasi muncul biasanya ketika berkaitan dengan adanya peluang bagi lembaga donor untuk mendapatkan keringanan pajak karena memberikan dana hibah untuk dimanfaatkan oleh masyarakat publik. Bagi donor individu pun memiliki peluang untuk merasakan tekanan terkait dengan tuntutan untuk bertindak dengan cara yang dianggap sama legalnya dengan beberapa lembaga atau yayasan besar lainnya. Hal ini yang kemudian memicu para donor pribadi lebih memilih untuk melakukannya dengan cara-cara tertentu yang dapat menghindarkannya dari permasalahan pajak dan sejenisnya sebagai konsekuensi dari legitimasi. Selain itu, berkaitan dengan legitimasi untuk donor perorangan yang sering kali beranggapan bahwa mereka menyalurkan dana pribadinya sendiri untuk digunakan oleh orang atau organisasi lainnya, untuk menghindarkan konsekuensi yang muncul, sehingga pada akhirnya memilih melakukannya dengan mengatasnamakan orang lain.

Filantropi dapat mengupayakan legitimasi dari pemerintah, dengan membuat pengorbanan tertentu seperti otonomi, bersedia kolaborasi dengan agen publik, bahkan dengan mendanai kegiatan yang dilakukan oleh pemerintahan atau secara sederhana dapat dilakukan dengan tetap berada dalam jangkauan regulasi, maka filantropi dapat mendapatkan pengakuan legitimasi dari pemerintah. Banyak donor yang membuat yayasan dengan harapan dapat memperoleh pemotongan pajak, pengurangan pajak properti atau sebatas sebagai lembaga yang dapat beroperasi atau melakukan aktivitas yang tidak terkena pajak.

Legitimasi filantropi dapat diperoleh dengan adanya dukungan rekan sejawat, melalui kerja sama dengan lembaga yang telah memiliki legitimasi dan dengan mengamankan persetujuan para pemimpin lembaga dalam bidang filantropi itu sendiri. Adanya ketidakseimbangan kekuatan/*power* antara pemberi dan penerima, terdapat beberapa kanal/sarana bagi organisasi nirlaba untuk membantu mencari ganti rugi ketika pengajuan hibahnya ditolak atau ketika memiliki keluhan. Untuk mencapai keterbukaan dan kesetaraan sistem antara donatur dan penerima hibah, dimana para donatur dapat menerima informasi yang tepat, sehingga dapat mengambil langkah yang tepat pula terkait dengan kebijakan untuk pemberian hibah yang dilakukannya. Dengan pemahaman ini, para donor dapat menciptakan jaringan kolaborasi bersama-sama dan saling berbagi informasi serta konsultasi untuk membangun pemahaman masyarakat bahwa mereka menjalankan kekuatan filantropis secara sah.

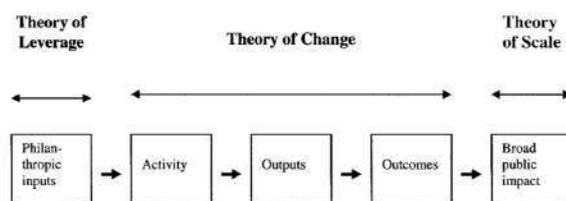
Pada konsep yang terakhir terkait dengan legitimasi, bagi lembaga donor yang aktif dan agresif dapat mencoba mengupayakan legitimasi sendiri, terutama bila upayanya adalah memberikan hibah untuk organisasi yang berkontribusi untuk kepentingan publik. Upaya yang dilakukan oleh organisasi penerima hibah biasanya sangat signifikan dan memberikan dampak yang besar pula untuk lembaga donor. Bentuk legitimasi diri melalui pembuatan hibah strategis yang tidak hanya berkaitan dengan kebutuhan sesaat, namun memegang peran kunci akan kemajuan dari suatu komunitas yang menjadi ajang pelaksanaan program lembaga penerima hibah. Bahkan dengan hibah yang diberikan itu mampu menginisiasi program baru yang berpotensi untuk pengembalian yang tinggi. Isu utama terkait dengan model legitimasi diri ini bergantung pada tingkat efektivitas program atau aktivitas yang dilakukan oleh penerima hibah, dan tidak berbicara tentang misi dari lembaga pemberi donor atau seberapa baik lembaga donor dapat mencapai tujuan filantropis yang telah ditetapkan.

Legitimasi bagi lembaga pemberi donor dan lembaga penerima donor merupakan isu yang harus diperhatikan, terutama bila terkait dengan aspek pengurangan pajak dan aspek legal lainnya. Dalam setiap negara memiliki *concern* yang berbeda-beda terkait dengan ketetapan legitimasi ini. Namun setidaknya tiga model yang diajukan merupakan model umum yang ada pada beberapa negara bila berkaitan dengan aktivitas filantropi.

4. Model Logika Filantropi: Teori Perubahan, *Leverage*, dan Skala

Dengan semakin berkembangnya dunia filantropi, maka sebagai lembaga donor yang menggalakkan aktivitas filantropi, berhadapan dengan pertanyaan yang berkaitan dengan cara-cara yang baik dan tepat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk menyalurkan dana yang ada, lembaga donor memiliki banyak pilihan model atau teori yang melandasi cara penyaluran dana yang efektif. Secara umum, teori-teori tersebut terbagi ke dalam tiga teori utama yaitu teori perubahan, teori *leverage* dan teori skala (Frumkin, 2006). Tiga teori utama ini memiliki konektivitas yang kuat antarteori, dan bila dipilih salah satunya, pasti ada konsekuensi dari setiap teori. Frumkin menjelaskan bahwa ketiga teori ini merupakan bagian model logis dari filantropi.

Gambar 2 di bawah ini menjelaskan adanya elemen dari model logika dari filantropi yang terdiri dari teori *leverage*, teori perubahan, dan teori skala. Model logika ini merupakan penjelasan formal terkait dengan bagaimana intervensi dalam filantropi dapat mencapai tujuan.



Gambar 2. Elemen dari Model Logika

Model logika ini menjelaskan hubungan kausal dalam setiap tahap-tahap yang muncul dalam gambar 2 yang dijelaskan sebagai langkah-langkah yang harus dilalui agar intervensi yang dilakukan dapat berhasil. Dalam model logika ini, para donor harus memiliki tujuan yang jelas sebagai titik yang akan dicapai dalam rangkaian tahapan atau elemen yang ada. Tanpa hasil yang jelas tidak mungkin untuk dapat dibentuk tahapan yang koheren. Selain harus memahami dan memiliki hasil jelas yang akan dicapai, para donor juga harus dapat mengidentifikasi titik awal dari model ini. Dengan mengetahui langkah awal dan hasil akhir maka dapat diambil cara-cara yang tepat untuk ditempatkan di antaranya. Salah satu masalah umum yang muncul dalam model logika yang digunakan dalam filantropi adalah keyakinan yang salah bahwa para donor memasukkan semua determinan yang relevan dalam rantai kausal dari intervensi yang mengarah ke hasil sosial. Kenyataannya, sebagian besar intervensi sosial telah terbangun secara internal meskipun ada sejumlah tertentu yang munculnya karena ada pengaruh dari aspek di luar mata rantai yang ada. Faktor-faktor eror (*kesalahan/residual*) yang besar memungkinkan untuk mengecilkan aspek-aspek dalam model logika untuk memberikan penjelasan *impact* atau pengaruh yang muncul. Namun pada dasarnya semua donor sama dengan peneliti perlu melanjutkan ketidakpastian substansial yang oleh para pakar statistik disebut sebagai eror (*kesalahan/residual*). Keberadaan eror atau *residual* ini tetap harus disadari dan tidak mengecilkan niat para donor untuk membangun model logika dalam filantropi.

Penjelasan model logika biasanya diawali dengan mendefinisikan teori perubahan yang dilakukan donor untuk menetapkan target yang hendak dicapai. Teori perubahan memiliki rentang yang sangat luas dan memiliki peringkat cakupan dimana filantropi akan berfungsi (mulai dari unit sosial terkecil hingga yang terbesar). Pada salah satu ujung spektrum ini adalah teori perubahan yang berfokus pada pelatihan dan pengembangan *opinion leader (agent of change)* yang suatu saat nanti dapat mengubah atau melakukan modifikasi bidang penerapan filantropi. Di ujung lain adalah teori yang berusaha membawa perubahan dengan membentuk kebijakan publik di tingkat nasional atau bahkan internasional. Hirarki teori perubahan ini hanya memberikan satu set pilihan awal bagi para donor tentang bagaimana mengarahkan pemberian mereka di unit masyarakat tertentu. Memilih teori perubahan yang tepat tergantung pada

sejumlah pertimbangan, termasuk bidang di mana donor bekerja dan sifat hasil yang donor ingin hasilkan.

Teori *leverage* berbeda dari teori perubahan, karena teori *leverage* tidak berfokus pada gagasan besar tentang bagaimana dampak paling baik dibuat/direncanakan, tetapi lebih pada mekanisme proses. *Leverage* adalah sesuatu yang memungkinkan para donor untuk meningkatkan efektivitas pemberian mereka. Ini adalah konsep yang didasarkan pada prinsip fisik, yang akrab bagi banyak orang, bahwa tuas yang panjang mungkin lebih berguna daripada tuas pendek dalam mencabut atau membesarkan benda-benda tetap. Berdasarkan konsep *leverage* ini lebih menyetengahkan adanya keluasan cakupan atau wilayah yang dapat terkena *impact* dari program filantropi yang dilakukan. Dengan tujuan ini tidak sedikit para donor yang melakukan eksperimen atas apa yang dilakukannya, sehingga dapat mendapatkan informasi keluasan dari cakupan/pengaruh yang meningkat.

Selain mengembangkan teori perubahan dan menemukan titik-titik *leverage*, para donor yang peduli dengan peningkatan dampak dari pemberian mereka cenderung berfokus pada elemen ketiga yaitu teori skala yang akan memandu pekerjaan filantropis mereka. Sementara itu, ada beberapa donor yang sudah puas dengan memberikan hadiah/*reward* kecil atas apa yang ditargetkan dan dirancang untuk memenuhi kebutuhan episodik. Di satu sisi, banyak donor ingin melihat kerja filantropis mereka diperluas. Intervensi ketika dipahami dan didokumentasikan dengan baik, dapat dibawa ke skala melalui berbagai cara, sehingga jumlah orang yang mendapatkan manfaat meningkat. Bagi banyak donor, mencapai skala mewakili bagian terakhir dalam teka-teki operasional yang dimulai dengan pengembangan teori perubahan dan berlanjut dengan mengejar tingkat pengaruh filantropi yang lebih besar.

Teori perubahan, teori *leverage*, dan teori skala dapat dipahami sebagai seperangkat konsep yang saling berhubungan, semua menunjuk ke arah ide peningkatan efektivitas dan dampak program. Teori perubahan adalah jantung dari model logika dan pengembangan strategi. Teori *leverage* dan skala adalah taktik pendukung di bagian depan dan belakang model logika yang memungkinkan donor untuk memaksimalkan dampak. Para donor yang dapat membuat sketsa beberapa gagasan yang jelas tentang ketiga elemen ini akan berada dalam posisi yang lebih baik untuk memaksimalkan manfaat publik dari pemberian mereka. Meskipun tidak ada jaminan bahwa semakin baik memberi akan meningkatkan kepuasan pribadi seorang donor, ada banyak pengalaman dalam filantropi yang menunjukkan bahwa donor yang berhasil mencapai tujuan mereka sering termotivasi untuk memberi lebih banyak daripada mereka yang dihalangi. Untuk alasan ini, menjadi lebih baik pada mekanisme pemberian adalah elemen penting dalam prisma filantropi.

5. Filantropi di Indonesia

Indonesia sebagai negara dengan budaya kolektif dan terkenal dengan nilai kegotong royongannya menunjukkan rekam jejak terkait dengan aktivitas social yang selaras dengan filantropi. Jusuf (2007) menjelaskan bahwa sejarah filantropi di Indonesia, berawal dari unsur Filantropi Tradisional yang bersumber dari agama, baik Kristen maupun Islam. Filantropi keagamaan di Indonesia terkait dengan kegiatan misionaris dan dakwah. Kegiatan penyebaran agama dilakukan dengan penyediaan pelayanan sosial terutama pendidikan, kesehatan dan kesejahteraan sosial (panti-panti sosial). Jusuf menambahkan bahwa Muhammadiyah sebagai organisasi masyarakat Islam yang dibentuk tahun 1912 bisa dibilang sebagai arus pertama gerakan filantropi adalah salah satu organisasi yang melakukan pelayanan sosial. Kini Muhammadiyah mengelola puluhan ribu lembaga pendidikan tingkat pra sekolah hingga perguruan tinggi, ratusan rumah sakit, rumah bersalin, dan ribuan panti sosial yang tersebar di seluruh wilayah nusantara. Ini adalah contoh tradisi tua dari filantropi berbasis komunitas yang menyediakan pelayanan sosial di Indonesia. Muhammadiyah mencontohkan cara gerakan misionaris Kristen yang telah dipraktikkan lebih dari setengah abad sebelum Muhammadiyah berdiri.

Gerakan kedua dari arus filantropi di Indonesia adalah kemunculan dan perkembangan organisasi masyarakat sipil yang lebih populer dengan sebutan Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) pada tahun 1970-an. Organisasi masyarakat sipil di Indonesia muncul sebagai tanggapan terhadap modernisasi. Masalah sosial baru yang muncul karena adanya modernisasi menuntut pendekatan lain dari pendekatan Filantropi Tradisional. Untuk menangani masalah-masalah baru ini seperti kemiskinan, perburuhan, lingkungan, gender, hak asasi manusia, demokratisasi, ketunaan sosial, narkoba, HIV/Aids, organisasi masyarakat sipil menawarkan tidak hanya melalui penyediaan pelayanan tetapi juga advokasi. Organisasi masyarakat sipil tidak selalu bergerak di bidang filantropi dan tidak selalu didukung masyarakat akar rumput seperti organisasi keagamaannya, namun kegiatan mereka lebih mendesakkan perubahan yang lebih nyata dan menunjukkan adanya kebutuhan untuk bertindak dengan cara lain.

Jusuf juga menekankan bahwa terjadinya krisis ekonomi di Asia pada tahun 1997 menjadi pemicu munculnya semangat filantropi baru dengan menciptakan “momentum bagi suatu masyarakat yang telah lama memiliki tradisi derma untuk meninggalkan kebiasaan pemberian spontan dan melakukan usaha-usaha jangka panjang untuk membantu masyarakat membantu diri mereka sendiri”.

Pada tahun 2003, ada kurang lebih 30 yayasan usaha yang beroperasi di Indonesia dan beberapa di antaranya dipilih untuk dianalisis lebih lanjut dengan beberapa kriteria, yaitu:

- a. Organisasi swasta nirlaba dan berbasis di Indonesia dengan sumber dana dalam negeri.

- b. Organisasi swasta nirlaba yang mendanai filantropi modern untuk pembangunan sosial secara umum.
- c. Organisasi swasta nirlaba dalam negeri dengan dana (sebagian atau seluruhnya) dari luar, tetapi sepenuhnya diselenggarakan oleh Yayasan Indonesia (dalam negeri).

Yayasan filantropi modern tersebut di antaranya Dompot Dhu'afa (DD) Republika, Yayasan Penguatan Partisipasi dan Kemitraan Masyarakat Indonesia (Yappika) dan Yayasan Tifa.

REFERENSI:

- Bremmer , R. H. (1988). *American Philanthropy*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Frumkin, P. (2006). *Strategic Giving: The Art and Science of Philanthropy*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Jusuf, C. (2007). Filantropi Modern untuk Pembangunan Sosial. *Jurnal Penelitian dan Pengembangan Kesejahteraan Sosial* , 12(01), 74 - 80.
- McCully, G. (2008). *Phylantropy reconsidered: Private initiatives, public good, quality of life*. . Bloomington: AuthorHouse.
- Payton, R. L. (1988). *Philantropy: Voluntary action for the public good*. New York: American Council on Education.
- Payton, R. L., & Moody, M. P. (2008). *Understanding Philantropy: Its meaning and mission*. Bloomington: Indiana University Press.
- Sciortino, R. (2017, December). Philanthropy, Giving and Development in Southeast Asia: Philanthropy an Elusive and Changing Concept. *Australian Journal of South-East Asian Studies*, 10(2), 129 - 138.



KEMAMPUAN KOMUNIKASI DAN NEGOSIASI

IYUS WIADI

UNIVERSITAS PARAMADINA-FORD FOUNDATION

2018

1. Deskripsi Singkat

Program kemitraan akan sukses dengan dukungan pengelola kemitraan yang memiliki kemampuan komunikasi baik verbal maupun non-verbal serta kemampuan negosiasi. Dalam berinteraksi dengan mitra, aspek komunikasi diperlukan agar bisa memberikan informasi terkait dengan pelaksanaan program. Begitu juga dengan aspek negosiasi, aspek negosiasi dibutuhkan untuk mengatasi sejumlah permasalahan yang mungkin dihadapi oleh para mitra dengan demikian diharapkan para mitra mampu mencari solusi agar bisa mendukung program kemitraan berjalan sukses.

2. Tujuan Umum

Tujuan mata kuliah ini adalah para peserta diharapkan mampu menguasai konsep dan mengidentifikasi aspek komunikasi dan negosiasi yang bisa mendukung program kemitraan.

3. Tujuan Khusus

Tujuan mata kuliah ini adalah para peserta diharapkan mampu mempraktikkan dan mengimplementasikan aspek komunikasi dan negosiasi.

4. Kompetensi yang Akan Dicapai

- a. Sikap: menghargai keanekaragaman budaya, pandangan, agama, dan kepercayaan, serta pendapat atau temuan orisinal orang lain.
- b. Pengetahuan: menguasai kaidah, prinsip, dan teknik komunikasi lintas fungsi, level organisasi dan budaya.
- c. Keterampilan umum: mengembangkan dan memelihara jaringan kerja dengan kolega sejawat baik di dalam maupun di luar lembaganya, mampu melakukan negosiasi dengan lintas sektoral, menerapkan harmonisasi antarpersonal dalam konteks kolaborasi, serta mampu mengambil keputusan terkait program kemitraan yang tepat di berbagai tipe organisasi.

5. Materi Pembelajaran

- a. Kemampuan Komunikasi (*interpersonal communication*, komunikasi verbal, komunikasi non verbal).
- b. negosiasi

6. Metode Pembelajaran

- a. *Presentation & Discussion.*

- b. *Case Study*.
- c. *Exercise in Working Group*.

7. Lama Belajar

Waktu belajar yang diperlukan pada modul ini adalah 4 jam.

Pendahuluan

Komunikasi dan negosiasi dalam kemitraan antarsektor penting sekali untuk dikaji secara mendalam, kerangka kemitraan pada saat ini menjadi sorotan utama dalam pencapaian pembangunan Indonesia yang mengarah pada *sustainable development* untuk segala sektor baik yang bergerak di sektor bisnis, lembaga sosial masyarakat (LSM) maupun pemerintahan. Mempersatukan persepsi dalam komunikasi yang efektif pada ketiga sektor tersebut sangatlah penting sekali, dengan menggunakan satu bahasa yaitu menggunakan cara-cara komunikasi yang baik dan terjadi kesepakatan agar pesan yang akan disampaikan kepada khalayak (masyarakat) menjadi utuh dan hakiki, mengingat latar belakang sektor yang berbeda-beda, seseorang dituntut untuk mempunyai kemampuan komunikasi dan negosiasi yang baik.

1. Kemampuan Komunikasi

Berkomunikasi yang baik adalah syarat yang paling penting untuk suksesnya negosiasi (Čulo dan Skendrović, 2012). Kemampuan berkomunikasi sangat esensial dalam kecakapan hidup dan secara terus-menerus kecakapan berkomunikasi tersebut terus dikembangkan, meskipun secara alamiah anda dapat berkomunikasi dengan baik. Terdapat banyak jalan, peluang, dan cara dalam meningkatkan kecakapan berkomunikasi.

Tujuan komunikasi yang efektif adalah untuk menginformasikan, untuk persuasi, dan untuk mengingatkan kembali, penerapan tujuan komunikasi bisa dilakukan oleh mitra yang tergabung dalam *partnership* dan *collaboration*: *Join-up thinking* dan *joint-up working* (Carnwell and Carson, 2010).

Kemampuan komunikasi adalah penting dalam kehidupan sehari-hari, dimana dalam berkomunikasi yang paling penting adalah penyampaian pesan dengan baik melalui media perantara yang tepat. Proses komunikasi menurut G.Dessier (2003), menjelaskan bahwa dalam proses komunikasi terdapat sumber (*sources*), dimana sumber tersebut berupa *signal* (*idea, word, symbol, gesture*) dengan muatan pesan (*message*) yang di transmisikan untuk penyampaian pesan melalui media atau saluran berupa pesan (*report, image, speech, dan non-verbal behavior*) yang disampaikan melalui media, sehingga pada akhirnya sampai ke pengguna akhir (*end user*), khalayak (*audience*), atau penerima pesan lawan bicara.

Kemampuan komunikasi dalam negosiasi adalah ungkapan secara jelas dan secara ringkas dari mereka sendiri yang sedang melakukan komunikasi dalam rangka berbicara dengan tata aturan yang disepakati secara umum yang menjadi tujuan utama negosiasi. Komunikasi di antara mereka harus memiliki kecakapan verbal dan non verbal dalam rangka berkomunikasi secara efektif.

Model model komunikasi telah banyak dikembangkan oleh para ahli komunikasi dari berbagai disiplin ilmu seperti model komunikasi Aristoteles, model komunikasi Harold D. Lasswell, dimana suatu proses komunikasi yang selalu mempunyai efek atau pengaruh. Model komunikasi yang dijelaskan oleh Osgood dan Schramm, model komunikasi yang digambarkan merupakan proses yang dinamis, dimana pesan disalurkan melalui *encoding* dan *decoding*. Model komunikasi Komunikasi yang sesuai dengan konsep kemitraan adalah komunikasi partisipasi, Lawrence Kincaid dan Everet M. Rogers, model komunikasi dikembangkan dari teori informasi sibernatik, yakni proses komunikasi sebagai suatu sistem dimana semua unsur saling mengatur dan bermain yang menghasilkan luaran. Pada konteks komunikasi antarmanusia atau institusi, komunikasi yang bergerak, dan memiliki kecenderungan bergerak pada satu titik temu (*convergence*), komunikasi adalah suatu proses dimana dua orang atau lebih saling menukar informasi untuk mencapai kebersamaan pengertian satu sama lain, saling pengertian adalah kombinasi estimasi seseorang dengan yang lain terhadap suatu pesan yang memusat menuju kearah pengertian bersama. Hal ini dinamakan komunikasi partisipasi.

Terdapat berbagai macam tipe komunikasi antara lain tipe komunikasi publik (*public communication*), komunikasi masa (*mass communication*), dan komunikasi antarpribadi (*interpersonal communication*), pada modul ini akan di jelaskan bagaimana komunikasi antarpribadi.

1.1. *Interpersonal Communication*

Pada konteks komunikasi selalu dikaitkan bahwa komunikasi melibatkan sedikit khalayak bahkan hanya dua orang yang melakukan percakapan, secara umum dapat dikatakan *interpersonal communication* (komunikasi antarpribadi). Terdapat beberapa definisi, **komunikasi antarpribadi** adalah suatu proses dengan sengaja melibatkan atau tidak sengaja memindahkan maksud atau arti. Satu orang melakukan atau berkata sesuatu, dengan cara mengikutsertakan dalam perilaku simbolik, ketika yang lain mengobservasi apa yang telah dilakukan atau yang telah dikatakan dan mengandung arti dari atribut tersebut. Komunikasi antarpribadi adalah proses komunikasi yang berlangsung antardua orang atau lebih secara tatap muka. Terdapat dua sifat komunikasi antarpribadi ini, yakni

komunikasi diadik (*dyadic communication*) dan komunikasi antarkelompok kecil (*small group communication*).

Komunikasi diadik dilakukan dalam tiga bentuk yaitu berupa percakapan, dialog, dan wawancara. **Percakapan** biasanya dilakukan dalam suasana yang bersahabat dan informal, **dialog** dilakukan biasanya dalam situasi yang lebih intim yang bersifat personal, sedangkan **wawancara** adalah komunikasi yang sifatnya lebih serius, terdapat pihak yang dominan pada posisi bertanya dan lainnya pada posisi menjawab. Sementara itu, komunikasi kelompok kecil adalah proses komunikasi yang dilakukan yang berlangsung antartiga orang atau lebih secara tatap muka, dimana anggotanya saling berinteraksi satu sama lain. Berbeda dengan sifat komunikasi antarpribadi yang pertama bahwa komunikasi kelompok kecil ini disebut sebagai komunikasi antarpribadi karena; **pertama**, anggota anggotanya terlibat dalam proses komunikasi yang berlangsung secara tatap muka. **Kedua**, pembicaraan berlangsung secara terpotong-potong agar semua peserta mendapat kesempatan yang sama berbicara dan dalam kedudukan yang sama, tidak ada pembicaraan yang mendominasi situasi atau pembicara tunggal. **Ketiga**, pada komunikasi kelompok kecil ini sumber dan penerima sulit diidentifikasi. Pada komunikasi bentuk ini, semua anggota dapat berperan sebagai sumber dan penerima.

Beberapa contoh komunikasi antarpribadi terjadi ketika anda berpikir atau berbicara terhadap diri anda sendiri, komunikasi tersebut hanya memerlukan *-a single communication-you!* secara jelas merujuk pada komunikasi antarpribadi, komunikasi antarpribadi adalah secara terus menerus, sebuah proses yang tidak pernah berubah yang terjadi ketika anda berinteraksi dengan orang lain, bentuknya sebuah *dyad*, yang didefinisikan sebagai dua orang sedang berkomunikasi satu dengan yang lain. Komunikasi antarpribadi adalah kemampuan untuk menggunakan komunikasi yang sesuai dalam membangun dan memelihara hubungan yang efektif.

1.1.1. Apa yang anda ketahui?

- a. Benar atau salah, komunikasi antarpribadi selalu komunikasi antara dua manusia.

Jawaban:

Benar, komunikasi antarpribadi terjadi ketika dua orang dalam bentuk sebuah diadik, dan berkomunikasi satu dengan yang lainnya.

- b. Jelaskan definisi dari komunikasi antarpribadi

Jawaban:

Komunikasi antarpribadi adalah komunikasi yang memerlukan hanya komunikasi sendiri; komunikasi dengan sendiri, atau komunikasi yang terus menerus, proses

yang tak pernah berubah yang terjadi ketika seseorang berinteraksi dengan orang lain yang bentuknya *dyad*; komunikasi juga terjadi di antara sebuah hubungan. Atau komunikasi antarpribadi adalah kemampuan menggunakan komunikasi yang sesuai untuk membangun dan memelihara sebuah hubungan yang efektif.

- c. Jelaskan bentuk dan sifat komunikasi antarpribadi

Jawaban:

Komunikasi antarpribadi terdapat dua sifat komunikasi antara lain adalah komunikasi diadik dan komunikasi dalam grup kecil. Komunikasi diadik adalah komunikasi dalam bentuk percakapan, dialog, dan wawancara, sedangkan komunikasi dalam grup kecil adalah komunikasi langsung tatap muka, komunikasi yang tidak saling mendominasi, dan komunikasi yang tidak teridentifikasi satu sama lain.

1.2. Komunikasi Verbal

Komunikasi menggambarkan sejarah budaya, nilai, dan persektif. Komunikasi juga menciptakan atau mereproduksi budaya dengan penamaan dan normalisasi nilai praktis oleh budaya. Contoh nama hari di kalender yang secara budaya penting untuk diperhatikan. Sebuah cara utama yang mana komunikasi merubah nilai-nilai budaya dan persektif adalah menamakan sesuatu dengan cara merubah pengertian. Sebagai contoh, istilah "*date rape*" dapat dijadikan koin di tahun 80an. Komunikasi dengan pendekatan budaya akan merubah banyak perspektif dalam kehidupan sosial dengan menggunakan bahasa sebagai alat komunikasi. Bahasa adalah alat utama yang digunakan pada pergerakan sosial untuk merubah kehidupan budaya dan maksud (arti).

Bahasa banyak mengandung arti sebab simbol yang digunakan dalam bahasa adalah abstrak, ambigu, dan tergantung pada situasi (*arbitrar*), arti dari kata tidak pernah terbukti atau absolut. Sebaliknya, jika kita membangun arti dalam proses berinteraksi dengan yang lain dan melalui dialog kita akan meneruskan pada kapala kita sendiri. Proses membangun arti itu sendiri adalah simbol sebab kita percaya dengan kata-kata untuk berfikir atau apakah kata-kata dan lainnya mengandung arti.

Komunikasi verbal adalah pola dari yang tidak diucapkan, tetapi secara luas aturan yang dimengerti (Argyle & Henderson, 1985; Schiminoff, 1980). Komunikasi verbal adalah penggunaan bunyi dan kata-kata untuk mengekspresikan diri Anda, terutama berbeda dengan menggunakan gerakan atau tingkah laku (komunikasi non verbal). Contoh komunikasi verbal mengatakan "Tidak" ketika seseorang meminta Anda melakukan sesuatu yang tidak ingin Anda lakukan. Pada konteks terdapat aturan-aturan komunikasi

(*communication rulers*) yang disampaikan pengertian apakah arti dari komunikasi dan berupa apa komunikasi yang sesuai dalam situasi tertentu. *Regulative rules*, secara spesifik ketika, dimana, dan dengan siapa berbicara tentang beberapa hal tertentu. Sebagai contoh beberapa keluarga mempunyai aturan, dimana orang tidak dapat berdebat pada saat makan malam. *Constitutive rules*, secara khusus bagaimana interpretasi dan penampilan yang berbeda seperti pada komunikasi. Kita belajar apakah opini seperti *respect* (mendengarkan, kontak mata), *friendliness* (tersenyum, *smiley emoticons* dalam komunikasi *online*), *affection* (mencium, memeluk), dan *professionalism* (*punctuality*, *assertive communication*). Dalam hal ini, kita juga belajar apakah komunikasi dapat diharapkan jika kita ingin meraskan lebih baik dari kawan kita (menunjukkan dorongan selalu loyalitas), sebuah tanggung jawab pegawai (berhadapan dengan tenggat waktu, kepercayaan diri membuat presentasi lisan), dan sebuah mitra romantis yang diinginkan (menunjukkan rasa hormat dan percaya, menjadi setia, berbagi keyakinan/kepercayaan). Seperti halnya *regulative rules*, *constitutive rules* adalah terbentuk oleh budaya dan grup-grup sosial.

1.2.1. Kemampuan Simbolik (*Symbolic Abilities*)

Seorang filsuf bahasa telah mengidentifikasi lima cara kemampuan simbolik yang memengaruhi kehidupan kita (Cassirer, 1944; Langer, 1953, 1979). Seperti yang telah didiskusikan satu persatu tentang budaya dan aturan komunikasi, kita berpikir tentang bagaimana komunikasi memengaruhi kehidupan dan hubungan anda. *Symbolic ability* didefinisikan sebagai pengalaman, orang, hubungan, perasaan dan pikiran (Pinker, 2008). Kemampuan Simbolik dapat diartikan ke dalam bahasa atau linguistik yang mengandung banyak arti. Bahasa adalah refleksi dan membentuk persepsi dan pemikiran. Pemikiran ini membantu kita memahami mengapa beberapa kata dan ungkapan tidak dapat diterjemahkan ke dalam bahasa lain. Di bawah ini akan dijelaskan bahasa yang mengandung beberapa makna sebagai berikut:

- a. **Bahasa membentuk persepsi (*language shaped perception*)**. Ketika kita memberi label seseorang, perhatian kita berfokus pada beberapa aspek bahwa seseorang dan aktivitasnya, dan kita mengabaikan atau memandang aspek lain dari orang tersebut.
- b. **Bahasa dapat menjadi totalitas (*language can totalize*)**. Totalitas terjadi ketika kita merespon pada seseorang jika memberikan salah satu label (salah satu yang kita pilih atau diterima dari yang lain) secara total menggambarkan dia laki-laki atau perempuan. Kita tetapkan dalam satu simbol untuk mendefinisikan seseorang dan banyak gagal untuk mengenali aspek lain dari seseorang.

- c. **Bahasa sebagai bentuk dan merefleksikan hubungan (*language shapes and reflects relationships*)**. Simbol yang kita gunakan untuk mendefinisikan pengalaman dalam hubungan kita memengaruhi bagaimana kita berpikir dan merasakan tentang hubungan tersebut. Teman saya dan saya bertanya tentang pasangan romantis, bagaimana mereka mendefinisikan perbedaan di antara mereka sendiri (Wood, Dendy, Dordek, Germany, & Varallo, 1994). Bahasa yang kita gunakan untuk berpikir tentang hubungan mempengaruhi apa yang terjadi pada mereka. Pasangan dalam kepuasan berhubungan lebih mempercayakan pada “bahasa” ketika berdiskusi masalah, dimana mitra lain dalam situasi hubungan dalam keadaan yang sulit lebih mempercayakan pada pengucapan kata “Saya” (Williams-Baucom, Atkins, Sevier, Eldridge, & Christensen, 2010).

1.2.2. Mengevaluasi Bahasa (*Language Evaluates*)

Bahasa tidak netral atau objektif, tetapi bahasa yang dimuat dengan nilai-nilai. Hal ini adalah kualitas yang hakiki dari bahasa. Sesuatu yang sulit, jika tidak mungkin untuk menemukan kata yang benar-benar netral atau objektif.

- a. **Bahasa refleksi dan bentuk hubungan (*language reflects and shapes perceptions*)**. Kita cenderung untuk mendeskripsikan seseorang yang kita sukai dengan bahasa yang kualitas logatnya baik dan kekurangan dalam kehangatan berbicara. Kebalikannya adalah benar pada deskripsi kita pada seseorang yang kita tidak sukai. Contoh, restoran menggunakan kata-kata yang bombastis tentang menu untuk menarik perhatian, kita dapat mengilustrasikan tentang perilaku seseorang yang kita sukai atau tidak kita sukai, akhir-akhir ini kita terlibat pada preferensi ketidaksukaan pada satu kelompok etnis karena masalah pelecahan agama misalnya.
- b. **Bahasa dapat menjadi beban (*language can be loaded*)**. Beban bahasa mengacu pada kata yang secara kuat mengarahkan pada persepsi dan mempunyai arti. Istilah seperti *geezer* dan *old fogey* kecenderungan kita untuk melihat pada orang tua dengan sikap acuh dan kasihan. Alternatifnya seperti orang tua dan orang yang dituakan lebih menggambarkan sikap rasa hormat.
- c. **Bahasa dapat merendahkan yang lain (*language can degrade others*)**. Bahasa dapat digunakan untuk merendahkan dan memansuikan orang lain. Anak-anak sering mengejek satu sama lain dengan menyebut nama. Lebih jauh dari itu anak-anak merendahkan bahasa secara terus-menerus. Satu bentuk dari merendahkan bahasa adalah berbicara kebencian, yang mana bahasa yang secara radikal pada anggota tidak manusiawi pada kelompok tertentu. Bahasa adalah kuat, dapat

membentuk persepsi kita dan orang lain. Hal ini tersirat pada salah satu di antara kita mempunyai etika tanggung jawab untuk mengenali dampak dari bahasa, dan untuk menjaga melawan daya tarik dalam berbicara yang tidak menaruh hormat terhadap kita lebih baik menolak untuk toleransi dari yang lain.

1.2.3. Bahasa Mengatur Persepsi (*Language Organizes Perceptions*)

Kita mempercayakan pada kognitif Semata-mata untuk mengklasifikasi dan mengevaluasi pengalaman. Bagaimana kita mengelola pengalaman memengaruhi apa yang mereka maksudkan untuk kita. Contoh, *prototype* dan pada teman memengaruhi bagaimana anda menghakimi sebagian teman.

- a. **Bahasa mengizinkan merangkum gagasan (*language allows abstract thought*).** Kualitas organisasi bahasa juga mengizinkan kita untuk berfikir tentang ringkasan konsep seperti keadilan, integritas, dan kehidupan keluarga sehat. Kita menggunakan konsep secara luas untuk khusus lebih penting dari yang lain, aktivitas kongkrit dan untuk memasuki dunia pemikiran konseptual dan ideal. Sebab kita berpikir secara ringkas, kita tidak mempunyai untuk diperhatikan setiap fenomena khusus secara individual. Sebaliknya, kita dapat berpikir dalam konteks luas.
- b. **Bahasa dapat menjadi stereotype (*language can stereotype*).** Kapasitas kita untuk meringkas dapat juga mengubah pemikiran. Penyamarataan tentang seluruh kelas dari orang atau pengalaman. Contoh dari *stereotype* adalah organisasi wanita di lingkungan kampus seperti “*Sorority women are preppy*”, Guru Pasti Pintar “*Teachers are Smart*”, “*Jocks are Dumb*”, “*Feminists Hate Men*” dan “*Religious People are Kind*”.

1.2.4. Komponen Komunikasi Verbal

Komunikasi verbal dapat dikategorikan pada komunikasi dengan menggunakan vokal dengan basis bahasa yang dipakai dalam komunikasi. Contoh komunikasi verbal:

- a. Memberitahukan dengan jelas;
- b. Mengantisipasi kekhawatiran orang lain;
- c. Minta klarifikasi;
- d. Mengajukan pertanyaan terbuka untuk merangsang dialog;
- e. Ketegasan (*Assertiveness*);
- f. Menenangkan mitra atau lawan bicara yang gelisah dengan mengenali dan menanggapi keluhan mereka;

- g. Menyampaikan umpan balik dengan cara yang konstruktif yang menekankan perilaku spesifik yang dapat diubah;
- h. Menyampaikan pesan secara singkat;
- i. Memberikan sanjungan kepada orang lain;
- j. Memperkenalkan cakupan topik di awal presentasi atau interaksi;
- k. Memperhatikan isyarat non verbal dan menanggapi secara verbal untuk memverifikasi kebingungan, meredakan amarah, dll;
- l. Parafrase untuk menunjukkan pemahaman;
- m. Merencanakan komunikasi sebelum pengiriman;
- n. Menampilkan pertanyaan menyelidik untuk memperoleh hasil lebih detail tentang isu-isu spesifik;
- o. Memproyeksikan suara anda untuk mengisi ruangan;
- p. Memberikan contoh konkret untuk mengilustrasikan maksud;
- q. Menerima kritik tanpa pembelaan;
- r. Mengenali dan menentang keberatan;
- s. Menghindari berbicara terlalu sering atau menginterupsi orang lain;
- t. Meminta umpan balik;
- u. Mengulangi poin penting menjelang akhir ceramah;
- v. Memilih bahasa yang tepat untuk khalayak;
- w. Menunjukkan minat pada orang lain bertanya tentang sesuatu dan mengenali perasaan mereka;
- x. Berbicara dengan tenang ketika anda dalam keadaan stres sekalipun;
- y. Berbicara dengan kecepatan sedang, tidak terlalu cepat atau terlalu lambat;
- z. Berbicara dengan percaya diri tetapi dengan sopan;
- aa. Menyatakan kebutuhan atau perasaan, tanpa mengkritik atau menyalahkan;
- bb. Merangkum poin-poin penting yang yang dibuat oleh pembicara lain;
- cc. Pernyataan pendukung dengan fakta dan bukti nyata;
- dd. Menyesuaikan pesan pada khalayak yang berbeda;
- ee. Menceritakan cerita untuk menangkap khalayak;
- ff. Memberhentikan staf;
- gg. Melatih yang lain untuk melaksanakan tugas atau peran;
- hh. Menggunakan suara alternatif dan kata-kata “uh-uh”, membuat anda mengerti, aku faham, aku yakin, aku melihat dan ya Saya menunjukkan pemahaman;
- ii. Menggunakan humor untuk melibatkan penonton;
- jj. Memanfaatkan keterbukaan diri untuk mendorong berbagi.

1.3. Komunikasi Non Verbal

Non Verbal Communication (NVC) dapat dikomunikasikan melalui *gesture* dan sentuhan (*haptic communication*) melalui bahasa tubuh atau *posture*, melalui ekspresi muka dan kontak mata. Pada konteks ini, terdapat beberapa definisi komunikasi non verbal, antara lain komunikasi non verbal adalah yang termasuk semua aspek-aspek lain dalam komunikasi selain dari kata-kata tersebut, dimana komunikasi non verbal ini membantu kita untuk menetapkan identitas kita dan berhubungan dengan negosiasi.

1.3.1. Contoh dari Komunikasi Non Verbal

Beberapa contoh komunikasi non verbal adalah sebagai berikut:

- a. ***Gesture***: Pergerakan tangan kita, lengan, dan kepala menceritakan banyak tentang bagaimana kita merasakan sebuah isu, apakah kita mempunyai emosi yang kuat atau sedih, dan mungkin ketika kita pada saat marah. Jika kita sedang gembira, *gesture* kita akan meningkat kecepatan dan frekuensinya. Jika kita sedih *gesture* kita semua berhenti bersama-sama.
- b. ***Body Language***: Di sini dijelaskan bagaimana refleksi tubuh kita, internal emosi, dan pikiran kita. Jika kita sedih maka semua akan tertutup dan duduk dengan lengan yang menyilang dan menundukkan muka ke bawah. Tetapi apabila kita percaya diri, mungkin kita akan berdiri tegak dengan bahu ke belakang dan kita akan melihat mata orang lain sebagai lawan komunikasi kita.
- c. **Bagaimana ucapan kata-kata kita berbicara banyak tentang apa yang terjadi dalam diri kita**: Jika kita menganggap dan berbuat kesalahan melalui pola berbicara kita, hal itu mungkin mengindikasikan kita tidak menveritakan kebenaran dalam diskusi kita dan berbohong atau memproduksi cerita sendiri.
- d. ***Feature of our environment***: Cara kita mendekorasi lingkungan kita akan berbicara banyak tentang sesuatu nilai kita, sesuatu yang kita sukai, dan berbagi gaya kita dengan dunia lain.
- e. **Objek yang berpengaruh pada citra pribadi dan pola interaksi**: Adalah sesuatu yang kita miliki atau yang menghiasi kita sendiri dengan (termasuk modifikasi tubuh dengan hiasan tato atau tindik), mereka akan menceritakan pada yang lain apa yang penting untuk kita, mereka mengucapkan pada grup apa kita termasuk, dan bahkan filosofi pribadi kita tentang modis dan seksual.

1.3.2. Tipe-tipe Non Verbal Komunikasi

- a. **Kinetics**: Tipe ini termasuk postur tubuh and gerakan yang termasuk yang ada dalam tubuh kita. Kinetik adalah sebuah kata yang menarik untuk “bahasa tubuh” kita semua tahu bahwa bahasa tubuh adalah sangat menyatakan (mengandung arti). Secara jelas, sebuah riset dalam komunikasi menunjukkan bahwa 90% komunikasi kita didasarkan pada bahasa tubuh, tidak melalui kata-kata yang kita gunakan.
- b. **Haptics**: Yang dimaksud adalah “sentuhan fisik” bagaimana kita menyukai untuk disentuh, apa itu adalah tingkat penerimaan atau sejumlah sentuhan, dan apakah secara budaya bisa dikatakan normal atau sentuhan yang diterima. Beberapa keluarga perasa, ketika seseorang memperlihatkan/ menunjukkan perasaan fisik secara terbuka. Tipe ini dapat dikatakan juga sebagai refleksi budaya dan beberapa budaya lebih banyak secara terbuka tampilan fisik dari yang lainnya.
- c. **Tampilan fisik (*physical appearance*)**: Melibatkan semuanya dari cara berpakaian sampai pada mengurus kebiasaan pribadi dalam diri kita. Hal ini secara jelas, kita berpikir tentang orang yang terakhir ketika anda berhubungan secara romantis.
- d. **Artefak (*Artifacts*)**: Ini adalah objek pribadi yang ditampilkan, nilai, atau berhenti pada titik itu sebab mereka mempunyai arti untuk kita. Untuk mengingat kata ini, berpikir tentang sebuah arkeolog dalam penggaliannya pada kehidupan sosial kuno, anda menemukan “artefak” dari peradaban dan berusaha untuk mengartikan yang merupakan tugas kita.
- e. **Proxemics**: ini adalah studi sebuah ruang dan bagaimana kita menggunakan ruang di sekitar kita. Beberapa di antara kita menyukai untuk mengisi ruang ketika yang lain menyukai sebuah keberadaan ruangnya. Terdapat istilah “*pack-rats*” dan “*neat freak*” dengan semuanya di dalam sebuah tema dalam ruangan. Untuk mengingat kata ini, kita sebut “*Proximity*”
- f. **Chronemics**: Istilah ini menggunakan sebuah waktu. Bagaimana kita menggunakan waktu, ketepatan waktu kita yang datang atau pergi, dan apakah secara rutin kita bicara tentang siapa diri kita. Beberapa di antara kita hidup berdasarkan waktu/jam – secara rejim atau diawasi. Beberapa di antara kita jiwanya lebih bebas – kita datang dan pergi dalam sebuah keanehan/tidak karuan. Untuk mengingat kata ini, kita sebut “*Kronologi*”.
- g. **Paralanguage**: Ini adalah bahasa vokal, tetapi tanpa kata sebenarnya yang sering digunakan. Tipe ini meliputi ungkapan dari bicara kita. Sebagai contoh, jika saya mendengarkan sebuah cerita mengejutkan, dimana teman saya menceritakannya kepada Saya maka saya langsung meyakinkan apa yang dibicarakan oleh dia dan

akan berkata “oh” atau “ah”. *Paralanguange* mempunyai arti sesuatu yang terjadi sepanjang dengan bahasa, dimana “*para*” sama dengan “*goes along with*”.

- h. **Silence**: Cara kita menggunakan keheningan atau tidak menggunakan keheningan yang berbicara banyak tentang emosi kita. Kita dapat menggunakan keheningan sebagai sebuah senjata jika kita marah atau kecewa pada mereka. Kadang-kadang seseorang adalah “*silent treatment*” atau seseorang secara karakter menyukai “*peace and quite*”. Kadang-kadang orang merasa malu sebab orang cenderung untuk diam dari orang lain.

1.3.3. Presentasi

Bagaimana anda memahami proses komunikasi dan bagaimana anda memahami lawan komunikasi dengan bahasa verbal dan non verbal.

2. Negosiasi

Negosiasi adalah sebuah dialog antara dua atau lebih orang atau kelompok, berniat untuk mencapai pemahaman, poin pemecahan berbeda, atau mendapat keuntungan dalam hasil dialog, untuk menghasilkan kesepakatan atas tindakan, untuk menawarkan keuntungan individu atau kolektif, keahlian menghasilkan berbagai macam kepuasan menarik perhatian dua orang/lembaga yang dilibatkan dalam proses negosiasi. Negosiasi adalah sebuah proses dimana setiap kelompok terlibat dalam negosiasi mencoba untuk mendapatkan keuntungan untuk mereka sendiri pada akhir proses. Negosiasi berniat untuk maksud kompromi. Pada kaitan ini proses kemitraan yang dimaksudkan adalah dimana masing masing kelompok (pemerintahan, bisnis, dan LSM) melakukan dialog yang bersifat jangka panjang untuk pemecahan masalah-masalah sosial yang dihadapi agar tercapai keseimbangan. Proses negosiasi tersebut terjadi, apabila tercapai hasil kesepakatan bersama dalam merumuskan program dan aktivitas bersama dalam jangka waktu yang lama dan tercapainya kompromi.

2.1. Negotiation Strategies

Negosiasi dapat lebih luas membawa berbagai macam bentuk, dari sebuah pelatihan bertindak sebagai negosiator atas nama organisasi tertentu atau kedudukan dalam keadaan formal, negosiasi informal di antara teman-teman. Negosiasi dapat menjadi jelas dengan mediasi, ketika netral mendengarkan kelompok ketiga pada sisi setiap argumen dan berusaha untuk membantu membuat perjanjian antara kelompok tersebut. Negosiasi dapat juga menjadi perbandingan dengan penengah, yang menyerupai sebuah proses hukum. Dalam arbitrase, kedua belah pihak membuat argumentasi untuk kebaikan pada

kasusnya dan arbitrase memutuskan hasil di masa yang akan datang. Teori-teori negosiasi secara umum membedakan antara dua tipe negosiasi. Perbedaan teori digunakan untuk membedakan label dalam dua tipe umum yang berbeda dengan mereka dan cara yang berbeda pula.

Negosiasi dapat terjadi pada sektor bisnis, organisasi nirlaba (LSM), cabang-cabang pemerintahan, proses hukum, antarnegara, dan dalam situasi personal seperti perkawinan, perceraian, dan kehidupan sehari-hari. Pada kehidupan sehari-hari terutama pada sekolah tinggi seperti di perguruan tinggi pada tingkat universitas atau sejenisnya, negosiasi dipelajari dengan subjek tersendiri. Hal ini untuk melatih profesionalisme para mahasiswa dalam negosiasi. Negosiasi profesional sering dikhususkan seperti negosiasi serikat kerja, negosiasi pembelian besar-besaran untuk meningkatkan harga saham, negosiasi perdamaian, negosiasi sandera, dan bentuk lain yaitu negosiasi dalam kemitraan yang saat ini sedang berkembang baik di kalangan dunia usaha maupun pemerintahan.

2.2. Negosiasi Distributif

Negosiasi distributif dapat disebut sebagai negosiasi posisional atau negosiasi tawar yang kuat. Hal ini cenderung mendekati negosiasi pada model tawar-menawar di pasar. Dalam negosiasi distributif, setiap sisi sering mengadopsi posisi ekstrim, diketahui bahwa hal itu tidak akan diterima dan kemudian menggunakan kombinasi tipu muslihat, sombong, dan brinkmanship dalam rangka menyerahkan sedikit kemungkinan sebelum mencapai kesepakatan. Tawar-menawar distributif mengandung negosiasi sebagai proses distribusi dengan jumlah nilai tetap.

Istilah distributif menyiratkan bahwa ada jumlah terbatas dari hal yang didistribusikan atau dibagi di antara orang-orang yang terlibat. Kadang-kadang tipe negosiasi ini mengacu pada distribusi dengan istilah "*fixed pie*". Hanya terdapat begitu banyak hal yang harus dilakukan, tetapi proporsi menjadi terdistribusi sebagai variabel. Negosiasi distribusi kadang juga disebut menang-kalah, sebab dengan asumsi bahwa satu orang mendapatkan hasil dan di lain sisi merasa kalah. Negosiasi distribusi sering melibatkan orang yang tidak pernah mempunyai hubungan interaksi sebelumnya, juga mereka mengerjakan seperti yang akan dikerjakan di masa yang akan datang. Contoh yang sederhana sehari-hari dikerjakan adalah jual beli mobil dan rumah, bahkan dalam merencanakan program yang melibatkan mitra.

2.3. Negosiasi Integratif

Negosiasi integratif kadang-kadang juga disebut “*interest based*” atau negosiasi prinsipel. Ini adalah seperangkat teknik yang berusaha untuk meningkatkan kualitas dan kemungkinan kesepakatan yang dinegosiasikan dengan memberikan alternatif untuk teknik negosiasi distributif tradisional. Ketika negosiasi distributif berasumsi terdapat sejumlah nilai yang tetap (*fixed pie*) menjadi dibagi antara para pihak, negosiasi integratif sedang berusaha untuk menciptakan nilai dalam pelajaran negosiasi (*expand pie*). Hal ini fokus pada kepentingan yang mendasar dari para pihak daripada posisi awal mereka yang sewenang-wenang, pendekatan negosiasi sebagai masalah bersama daripada pertempuran pribadi, dan menekankan kepatuhan pada kriteria yang objektif dan berprinsip sebagai dasar untuk kesepakatan.

Kata integratif mengimplikasikan kata kerja sama, negosiasi integratif sering melibatkan tingkat kepercayaan yang lebih tinggi dan pembentukan suatu hubungan. Hal itu juga bisa melibatkan pemecahan masalah yang bertujuan untuk mencapai keuntungan bersama.

2.4. Taktik Negosiasi

Taktik selalu menjadi bagian penting dari proses negosiasi. Tetapi taktik tidak sering melompat-lompat dan sambil berteriak, seperti: "Ini aku, lihat aku". Jika mereka melakukannya, pihak lain akan melihat langsung melalui mereka dan mereka tidak akan efektif. Lebih sering daripada tidak, mereka melakukannya secara halus, sulit untuk diidentifikasi dan digunakan untuk berbagai tujuan. Taktik lebih sering digunakan dalam negosiasi distributif dan ketika fokus dalam mengambil sebanyak mungkin nilai dari meja perundingan. Lelang adalah proses penawaran yang dirancang untuk menciptakan persaingan.

Terdapat banyak cara yang berbeda untuk mengkategorikan elemen-elemen penting dari negosiasi. Negosiasi terdiri dari tiga elemen dasar: proses, perilaku, dan substansi. Proses mengacu pada bagaimana para pihak bernegosiasi, konteks dari negosiasi, para pihak untuk bernegosiasi, taktik yang digunakan oleh para pihak, dan urutan serta tahapan dimana semua ini dimainkan. Perilaku mengacu pada hubungan di antara para pihak ini, komunikasi di antara mereka dan gaya yang mereka ambil. Substansi mengacu apa yang dinegosiasikan para pihak, yaitu agenda, isu-isu (posisi dan -lebih pada cara menolong-minat), opsi, dan kesepakatan yang dicapai pada bagian akhir.

Pandangan lain dari negosiasi terdiri dari empat elemen, yaitu strategi, proses, alat, dan taktik. Strategi terdiri dari tujuan paling atas –biasanya termasuk hubungan dan hasil akhir. Proses dan Alat termasuk tahapan yang akan diikuti dan peran yang dibuat baik dalam

mempersiapkan dan bernegosiasi dengan pihak lain. Taktik mencakup pernyataan dan tindakan lebih rinci dan tanggapan terhadap pernyataan dan tindakan orang lain. Beberapa tambahan persuasi dan pengaruh, menegaskan bahwa ini telah menjadi bagian integral dari kesuksesan negosiasi modern, dan dengan demikian tidak boleh dihilangkan.

2.5. *Employing an Advocate*

Negosiator yang trampil bisa berfungsi sebagai advokat untuk satu pihak dalam negosiasi. Advokat berusaha untuk mendapatkan hasil yang paling diinginkan oleh pihak itu. Dalam proses ini, negosiator berusaha untuk menentukan hasil yang minimum dari pihak lain (atau para pihak) yang berkeinginan menerima, kemudian menyesuaikan tuntutan mereka. Sebuah “kesuksesan” negosiasi dalam pendekatan advokasi adalah ketika negosiator mampu mengusahakan semua atau hasil yang lebih dari keinginan pihak mereka, tetapi tanpa mendorong pihak lain untuk secara permanen memutuskan negosiasi, kecuali alternatif terbaik untuk perjanjian yang dinegosiasikan (BATNA) dapat diterima.

Negosiator yang trampil dapat menggunakan berbagai taktik mulai dari negosiasi hipnotis hingga presentasi permintaan langsung atau penetapan persyaratan langsung, untuk pendekatan yang lebih memperdaya seperti “*cherry picking*”. Taktik negosiasi lain orang jahat dan orang baik. Orang jahat dan orang baik adalah ketika seorang negosiator bertindak sebagai orang jahat dengan menggunakan kemarahan dan ancaman. Tindakan negosiator lain sebagai orang baik perhatian dan pengertian. Orang baik menyalahkan orang jahat atas semua kesulitan ketika mencoba mendapatkan konsesi dan persetujuan dari lawan.

2.6. *Gaya Negosiasi*

R.G. Shell (2006) mengidentifikasi lima gaya/tanggapan terhadap negosiasi. Individu individu sering dapat memiliki disposisi terhadap berbagai gaya, yakni gaya yang digunakan pada saat negosiasi tergantung pada konteks dan kepentingan pihak lain, di antara faktor-faktor lain, gaya dapat berubah setiap saat:

- a. ***Accommodating***: Individu yang senang pemecahan masalah pihak lain dan menjaga hubungan pribadi. *Accommodator* sensitif terhadap keadaan emosional, bahasa tubuh, dan sinyal verbal pihak lain. Mereka dapat merasakan, bagaimanapun merasa dimanfaatkan dalam situasi tertentu ketika pihak lain menempatkan sedikit penekanan hubungan mereka.
- b. ***Avoiding***: Individu yang tidak menyukai negosiasi dan tidak mengerjakannya paling tidak menjamin keberlangsungan negosiasi. Ketika negosiasi, *avoiders* cenderung untuk

menunda dan menghindari aspek negosiasi yang bersifat konfrontatif; bagaimanapun, mereka dapat dianggap sebagai bijaksana dan diplomatik.

- c. ***Collaborating***: Individu yang senang bernegosiasi dan terlibat dalam pemecahan masalah sulit dengan cara yang kreatif. *Collaborator* pandai menggunakan negoosiasi untuk memahami kekhawatiran dan minat pihak lain. Mereka bisa, bagaimanapun menciptakan masalah dengan merubah situasi yang sederhana menjadi yang lebih kompleks.
- d. ***Competiting***: Individu yang menikmati negosiasi karena mereka memberikan kesempatan untuk memenangkan sesuatu. Negosiasi kompetitif mempunyai *insting* yang kuat untuk semua aspek dari negosiasi dan sering bersifat strategik. Karena gaya mereka dapat proses tawar-menawar, para negosiator kompetitif sering mengabaikan pentingnya sebuah hubungan.
- e. ***Compromising***: Individu yang berkeinginan menutup kesempatan dengan melakukan apa yang adil dan setara untuk semua pihak yang terlibat dalam negosiasi. *Compromisers* dapat berguna ketika ada waktu terbatas untuk menyelesaikan transaksi, meskipun *compromisers* tidak perlu terburu-buru dalam proses negosiasi dan membuat konsesi terlalu cepat.

2.7. Emosi dalam Negosiasi

Emosi memainkan peranan penting dalam proses negosiasi, meskipun hanya dalam beberapa tahun terakhir bahwa efeknya sedang dipelajari. Emosi memiliki potensi untuk memainkan peran positif atau negatif dalam negosiasi. Selama bernegosiasi, keputusan apakah atau tidak untuk mengambil bagian yang bertumpu pada faktor-faktor emosional. Emosi negatif dapat menyebabkan perilaku yang intens dan bahkan tidak rasional dan dapat menyebabkan konflik yang memuncak dan negosiasi menjadi rusak, tetapi dapat menjadi alat dalam mencapai konsesi. Di sisi lain, emosi positif memfasilitasi pencapaian kesepakatan dan membantu memaksimalkan keuntungan bersama, tetapi juga dapat menjadi alat dalam mencapai konsesi. Positif dan berbeda secara lintas batas budaya.

2.7.1. Pengaruh Positif dalam Negosiasi

Bahkan sebelum proses negosiasi dimulai, orang-orang dalam suasana hati yang positif lebih percaya diri dan kecenderungan yang lebih tinggi untuk merencanakan penggunaan strategi kooperatif. Selama negosiasi, negosiasi yang berada pada suasana hati yang positif cenderung untuk menyenangi lebih interaksi, menunjukkan yang perilaku kontroversial, menggunakan taktik yang kurang agresif, dan lebih pada strategi

koperatif. Hal ini pada gilirannya akan meningkatkan kemungkinan bahwa pihak-pihak akan mencapai tujuan mereka, dan meningkatkan kemampuan untuk menemukan keuntungan integratif. Memang dibandingkan dengan negosiasi yang efektivitas negatif, negosiasi yang efektivitas positiflah yang mencapai lebih banyak perjanjian dan cenderung untuk menghormati perjanjian itu lebih banyak. Hasil yang menguntungkan tersebut adalah karena proses pengambilan keputusan yang lebih baik, seperti berpikir fleksibel, pemecahan masalah yang kreatif, menghormati perfektif orang lain, kesediaan untuk mengambil risiko, dan kepercayaan diri lebih tinggi. Pasca negosiasi mempunyai efek yang positif juga memiliki konsekuensi yang menguntungkan. Ini meningkatkan kepuasan dengan hasil yang dicapai dan mempengaruhi keinginan seseorang untuk interaksi di masa depan.

PA (*public advisor*) terangsang dengan mencapai kesepakatan dalam memfasilitasi hubungan diadik, yang menghasilkan komitmen efektif yang menetapkan panggung untuk interaksi selanjutnya. PA juga memiliki kekurangannya, hal itu mendistorsi persepsi kinerja diri, sehingga kinerja dinilai relatif lebih baik daripada yang sebenarnya. Dengan demikian, penelitian yang melibatkan laporan diri tentang hasil yang dicapai mungkin bias.

2.7.2. Pengaruh Negatif dalam Negosiasi

Pengaruh negatif mempunyai efek merugikan pada berbagai tahap dalam proses negosiasi. Meskipun berbagai emosi negatif memengaruhi hasil negosiasi, sejauh ini yang paling banyak diteliti adalah kemarahan (*anger*). Negosiator yang marah, berencana untuk menggunakan strategi yang lebih kompetitif dan bekerja sama lebih sedikit, bahkan sebelum negosiasi dimulai. Strategi kompetitif ini terkait dengan pengurangan hasil bersama. Selama negosiasi, kemarahan mengganggu proses dengan mengurangi tingkat kepercayaan, mengaburkan nilai pihak-pihak lain, menyempitkan fokus perhatian pada pihak-pihak dan mengubah tujuan utama mereka dari mencapai persetujuan untuk membalas pihak lain. Negosiator yang marah kurang memperhatikan kepentingan lawan dan kurang akurat dalam menilai minat mereka, sehingga mencapai keuntungan bersama yang lebih rendah. Negosiator yang marah kurang memperhatikan kepentingan lawan dan kurang akurat dalam menilai minat mereka, sehingga mencapai keuntungan bersama yang lebih rendah.

Selain itu, karena kemarahan membuat negosiator lebih mementingkan diri sendiri dalam preferensi mereka, hal itu akan meningkatkan kemungkinan bahwa mereka akan menolak tawaran yang menguntungkan. Lawan yang benar-benar marah (menangis atau

kehilangan kendali) lebih mungkin membuat kesalahan, pastikan mereka menguntungkan Anda. Kemarahan tidak membantu dalam mencapai tujuan negosiasi, itu mengurangi keuntungan bersama, dan tidak membantu untuk meningkatkan keuntungan pribadi, karena itu juru runding yang marah tidak berhasil mengklaim lebih banyak untuk diri mereka sendiri. Selain itu, emosi negatif menyebabkan penerimaan penyelesaian yang tidak dalam fungsi utilitas positif tetapi memiliki utilitas negatif.

Dalam karyanya tersebut pengaruh negatif mempengaruhi *arousal* dan *white noise*, Seidner (2011) menemukan dukungan untuk keberadaan mekanisme rangsangan akibat pengaruh negatif melalui observasi, berkaitan dengan peningkatan pembicara dari asal etnis lain. Negosiasi dapat dipengaruhi secara negatif, dimana pada gilirannya, oleh permusuhan terpendam terhadap kelompok etnis atau gender. Banyak keberadaan taktik negosiasi yang akan di jelaskan di bawah ini adalah taktik yang umum digunakan sebagai berikut:

- a. **Auction**: proses penawaran didisain untuk menciptakan persaingan. Ketika para pihak menginginkan sesuatu yang sama, mempertarungkan mereka melawan yang lain. Ketika seorang mengetahui bahwa mereka mungkin akan kalah pada penawaran tersebut. Tidak hanya mereka menginginkan sesuatu yang sedang ditawarkan, mereka juga ingin menang, hanya untuk menang. Mengambil manfaat dari seorang pesaing secara alami bisa mendorong peningkatan harga penawaran.
- b. **Brinkmanship**: salah satu pihak secara agresif mengikuti ketetapan pada poin tertentu, dimana pihak negosiasi yang lain harus menyetujui atau keluar dari penawaran. Brinkmanship adalah tipe sebuah “*hard nut*” dengan pendekatan tawar-menawar, dimana salah satu pihak mendorong pihak lain untuk “*brink*” atau menepi apakah pihak lain bersedia mengakomodasi. Kesuksesan brinkmanship meyakinkan pihak lain dimana mereka tidak mempunyai pilihan tetapi menerima tawaran dan tidak menerima alternatif proposal perjanjian.
- c. **Bogey**: Negosiator menggunakan taktik *bogey* untuk membayangkan isu-isu kecil atau tidak penting untuk mereka atau penting sekali. Kemudian, di belakangan dalam negosiasi, masalah/isu dapat diperdagangkan untuk konsesi besar yang penting sebenarnya.
- d. **Chicken**: Para negosiator mengusulkan langkah langkah ekstremal, sering kali menggertak untuk memaksa pihak lain keluar dari pertarungan dan memberi mereka apa yang diinginkan. Taktik ini bisa berbahaya ketika pihak pihak lain tidak mau mundur dalam pertarungan dan jalan terus dengan ukuran ekstremal.

- e. ***Defence in Depth***: Beberapa lapisan otoritas pengambilan keputusan digunakan untuk mengizinkan konsesi lebih lanjut pada setiap kali perjanjian berjalan melalui tingkat otoritas yang berbeda. Dengan kata lain, setiap kali penawaran yang masuk pada pengambil keputusan, pengambilan keputusan itu meminta menambahkan konsesi lain untuk menutup perjanjian/kesepakatan.
- f. ***Deadlines***: Memberikan pada pihak lain batas waktu untuk memaksa mereka membuat sebuah keputusan. Metode ini digunakan untuk menerapkan tekanan pada pihak lain. Dimana tenggat waktu yang diberikan dapat aktual atau buatan.
- g. ***Flinch***: *Flinching* menunjukkan reaksi fisik negatif yang kuat terhadap sebuah proposal. Contoh umum dari *flinching* adalah terengah-engah, atau terlihat ekspresi terkejut. *Flinch* dapat dilakukan secara sadar atau tidak sadar. Sinyal *flinch* yang ke pihak lawan, anda pikir tawaran atau proposal itu tidak masuk akal dengan harapan pihak lain akan menurunkan aspirasi mereka. Melihat reaksi fisik tersebut lebih dipercaya daripada mendengar perkataan “saya terkejut”.
- h. ***Good Guy/Bad Guy***: Pendekatan orang baik atau orang jahat biasanya digunakan dalam tim negosiasi, dimana salah satu anggota tim membuat tuntutan yang ekstrim atau tidak masuk akal dan yang lain menawarkan pendekatan yang lebih rasional. Taktiknya dinamakan teknik interogasi polisi yang sering digambarkan di media. “Orang baik” akan tampak lebih masuk akal, lebih rasional dan pengertian, karenanya lebih mudah diajak bekerja sama. Intinya, menggunakan hukum relativitas untuk menarik kerja sama. Orang baik akan terlihat lebih ramah dibandingkan dengan “orang jahat”. Taktik ini mudah dikenali karena sering digunakan.
- i. ***Highball/Lowball***: Tergantung pada apakah menjual atau membeli menggunakan penawaran pembukaan yang sangat tinggi, atau sangat rendah yang tidak akan pernah tercapai. Dalam hal ini, apakah penawaran program dengan nilai anggaran yang lebih tinggi atau lebih rendah terhadap mitra kerja sama kita untuk melaksanakan program bersama. Teorinya adalah bahwa tawaran ekstrim akan menyebabkan pihak lain untuk mengevaluasi kembali penawaran pembukaannya dan bergerak mendekati titik penawaran yang diinginkan (sejauh anda bersedia untuk mencapai kesepakatan). Keuntungan lain dari tipe ini adalah bahwa orang yang memberikan permintaan ekstrim itu terlihat lebih fleksibel, mereka membuat konsesi untuk mencapai hasil yang lebih masuk akal. Bahayanya dari taktik ini adalah bahwa pihak lawan mungkin berpikir bahwa negosiasi adalah pemborosan waktu.

- j. **The Nibble:** *Nibbling* meminta konsesi proporsional kecil yang belum pernah dibahas sebelumnya, sebelum kesepakatan tersebut ditutup. Metode ini memanfaatkan keinginan pihak lain untuk menutup dengan menambahkan "hanya satu hal lagi."
- k. **Snow Job:** Negosiator membanjiri/memenuhi pihak lain dengan banyak informasi sehingga mereka kesulitan menentukan fakta yang mana yang penting, dan fakta mana yang berbeda. Negosiator juga dapat menggunakan bahasa teknis atau jargon untuk menutupi jawaban sederhana untuk pertanyaan yang diajukan non ahli.

2.8. Non Verbal Komunikasi dalam Negosiasi

Komunikasi adalah elemen kunci dari negosiasi. Negosiasi yang efektif mensyaratkan bahwa peserta secara efektif menyampaikan dan menafsirkan informasi. Peserta dalam negosiasi akan mengkomunikasikan informasi tidak hanya secara lisan akan tetapi non verbal melalui bahasa tubuh dan gerak tubuh. Dengan memahami cara kerja komunikasi non verbal, seorang juru runding lebih siap untuk menginterpretasikan informasi yang peserta lainnya kekurangan secara non verbal ketika menjaga kerahasiaan yang akan menghambat kemampuan dalam bernegosiasi di antara mereka.

2.8.1. Contoh Non Verbal Komunikasi dalam Negosiasi

“Pemahaman” non verbal dalam komunikasi, seseorang dapat memperoleh keuntungan dengan mengungkapkan posisinya secara lisan terlebih dahulu. Dengan “*anchoring*” posisi anda, anda menetapkan posisi darimana negosiasi akan dilanjutkan. Dengan cara yang sama, seseorang dapat “*anchor*” dan mendapatkan keuntungan dengan *ques* non verbal (gerak tubuh).

- a. **Personal Space:** Seseorang “*at the head of the table*” rupanya simbol dari kekuatan. Negosiasi dapat menolak keuntungan strategis ini dengan memposisikan sekutu di dalam ruangan untuk mengepung individu/orang tersebut.
- b. **First Impression:** Memulai negosiasi dengan gerak dan antusiasme positif. Anda harus melihat orang tersebut pada mata apakah dengan ketulusan. Jika anda tidak dapat mempertahankan kontak mata, orang lain mungkin berpikir bahwa anda menyembunyikan sesuatu atau bahwa anda tidak tulus. Berikan jabat tangan yang kuat.

Membaca Non-verbal komunikasi, kemampuan dalam membaca non verbal komunikasi pada orang lain dapat secara signifikan membantu dalam proses komunikasi. Dengan menyadari ketidakkonsistensi antara komunikasi verbal dan non verbal seseorang dan

merekonsiliasi mereka, negosiasi akan dapat mencapai resolusi yang lebih baik. Sebagai contoh adalah keganjilan dalam bahasa atau gerak tubuh termasuk:

- a. ***Nervous Laugh***: Ketidaksesuaian dengan situasi. Ini bisa menandakan kegelisahan atau ketidaknyamanan, mungkin baik dengan pertanyaan untuk menyelidiki perasaan seseorang yang sebenarnya.
- b. ***Positive words but negative body language***: Jika seseorang meminta rekan negosiasi mereka dan jika mereka tersebut merasa kesal dan meninju dengan kepalan tangan mereka dan merespon dengan tajam, apa yang membuat anda berfikir apakah ada yang mengganggu saya?
- c. ***Hands raised in a clenched position***: Orang yang mengangkat tangannya di posisi ini mengungkapkan rasa frustrasi bahkan ketika mereka tersenyum. Hal ini adalah pertanda bahwa orang tersebut yang melakukannya dan mungkin menahan sikap negatif.
- d. ***If possible***: Akan sangat membantu bagi mitra negosiasi untuk menghabiskan waktu bersama dalam suasana yang nyaman di luar ruang negosiasi. Mengetahui bagaimana setiap mitra berkomunikasi non verbal di luar pengaturan negosiasi akan membantu mitra negosiasi untuk merasakan ketidaksesuaian antara komunikasi verbal dan non verbal dalam pengaturan negosiasi.

Komunikasi dalam negosiasi adalah penyampaian cara penerimaan mereka dalam memosisikan mitra negosiasi terhadap mereka yang relatif satu sama lain dan dapat mempengaruhi seberapa penerimaan masing-masing pesan dan ide orang lain.

- a. ***Face and eyes***: Negosiator yang reseptif akan tersenyum dan membuat banyak kontak mata. Penyampaian gagasan ini adalah bahwa terdapat lebih banyak minat dalam orang tersebut daripada apa yang dikatakan pada proses komunikasi dalam negosiasi. Di sisi lain, negosiator non reseptif membuat sedikit atau tidak ada kontak mata sama sekali. Mata mereka mungkin disipitkan, otot-otot rahang menggepal dan kepala sedikit menjauh dari pengeras suara.
- b. ***Arms and Hands***: Untuk menunjukkan penerimaan, negosiator harus menyebarkan lengan dan membuka tangan di atas meja atau bersantai di pangkuan mereka. Negosiator menunjukkan penerimaan yang buruk ketika tangan mereka dikepal, disilangkan, diposisikan di depan mulut mereka, atau menggosokkannya ke belakang leher mereka.
- c. ***Legs and Feet***: Negosiator yang *receptive* akan duduk dengan kaki bersama sama atau satu kaki di depan kaki yang lain. Ketika berdiri, mereka mendistribusikan berat badan secara merata dan menempatkan tangan dipinggul mereka dengan tubuh

mereka miring ke arah pembicara. Negosiator non reseptif berdiri dengan kaki disilangkan, menunjuk jauh dari pembicara.

- d. **Torso:** Negosiator yang reseptif duduk akan ditepi kursi mereka, membuka kancing jas mereka dengan tubuh mereka yang miring ke arah pembicara. Negosiator non reseptif mungkin bersandar di kursi mereka dan menjaga jas-jas mereka terkancing. Negosiator yang reseptif cenderung tampak santai dengan tangan terbuka dan telapak tangan ditampilkan.

2.8.2. Barriers to Negotiations:

- a. *Die hard bargainers*;
- b. Kurangnya kepercayaan;
- c. Vacuum informasi dan dilema negosiator;
- d. Hambatan struktural;
- e. *Spoilers*;
- f. Perbedaan budaya dan Gender;
- g. Masalah Komunikasi;
- h. Kekuatan dialog.

2.8.3. Memahami Konflik

Pada tabel di bawah ini ditampilkan bagaimana memahami potensi konflik baik positif maupun negatif sebagai berikut:

Potensi Positif Akibat Konflik	Potensi Negatif Akibat Konflik
a. Dapat memotivasi kita untuk mencoba lebih keras untuk “menang”.	a. Dapat menuju pada kemarahan, menghindari, memotong, berteriak, frustrasi, ketakutan gagal, dan perasaan kekurangan seseorang.
b. Dapat meningkatkan Komitmen.	b. Dengan menahan informasi kritical.
c. Meningkatkan kejelasan tentang masalah.	c. Produktivitas yang rendah dari pemborosan konflik.
d. Dapat mengarak pada terobosan inovasi dan pendekatan baru.	d. Karir menjadi pengalihan; merusak hubungan.
e. Konflik dapat menjelaskan masalah dengan tegas memfasilitasi perubahan.	e. Pola kerja yang <i>disrupted</i> (di luar

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> f. Dapat menjadi fokus perhatian pada isu mendasar dan mengarah pada penyelesaian. g. Meningkatkan tingkat energi atau kekuatan, tampak membuat nilai kunci. h. Keterlibatan dalam konflik dapat mempertajam pendekatan kita pada posisi tawar, memengaruhi kompetensi. | <ul style="list-style-type: none"> kebiasaan). f. Mengonsumsi banyak kehilangan waktu produktivitas. |
|---|--|

Sumber : E. Wertheim (2012).

Tabel 1. Memahami Potensi Konflik Positif dan Negatif

2.9. Strategi Negosiasi dan Solusi Konflik

Beberapa pendapat dari beberapa ahli yang menjelaskan negosiasi seperti yang dijelaskan oleh beberapa ahli. “Negosiasi adalah proses dimana dua atau lebih pihak berusaha untuk menyelesaikan kepentingan mereka yang bertentangan” (Lewicki, Barry, dan Saunders; 2012). Sedangkan Baguley dalam Sembel dan Projosaksono (2003), negosiasi adalah cara yang dilakukan dalam menentukan suatu keputusan yang dapat disepakati oleh kedua belah pihak dan menyetujui hal-hal apa yang akan dilakukan di masa mendatang. Jadi pada dasarnya negoasiasi adalah proses penyelesaian kepentingan antara kedua belah pihak yang saling bertentangan untuk mencapai kesepakatan dan kedamaian di masa yang akan datang.

Konflik terjadi apabila terjadi perbedaan pemahaman, pandangan, pendapat yang terjadi pada kedua belah pihak antarindividu, antarkelompok, dan antarinstansi, yang terjadi karena ketegangan, ketidaksepahaman. Dalam hal ini, terdapat beberapa definisi dan pendapat menurut para ahli tentang konflik. Konflik bukanlah suatu fenomena yang objektif dan nyata, tetapi konflik ada dibenak orang-orang yang terlibat. Konflik (*conflict*) sebagai sebuah proses yang dimulai ketika suatu pihak memiliki persepsi bahwa pihak lain telah mempengaruhi secara negatif, sesuatu yang menjadi kondisi yang merupakan titik awal proses konflik, (Robins, 2010). Manajemen konflik adalah proses mengidentifikasi dan menangani konflik secara bijaksana, adil, dan efisien dengan tiga bentuk metode pengelolaan konflik stimulasi konflik, pengurangan/penekanan konflik dan penyelesaian konflik.

2.9.1. Penyebab Utama Konflik

Konflik terjadi apabila berlawanan kepentingan, atau apa yang kita pikirkan berlawanan kepentingan adalah yang menjadi inti dari konflik. Hal ini terjadi apabila kita melakukan kolaborasi atau kerja sama baik individu, kelompok maupun antarinstansi. Pada situasi modern dimana faktor sosial yang kompleks, kita dihadapkan pada situasi ini beberapa kali dalam satu hari. Pada organisasi modern penambahan semua grup baru adalah potensi penyebab terjadinya konflik yang sudah terjadi saat ini, seperti: E. Wertheim (2012).

- a. Kompetisi melebihi sumber daya yang terbatas dan waktu.
- b. *Ambiguity* di atas/melebihi tanggung jawab dan wewenang.
- c. Peningkatan saling ketergantungan sebagai hambatan-hambatan antara individu dan grup menjadi meningkatnya ketidakjelasan (kabur).
- d. Perbedaan dalam persepsi, cara kerja, sikap, masalah komunikasi, dan perbedaan individu.
- e. Sistem penghargaan: kita bekerja dalam situasi yang kompleks dan sering sistem insentif yang kontradiktif.
- f. Perbedaan: pembagian kerja yang menjadi dasar untuk sebuah organisasi adalah penyebab seseorang dan grup harus ditinjau kembali. Perbedaan situasi dan mempunyai tujuan yang berbeda.
- g. Keadilan dan kesetaraan: secara terus-menerus menjadi ketegangan yang sering terjadi antara keadilan (percatatan bahwa kita seharusnya mendapat penghargaan yang relatif dan seharusnya terhadap kontribusi yang relatif) dengan kesetaraan seharusnya diterima sama dan sesuai.

2.9.2. Lima Cara dalam Menanggapi Konflik

Cara ini berguna dikategorikan sebagai berbagai tanggapan konflik yang kita hadapi terdapat dua dimensi:

- a. Bagaimana pentingnya atau tidak penting konflik memuaskan kebutuhan kita; dan
- b. Bagaimana pentingnya atau tidak penting konflik dalam memuaskan kebutuhan orang lain.

Jawaban dari pertanyaan di atas adalah mengikuti dari lima cara yang telah dijelaskan di atas sebagai resolusi konflik. Tidak ada satupun dalam situasi “benar” atau “salah”. Pada penyelesaian konflik dalam negosiasi adalah situasi dimana semuanya harus sesuai dengan apa yang dikehendaki. Sebagai contoh; jika kita diberhentikan untuk mengemudi di tempat bekerja, kita boleh memutuskan “menghindari” yang merupakan

pilihan yang tepat. Dalam waktu yang lain, “menghindari” mungkin alternatif tidak baik. Dengan cara yang sama, kolaborasi mungkin sesuai kadang kadang tetapi tidak untuk waktu lain. Di sini penjelasan untuk masing-masing komponen konflik.

a. Kompetisi: distributif (*win-lose*) tawar-menawar.

Memuaskan kebutuhan anda adalah penting; kepuasan kebutuhan orang lain tidaklah penting untuk anda.

b. Kolaborasi: *Integrative* (*win-lose*)

Memuaskan kebutuhan mereka dan yang lain adalah penting.

c. Mencurigakan:

Memuaskan kebutuhan mereka dan yang lain adalah penting yang moderat.

d. Menghindari:

Anda dapat membedakan tentang memuaskan kebutuhan sendiri dan kebutuhan orang lain: tidak ada tindakan seperti mengakomodasi saja.

e. Akomodasi:

Pencapaian yang sederhana (tidak hanya buat anda dan buat orang lain)

Secara umum, keberhasilan dalam negosiasi dimulai dari anggapan kolaborasi (*integrative*) atau negosiasi *win-win*. Negosiasi yang baik akan mencoba *win-win* atau bermaksud pada situasi dimana kedua belah pihak merasakan kemenangan mereka. Negosiasi cenderung mengarah pada kebaikan jika kedua belah pihak mempersepsikan bahwa mereka dalam situasi *win-win* atau pendekatan kedua belah pihak menginginkan “menciptakan nilai” atau memuaskan secara bersama kebutuhan sendiri dan kebutuhan yang lain. Pada kesempatan ini akan fokus pada dua jenis yang paling bermasalah: kolaboratif (integratif) dan kompetitif (distributif). Di antara keduanya, yang lebih penting adalah kolaboratif, karena sebagian besar negosiasi dan penyelesaian konflik Anda dalam kehidupan pribadi dan profesional Anda akan (atau seharusnya) bersifat alami.

Hal Ini dikarenakan sebagian besar negosiasi melibatkan situasi di mana kita menginginkan atau membutuhkan hubungan yang sedang berlangsung dengan orang lain. Meskipun penting untuk mengembangkan keterampilan dalam perundingan "kompetitif" (misalnya ketika membeli mobil), atau ketrampilan yang memungkinkan kita untuk memuaskan kekhawatiran kita, sementara mengabaikan tujuan yang lain, pendekatan ini memiliki banyak konsekuensi negatif bagi keduanya. Kehidupan pribadi kita dan untuk karir profesional kita terutama jika kita memiliki hubungan yang sedang berlangsung dengan orang lain.

2.10. Karakteristik Negosiasi

Beberapa karakteristik Negosiasi. Menurut Lewicki (1992), Rubin dan Brown (1975) dalam Lewicki, Barry dan Saunders (2012), ada enam karakteristik yaitu:

- a. Terdapat dua pihak atau lebih.
- b. Terdapat konflik atau kebutuhan dan keinginan antara dua pihak atau lebih.
- c. Para pihak bernegosiasi dengan pilihan.
- d. Negosiator berharap terdapat proses memberi dan menerima.
- e. Para pihak lebih suka mencari kesepakatan daripada melawan secara terbuka.
- f. Negosiasi yang berhasil melibatkan manajemen faktor kasat mata dan faktor tak kasat mata

REFERENSI:

- Hartly, P. (2001). *Interpersonal Communication* (2nd edition ed., Vols. -). (-, Ed., & -, Trans.) London, -, -: Routledge.
- Hafied Cangara, (2009), *Pengantar Ilmu Komunikasi*, Edisi Revisi, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Little Jhon. Stephen E., Ross Karen A., (2014), *Theories of Human Communication*, Thomson, United Stata.
- Lewicki Roy J., Barry Bruce., Daunders David M. Minton John W.,(2013), *Negotiation*, Irwin, Mc Grow Hill, Boston.
- Shell, R.G. (2006). *Bargaining for Advantage*. New York, NY: Penguin Books.
- Wood Julia T., (2016), *Interpersonal Communication; Everiday Encounter*, Cengage Learning, Australia.
- Yosal Iriantara, (2016), *Komunikasi Antarpribadi*, Edisi 3, Penerbit Universitas Terbuka, Jakarta.



PEMERINTAHAN, TATA KELOLA YANG BAIK,
DAN
CUKUP BAIKKAH PEMERINTAHAN?

BIMA P. SANTOSA

UNIVERSITAS PARAMADINA-FORD FOUNDATION

2018

Deskripsi Singkat

Tata kelola terkait dengan pengelolaan sebuah program agar bisa memiliki aspek perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi dengan baik. Tata kelola yang dianut memiliki prinsip kolegial, akuntabilitas, kredibilitas, transparansi, partisipatif, dan tanggung jawab. Program yang diselenggarakan dapat dikelola dengan baik sesuai dengan tujuan pelaksanaan program.

Tujuan Umum

Tujuan mata kuliah ini adalah para peserta diharapkan mampu menguasai konsep dan mengidentifikasi isu-isu tata kelola yang bisa mendukung program kemitraan.

Tujuan Khusus

Tujuan mata kuliah ini adalah para peserta diharapkan mampu mempraktikkan dan mengimplementasikan aspek pengelolaan tata kelola.

Kompetensi yang Akan Dicapai

- 1) Sikap: Menjunjung tinggi nilai kemanusiaan dalam menjalankan tugas berdasarkan agama, moral, dan etika.
- 2) Pengetahuan: Menguasai konsep teoretis, metoda, dan perangkat analisis kemitraan (perencanaan, pelaksanaan, pengarahan, pemantauan, evaluasi dan pengendalian).

Materi Pembelajaran

- 1) Tata kelola.
- 2) Aspek kolegial.
- 3) Aspek akuntabilitas.
- 4) Aspek kredibilitas.
- 5) Aspek transparansi.
- 6) Aspek partisipatif.
- 7) Aspek tanggung jawab.

Metode Pembelajaran

- 1) *Presentation and Discussion.*
- 2) *Case Study.*

Lama Belajar: 2 jam

1. Apakah *Governance* dan *Good Governance*?

1.1 Apakah *Governance*?

Kata *Governance* mulai banyak ditulis mulai kisaran tahun 1980. Ngram dari Google memberikan ilustrasi penggunaan kata *Governance* dalam buku yang diterbitkan baru mulai berkembang pesat dalam kurun waktu tiga dekade terakhir. Sebelum tahun 1980, tidak banyak buku yang menulis tentang *Governance*. Worldbank mengembangkan *Worldwide Governance Indicator* (WGI) yang memonitor perkembangan *Governance* di seluruh dunia. Menurut WGI, *Governance* adalah Pemerintahan yang terdiri dari tradisi dan institusi yang melaluinya otoritas di suatu negara dilaksanakan. Hal ini termasuk proses di mana pemerintahan dipilih, dipantau, dan diganti; kapasitas dari pemerintah untuk secara efektif merumuskan dan menerapkan kebijakan yang baik; dan rasa hormat warga negara dan negara untuk institusi yang mengatur interaksi ekonomi dan sosial di antara mereka.

Box 1. Definisi *Governance*

Governance consists of the traditions and institutions by which authority in a country is exercised. This includes the process by which governments are selected, monitored and replaced; the capacity of the government to effectively formulate and implement sound policies; and the respect of citizens and the state for the institutions that govern economic and social interactions among them.

Sumber: <http://info.worldbank.org/governance/wgi/#home>

Pertanyaan Diskusi:

1. Apakah ciri-ciri negara yang disebut memiliki *Governance* yang baik?

.....
.....

2. Apakah Indonesia memiliki ciri-ciri yang Anda sebutkan di atas?

.....
.....

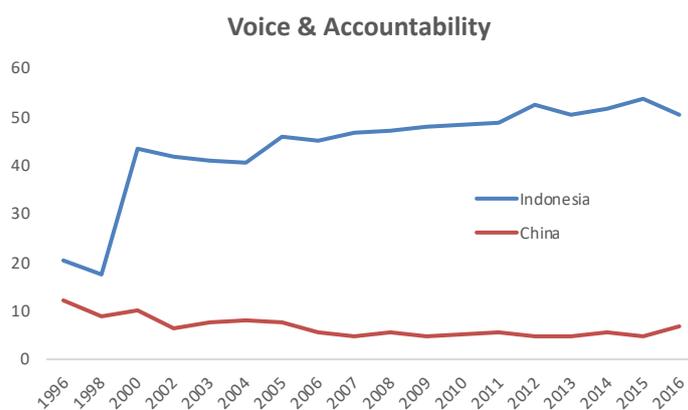
1.2 Apakah *Good Governance*?

Terjemahan *Governance* dalam Bahasa Indonesia adalah Tata Kelola. Sehingga, *Good Governance* diterjemahkan dengan Tata Kelola yang Baik. *Governance* yang seperti apa yang

bisa dianggap sebagai *Good?* WGI menyatakan bahwa terdapat 6 (enam) dimensi *Governance*, yaitu:

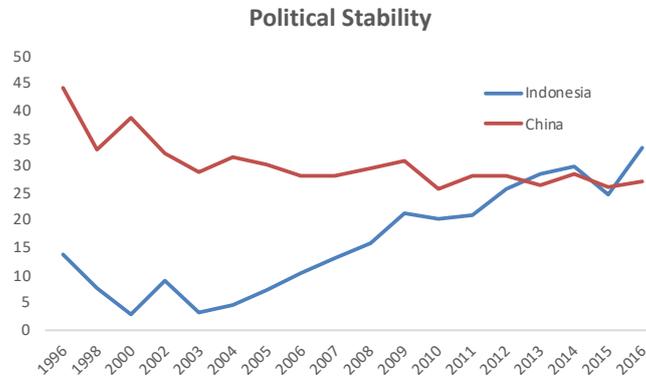
- a. Suara dan akuntabilitas (*voice and accountability*) menangkap persepsi tentang sejauh mana warga negara dapat berpartisipasi dalam memilih pemerintahan mereka, serta kebebasan berekspresi, kebebasan berserikat, dan kebebasan media;
- b. Stabilitas Politik dan Ketiadaan Kekerasan/terorisme (*political stability and absence of violence/terrorism*) mengukur persepsi tentang kemungkinan ketidakstabilan politik dan/atau kekerasan bermotif politik, termasuk terorisme;
- c. Efektivitas pemerintahan (*government effectiveness*) menangkap persepsi kualitas layanan publik, kualitas layanan sipil dan tingkat independensinya dari tekanan politik, kualitas formulasi kebijakan dan implementasi, dan kredibilitas komitmen pemerintah terhadap kebijakan tersebut;
- d. Kualitas regulasi (*regulatory quality*) menangkap persepsi kemampuan pemerintah untuk merumuskan dan menerapkan kebijakan dan peraturan yang baik yang memungkinkan dan mendorong pengembangan sektor swasta;
- e. Aturan hukum (*rule of law*) menangkap persepsi tentang sejauh mana agen memiliki kepercayaan dan mematuhi aturan masyarakat, dan khususnya kualitas penegakan kontrak, hak milik, polisi, dan pengadilan, serta kemungkinan kejahatan dan kekerasan;
- f. Pengendalian korupsi (*control of corruption*) menangkap persepsi tentang sejauh mana kekuasaan publik dilaksanakan untuk keuntungan pribadi, termasuk bentuk korupsi kecil dan besar, serta "penangkapan" negara oleh elit dan kepentingan pribadi.

WGI menyusun *dataset* untuk melacak perkembangan *Governance* setiap negara di dunia. Gambar 1 sampai dengan Gambar 6 memberikan ilustrasi peringkat Indonesia dan China di dunia untuk setiap dimensi pengukuran. Mengapa Indonesia dibandingkan dengan China akan kita bahas di bagian lain dari modul ini.



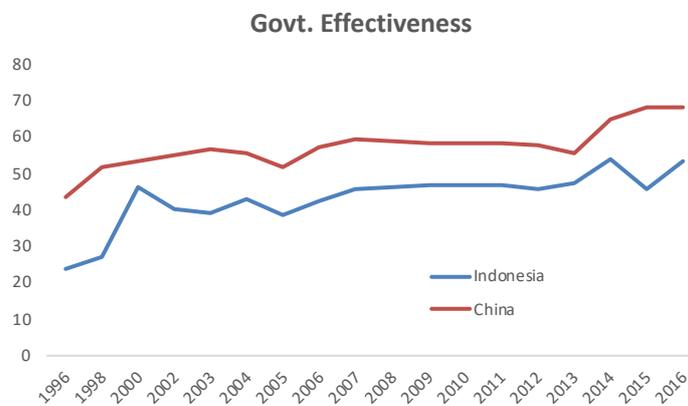
Gambar 1. *Voice & Accountability*
Sumber: Diolah dari WGI.

Gambar 1 menggambarkan peringkat berdasarkan indikator *voice & accountability*, peringkat Indonesia selalu berada di atas China dalam kurun waktu lebih dari dua dekade terakhir. Peringkat Indonesia melonjak tajam pasca reformasi tahun 1998.



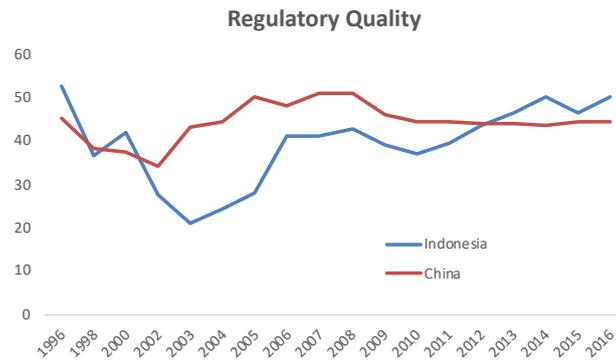
Gambar 2. *Political Stability*
Sumber: Diolah dari WGI.

Gambar 2 memberikan ilustrasi peringkat berdasarkan indikator stabilitas politik. Indonesia cenderung semakin meningkat sementara China terdapat kecenderungan menurun. Mulai sejak tahun 2013 sampai dengan 2016 Indonesia cenderung selalu berada di atas China.



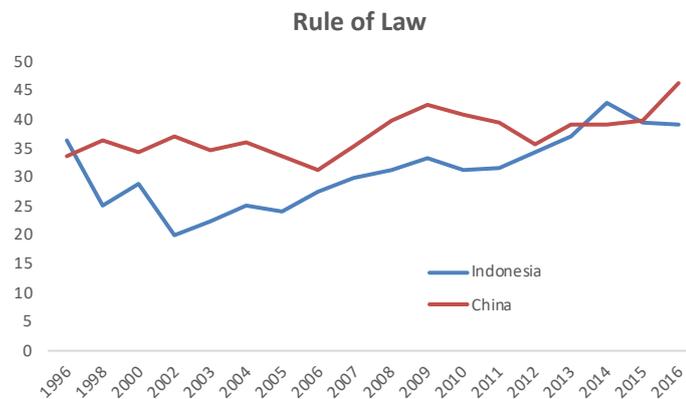
Gambar 3. *Government Effectiveness*
Sumber: Diolah dari WGI.

Sementara Gambar 3 merupakan peringkat berdasarkan indikator efektivitas pemerintahan. China selalu memiliki peringkat di atas Indonesia dalam kurun waktu dua dekade terakhir. Pasca reformasi 1998, terdapat peningkatan yang cukup signifikan dari Indonesia tetapi kemudian melambat kembali. Meskipun demikian, dalam kurun waktu dua dekade terakhir terjadi peningkatan efektivitas pemerintahan di Indonesia.



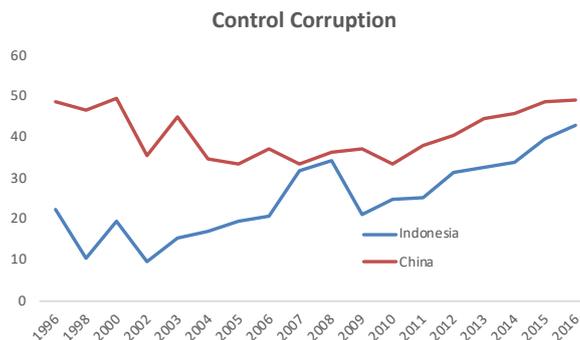
Gambar 4. *Regulatory Quality*
 Sumber: Diolah dari WGI.

Kualitas regulasi di Indonesia mengalami peringkat terendah di tahun 2003 kemudian terjadi peningkatan dan kembali melampaui China di tahun 2012 sebagaimana digambarkan dalam Gambar 4.



Gambar 5. *Rule of Law*
 Sumber: Diolah dari WGI.

Terkait dengan indikator *rule of law*, gambar 5 menunjukkan peringkat Indonesia sempat melampaui China tahun 2013 tetapi kembali di bawah China di tahun 2016.



Gambar 6. Control of Corruption
Sumber: Diolah dari WGI.

Sedangkan gambar 6 memberikan ilustrasi indikator *control corruption*, China masih selalu berada di atas Indonesia dalam dua dekade terakhir. Meskipun terdapat kecenderungan peningkatan peringkat mulai sejak tahun 2009.

Pertanyaan Diskusi:

1. Bagaimana peringkat WGI Indonesia dibandingkan dengan China?

.....

.....

.....

.....

2. Apakah *Good Governance* memiliki hubungan dengan pertumbuhan ekonomi/peningkatan kesejahteraan masyarakat?

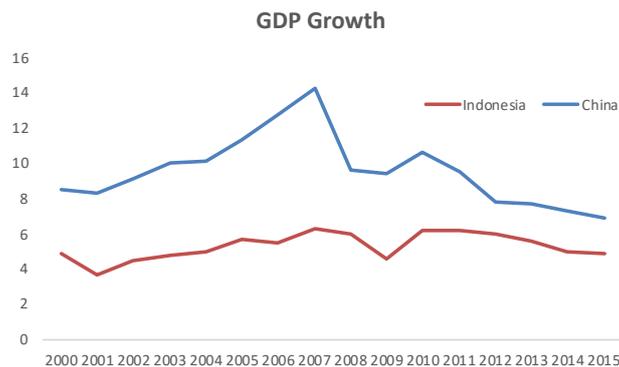
.....

.....

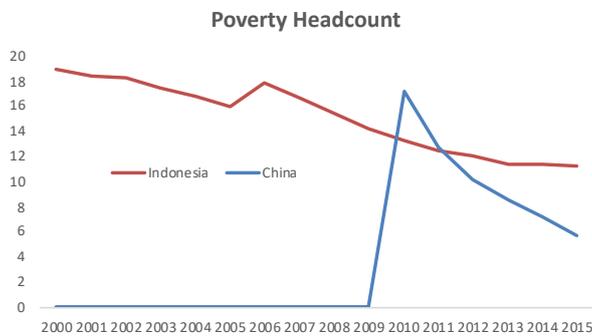
.....

.....

Pertumbuhan *Gross Domestic Product* (GDP) adalah ukuran umum yang banyak dipakai untuk secara singkat melihat pertumbuhan ekonomi suatu negara. Gambar 7 memberikan ilustrasi perbandingan pertumbuhan GDP (dalam persentase per tahun) Indonesia dan China dalam kurun waktu 2000-2015. Sedangkan Gambar 8 memberikan ilustrasi jumlah orang miskin dalam populasi (dalam persentase dari total populasi). Gambar 7 menunjukkan China selalu tumbuh lebih tinggi dari Indonesia mulai sejak 2000 sampai dengan 2015. Demikian pula penurunan jumlah kemiskinan sebagaimana digambarkan dalam gambar 8, China mulai 2011 berhasil menurunkan tingkat kemiskinan di bawah Indonesia.



Gambar 7. GDP Growth
 Sumber: Diolah dari Worldbank.



Gambar 8. Poverty Headcount
 Sumber: Diolah dari Worldbank.

Diskusi Kelompok:

1. Bekerja dalam kelompok 3-5 orang. Pilih salah satu dimensi pengukuran *Good Governance* dan diskusikan apakah dimensi pengukuran tersebut memiliki hubungan dengan pertumbuhan ekonomi/kesejahteraan masyarakat? Apakah Indonesia *outperform* atau *underperform* dari China?

.....

2. Konsep, Praktik, dan Strategi Implementasi.

2.1 Konsep.

Terdapat beberapa definisi *Governance* dan *Good Governance* sebagaimana dalam tabel 1. Melihat definisi *Governance* tersebut tampak kompleksitas dari konsep *Governance*. Grindle (2007) menyebutkan dari beragam definisi tersebut, terdapat beberapa kesamaan yaitu *Governance* terkait dengan proses kelembagaan dan aturan main bagi pengambilan keputusan pihak yang berwenang. Sedangkan yang dimaksud dengan *Good Governance* adalah pandangan

normative tentang apa yang seharusnya. Definisi *Good Governance* sangat beragam terkait dengan sejauh mana akibat dari kebijakan tertentu atau hasil dari kebijakan. Bagaimana mengukur capaian *Governance* dan *Good Governance* adalah diskusi dan debat yang berkelanjutan tentang pengukuran, indikator, dan kesimpulannya.

Tabel 1. Definisi *Governance* dan *Good Governance*

Sumber	Apakah <i>Governance</i> (Tata Kelola)?	Apakah <i>Good Governance</i> (Tata Kelola yang Baik)?
World Bank (n.d.)	Proses dan institusi yang melaluinya keputusan dibuat dan otoritas di suatu negara dilaksanakan	Inklusivitas dan akuntabilitas yang terdiri dari tiga bidang utama: (1)seleksi, akuntabilitas, dan pergantian penguasa (<i>voice</i> dan akuntabilitas; stabilitas dan tidak adanya kekerasan); (2)efisiensi kelembagaan, peraturan, manajemen sumber daya (kerangka peraturan; efektivitas pemerintahan); (3)penghormatan terhadap kelembagaan, hukum dan interaksi di antara pemain dalam masyarakat sipil, bisnis, dan politik (pengendalian korupsi; supremasi hukum).
IMF (2005)	Untuk tujuan IMF, 'terbatas pada aspek ekonomi dari tata kelola ... dalam dua bidang: (1)meningkatkan pengelolaan sumber daya publik ...; (2)mendukung pengembangan dan pemeliharaan lingkungan ekonomi dan peraturan yang transparan dan stabil serta kondusif untuk aktivitas sektor swasta	memastikan aturan hukum, meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas sektor publik, dan menanggulangi korupsi
Kaufmann (2003)	Pelaksanaan kewenangan melalui tradisi dan lembaga formal dan informal untuk <i>common goods</i> , yang mencakup: (1)proses pemilihan, pemantauan, dan pergantian pemerintahan; (2)kapasitas untuk merumuskan dan menerapkan kebijakan yang baik dan memberikan layanan publik, dan (3)rasa hormat warga negara dan negara untuk lembaga yang mengatur interaksi ekonomi dan sosial di antara mereka.	Dapat diukur dengan enam dimensi: (1) <i>voice</i> dan akuntabilitas eksternal; (2)stabilitas politik dan tidak adanya kekerasan, kejahatan, dan terorisme; (3)efektivitas pemerintahan; (4)tidak adanya beban pengaturan; (5)supremasi hukum; (6)pengendalian korupsi.

Sumber: Diadaptasi dari Grindle (2007)

Tabel 1 merupakan hanya kumpulan sebagian kecil definisi, masih terdapat beragam definisi dari beragam institusi. Melihat kompleksitas definisi *Governance* dan *Good Governance*, maka penting dan mendesak untuk melihat karakteristik supremasi hukum, transparansi, dan akuntabilitas dapat dioperasionalisasikan dan dibandingkan di dalam negara maupun lintas negara di waktu yang berbeda. Selanjutnya, upaya untuk melihat lebih jauh hubungan sebab akibat: apakah kondisi tertentu *Good Governance* menyebabkan pembangunan atau pembangunan hanya konsekuensi saja?

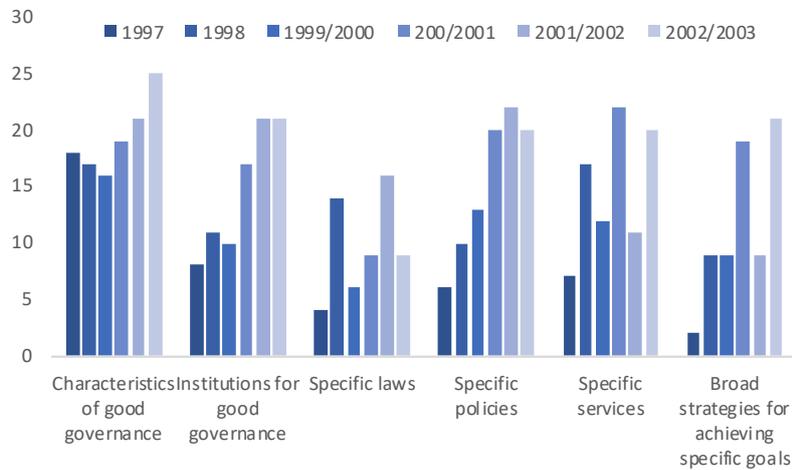
Menurut Grindle (2007), terdapat dua alur pemikiran pembangunan yaitu (1) alur pemikiran yang menggunakan analisa statistik lintas negara yang berupaya menjawab pertanyaan: apakah terdapat hubungan antara *Good Governance* dengan pembangunan ekonomi dan politik? Kemudian (2) alur pemikiran yang menggunakan studi kasus negara dan fokus membandingkan sejumlah tertentu negara untuk mengeksplorasi apa yang dapat dipelajari dari *Governance* dan sejarah pembangunannya? Studi pertama cenderung menemukan hubungan yang konsisten antara pembangunan dan *Good Governance*, sementara alur pemikiran kedua cenderung menunjukkan bahwa pembangunan tidak selalu tergantung dari 'getting governance right'.

Studi alur pemikiran pertama menunjukkan hasil bahwa hubungan *Governance* dengan pembangunan tidak sekedar korelasi tetapi kausal. *Good Governance* menyebabkan pembangunan memungkinkan. Sementara, alur pemikiran kedua mencoba melihat negara yang memiliki catatan yang menakutkan tentang pertumbuhan ekonomi dan pengentasan kemiskinan. Hasil studi tersebut menunjukkan bahwa pertumbuhan dapat distimulasi dengan sejumlah kecil perubahan kelembagaan dan kebijakan. China dan Vietnam adalah contoh negara yang dapat mencatat pembangunan ekonomi dan pengentasan kemiskinan dengan karakteristik *Bad Governance*. Contoh *Bad Governance* tersebut antara lain adalah hak kepemilikan properti yang tidak aman. Argumen yang dibangun alur pemikiran kedua adalah bahwa pembangunan mungkin awalnya dimulai oleh perubahan kecil tetapi penting, tetapi dalam jangka panjang kelembagaan *Good Governance* akan memengaruhi kemampuan untuk mempertahankannya.

2.2 Praktik.

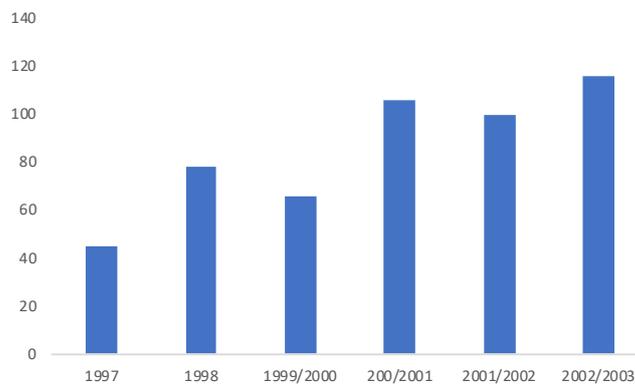
Agenda *Good Governance* menunjukkan pertumbuhan yang signifikan sebagaimana coba dikumpulkan dari *World Development Report* (WDR) dalam Grindle (2004). Gambar 9 mencoba memberikan ilustrasi jumlah indikator *Good Governance*. Terdapat 6 klasifikasi, yaitu: (1) **Karakteristik** *Good Governance* misalkan: *checks and balances* dalam pemerintahan, desentralisasi, peradilan yang efisien/adil/independen, pers bebas, sistem pengaturan yang baik, dll. (2) **Kelembagaan** misalkan: peraturan bank dan keuangan, layanan sipil, efisiensi pasar,

pengelolaan desentralisasi, partisipasi, penganggaran yang transparan, dll. (3) **Hukum** untuk: perlindungan merek dagang, penegakan kontrak, keanekaragaman hayati, investasi asing, standar perburuan, hak kekayaan intelektual, dll. (4) **Kebijakan** tentang: reformasi pertanahan, kebijakan pertanahan, pasar modal, pengembangan masyarakat, perampingan birokrasi, perikanan, asuransi, jaring pengaman sosial, dll. (5) **Layanan** untuk: HIV / AIDS, komunikasi, transportasi umum, air bersih, bantuan hukum untuk orang miskin, kredit mikro, transfer terarah, dll. (6) **Strategi** untuk: penciptaan aset untuk orang miskin, pengembangan kapasitas di sektor publik, memberdayakan orang miskin, melibatkan orang miskin, perlindungan lingkungan, pengembangan pengetahuan, pengembangan sektor swasta, dll. Sedangkan Gambar 10 mencoba memberikan gambaran jumlah total indikator capaian untuk *Good Governance*.



Gambar 9. Jumlah Indikator *Good Governance* (1997 s/d 2003)

Sumber: Diolah dari Grindle (2010)



Gambar 10. Total Indikator *Good Governance*

Sumber: Diolah dari Grindle (2010)

Mulai sejak tahun 1997 terdapat 45 agenda terkait *Good Governance*, yang terus bertambah menjadi 116 aspek di tahun 2012/13 atau lebih dari 150% pertumbuhan. Tentu terdapat kapasitas yang terbatas dalam kelembagaan yang masih dalam proses perkembangan untuk eksekusi sejumlah inisiatif tersebut. Pertanyaan selanjutnya adalah bagaimana melakukan implementasi sejumlah besar inisiatif tersebut sementara tentu terdapat keterbatasan kapasitas dan kemampuan dalam kelembagaan.

Pertanyaan Diskusi:

1. Bagaimana menentukan skala prioritas dari sekian banyak inisiatif *Good Governance*?

.....
.....
.....
.....

2.3 Strategi Implementasi.

Mengingat adanya keterbatasan dalam kapasitas dan kemampuan kelembagaan untuk eksekusi inisiatif *Good Governance* maka perlu ada pendekatan yang mempertimbangkan konteks dalam implementasi. Tabel 2 memberikan ilustrasi karakteristik dan kapasitas penguasa untuk setiap tipe sistem politik. Indonesia masuk dalam tipe sistem politik yang memiliki kelembagaan yang minimal. Karakteristiknya ditandai dengan bauran yang tidak stabil antara peraturan *personal* dan peraturan yang *impersonal* dengan derajat legitimasi yang bervariasi. Partai politik masih berdasarkan pribadi-pribadi. Dari aspek stabilitas kelembagaan, terdapat aturan main yang dasar dalam hukum dan praktik meskipun masih terbatas fungsinya dan jarang. Kapasitas organisasi dari negara rendah/rata-rata. Terdapat beberapa Lembaga yang mampu melaksanakan tugasnya secara berkelanjutan. Sedangkan dari derajat legitimasi negara masih rendah/rata-rata. Terdapat konflik terkait hak memegang kekuasaan karena absennya konsensus tentang kelembagaan untuk resolusi konflik. Sedangkan dari jenis kebijakan yang berjalan, terdapat organisasi yang memberikan serangkaian layanan dasar kepada publik, meskipun cakupannya masih terbatas dan berdasarkan patron. Menurut klasifikasi tabel 2, Indonesia berada dalam kategori yang sama dengan Kenya dan Paraguay.

Tabel 2. Karakteristik dan kapasitas penguasa

Types of political systems	Characteristics	Institutional stability of the state	Organisational capacity of the state	Degree of state legitimacy	Types of policies in place
Collapsed states <i>(Examples: Iraq, Somalia, Afghanistan)</i>	<i>There is no effective central government</i>	<i>Extremely low. There are no effective rules of the game that are agreed upon.</i>	<i>Extremely low. It is difficult to identify organisations that have any capacity to produce results.</i>	<i>Low to non-existent. Those who wield power are outside the state.</i>	<i>No policies</i>
Personal rule <i>(Examples: Turkmenistan, Guinea, Libya)</i>	<i>Rule through personalities and personal connections. If political parties exist, they are based on personalities</i>	<i>Stability highly dependent on personal control of power. Rules of the game emphasise power of elites and personal connections to elites; there is conflict over who controls the state</i>	<i>Low. Organisations respond to the personal and shifting priorities of powerful elites</i>	<i>Low. There is often significant contention over who has the right to wield power; power is used for personal wealth creation</i>	<i>Policies are unstable; a major objective is to enrich those in power; few basic public services are provided</i>
Minimally institutionalised states <i>(Kenya, Paraguay, Indonesia)</i>	<i>An unstable mixture of personal and impersonal rule, with varying degrees of legitimacy. Parties are based partly on personalities</i>	<i>Basic rules of the game are established in law and practice, although they function poorly and intermittently</i>	<i>Low/modest. There may be some organisations that are able to carry out responsibilities on a sustained basis</i>	<i>Low/modest. Conflict over the right to wield power persists in the absence of consensus about institutions for resolving conflict</i>	<i>There exist organisations to provide a range of basic public and welfare services; coverage is patchy and often based on patronage</i>
Institutionalised non-competitive states <i>(North Korea, Vietnam,</i>	<i>Rule through stable and legitimate organisations and procedures; no open</i>	<i>Clear rules of the game and generally orderly processes of decision-</i>	<i>Modest. Many organisations carry out routine activities on a sustained basis</i>	<i>Modest. Day-to-day legitimacy to carry on activities, but often in the presence</i>	<i>A wide range of basic and welfare services may be provided, but citizens</i>

<i>Types of political systems</i>	<i>Characteristics</i>	<i>Institutional stability of the state</i>	<i>Organisational capacity of the state</i>	<i>Degree of state legitimacy</i>	<i>Types of policies in place</i>
<i>China)</i>	<i>competition for power. Political parties serve the regime or are hindered and controlled by it</i>	<i>making and public management are in place; generally centralised and authoritarian practices</i>		<i>of major questioning of the roots of legitimacy not based on consent</i>	<i>have little influence over the range and type of provision</i>
<i>Institutionalised, competitive states</i>	<i>Rule through stable and legitimate organisations and procedures; open competition for power through programmatic parties</i>	<i>Rules of the game widely recognised as legitimate and not subject to significant change; conflicts resolved through appeal to the rules</i>	<i>High. Organisations challenged to improve performance on a sustained basis</i>	<i>High. Legitimacy to make decisions and wield power persists even in context in which there is disagreement on decisions on the use of power</i>	<i>A wide range of basic and welfare services. The range and type of provision are major themes in politics</i>
<i>(South Africa, Chile, India)</i>					

Sumber: Grindle (2007)

Sehingga tantangan bagi implementasi adalah bagaimana menetapkan prioritas implementasi dengan konteks dan tantangan lingkungan yang beragam tergantung dengan karakteristik *Governance* suatu negara. Tabel 3 mencoba memberikan ilustrasi prioritas tergantung dari karakteristik *Governance* suatu negara. Indonesia yang masuk dalam karakteristik *Governance* negara dengan kelembagaan negara yang minimal perlu menetapkan prioritas mengingat keterbatasan kapasitas dan kemampuan kelembagaan.

Tabel 3. Ilustrasi Prioritas (P)*Governance*

<i>Governance characteristics</i>	<i>Collapsed states</i>	<i>Personal rule</i>	<i>Minimally institutionalized states</i>	<i>Institutionalized non-competitive states</i>	<i>Institutionalized competitive states</i>
<i>Personal safety ensured</i>	<i>P</i>	<i>P</i>			
<i>Basic conflict resolution systems in</i>	<i>P</i>	<i>P</i>	<i>P</i>		

<i>Governance characteristics</i>	<i>Collapsed states</i>	<i>Personal rule</i>	<i>Minimally institutionalized states</i>	<i>Institutionalized non-competitive states</i>	<i>Institutionalized competitive states</i>
<i>place and functioning</i>					
<i>Widespread agreement on basic rules of the game for political succession</i>		<i>P</i>	<i>P</i>		
<i>Government able to carry out basic administrative tasks</i>		<i>P</i>	<i>P</i>		
<i>Government able to ensure basic services to most of the population</i>			<i>P</i>	<i>P</i>	<i>P</i>
<i>Government able to ensure equality/fairness in justice and access to services</i>				<i>P</i>	<i>P</i>
<i>Open government decision-making/implementation processes</i>				<i>P</i>	<i>P</i>
<i>Government responsive to input from organised groups, citizen participation</i>				<i>P</i>	<i>P</i>
<i>Government fully accountable for its decisions and their consequences</i>					<i>P</i>

Sumber: Grindle (2007)

Setelah menetapkan skala prioritas, maka para praktisi harus merumuskan detail aksi yang akan dilakukan dalam intervensi. Misalkan, terkait dengan upaya penegakan hukum-perlu merumuskan upaya untuk mencapai tujuan tersebut seperti praktik yang efektif dari organisasi kepolisian, hukum yang efektif mengatur perilaku individu, kelompok maupun organisasi, dan sebagainya. Upaya tersebut harus diterjemahkan dengan tindakan tertentu untuk mencapai karakteristik tersebut seperti organisasi kepolisian yang efektif memerlukan upaya meningkatkan remunerasi polisi, menyusun jenjang karir polisi, dan sebagainya. Setiap tindakan tersebut beragam dari aspek seberapa mudah atau sulit menerapkannya dalam praktik. Beberapa

tindakan berpotensi memicu konflik dengan tindakan yang lain. Para praktisi harus melihat *content*/substansi dari intervensi inisiatif *Governance* terhadap derajat kemungkinan terjadinya konflik, waktu yang diperlukan untuk melembagakan inisiatif, kompleksitas organisasi, kompleksitas logistik, kebutuhan anggaran, dan perlunya perubahan perilaku. Tabel 4 memberikan ilustrasi bagaimana upaya meningkatkan praktik kepolisian sebagai salah satu tonggak upaya meningkatkan penegakan hukum. Meningkatkan remunerasi polisi kemungkinan akan rendah resistensinya, demikian pula waktu, kompleksitas organisasi dan logistiknya, serta perubahan perilaku yang diperlukan. Tetapi dari aspek anggaran kemungkinan hambatan *medium*.

Tabel 4. Ilustrasi upaya menilai *content* intervensi *Governance*

<i>Intervention</i>	<i>Degree of conflict likely</i>	<i>Time required for institutionalization</i>	<i>Organisational complexity</i>	<i>Logistical complexity</i>	<i>Budgetary requirements</i>	<i>Amount behavioral change required</i>
<i>Increase salaries of police</i>	<i>Low</i>	<i>Low</i>	<i>Low</i>	<i>Low</i>	<i>Medium</i>	<i>Low</i>
<i>Police training in conflict resolution</i>	<i>Medium</i>	<i>Medium</i>	<i>Low</i>	<i>Medium</i>	<i>Low</i>	<i>Medium/high</i>
<i>Civil service tests for police</i>	<i>High</i>	<i>Medium</i>	<i>Medium/High</i>	<i>Medium</i>	<i>Medium</i>	<i>High</i>
<i>Communityboards to monitor police behaviour</i>	<i>High</i>	<i>Medium</i>	<i>Medium</i>	<i>Medium/high</i>	<i>Low</i>	<i>High</i>
<i>Introduce performance-based management system</i>	<i>Medium</i>	<i>Medium</i>	<i>Medium</i>	<i>Medium</i>	<i>Low</i>	<i>High</i>

Sumber: Grindle (2007)

Diskusi Kelompok:

1. Bekerja dalam kelompok 3-5 orang. Jelaskan inisiatif implementasi *Good Governance*, dengan menggunakan format di bawah:

1. Nama inisiatif:	
2. Nama institusi penanggung jawab:	
3. Cakupan geografis:	
4. Langkah-langkah utama:	
5. Pihak-pihak kunci yang terlibat:	<ul style="list-style-type: none"> • Pemerintah:

	<ul style="list-style-type: none"> • Bisnis: • Akademisi: • NGO: • Lainnya:
6. Capaian-capaian utama:	
7. Tantangan-tantangan utama:	
8. Catatan pembelajaran utama:	

Melihat kompleksitas, inflasi dalam agenda *Governance*, Grindle (2004) menyarankan ide tentang “*Good Enough Governance*” yang artinya “..... tidak semua kekurangan *Governance* perlu (atau dapat) ditangani sekaligus dan bahwa lembaga dan pengembangan kapasitas adalah produk waktu; capaian pemerintahan juga bisa dibalik. *Good Enough Governance* berarti bahwa intervensi yang dikira berkontribusi pada tujuan akhir pembangunan ekonomi dan politik perlu dipertanyakan, diprioritaskan, dan dibuat relevan dengan kondisi masing-masing negara. Mereka perlu dinilai berdasarkan bukti sejarah, urutan, dan waktu, dan mereka harus dipilih dengan hati-hati dalam hal kontribusi mereka untuk tujuan akhir tertentu seperti pengurangan kemiskinan dan demokrasi. *Good Enough Governance* mengarahkan perhatian pada pertimbangan kondisi minimal pemerintahan yang diperlukan untuk memungkinkan perkembangan politik dan ekonomi terjadi”. *Good Governance* merupakan hal yang penting tetapi sebagaimana hal penting lainnya, *Good Governance* bukanlah obat mujarab yang dapat langsung mendorong pertumbuhan ekonomi dan mengentaskan kemiskinan.

2.4 Langkah ke Depan.

Andrews M.,et.all (2015) menyebutkan bahwa banyak inisiatif reformasi *Governance* gagal untuk terus berkelanjutan karena Lembaga hanya berpura-pura melakukan perubahan kebijakan tanpa ada perubahan yang benar-benar dilakukan. Seharusnya pertanyaan pertama

terkait dengan *Governance* adalah “apa yang dapat dilakukan pemerintah?” daripada “bagaimana pemerintah melakukannya?” Andrews (2014) merekomendasikan pendekatan dari ujung/akhir. Pemerintah hadir untuk “melakukan (*to do*)” bukan hanya sekedar “ada (*to be*)”.

I believe that governance means (institutions, processes, and such) that ascribe and distribute and shape authority can vary across countries and sectors for legitimate, contextual reasons, most notably reflecting the different roles and understandings of government in countries (Andrews 2010; Grindle 2004).² It is hard, therefore, to identify one set of means as generally ‘good’. Instead, I hold that governance is good when authority is exercised through means that produce the ends citizens require—in specific contexts and at specific times. Some means might be more effective than others in facilitating specified outcomes in specific contexts, but these can only be identified after considering the ends that governments are authorized (and required) to pursue or to facilitate (directly or indirectly) and then thinking about what it takes to achieve such. The burden of governance functionality (ends) must lead thinking about governance forms (means). In other words, we need to think about what governments should do before we think about what governments should look like.

Figure 1. The tension between ends and means in the governance discourse



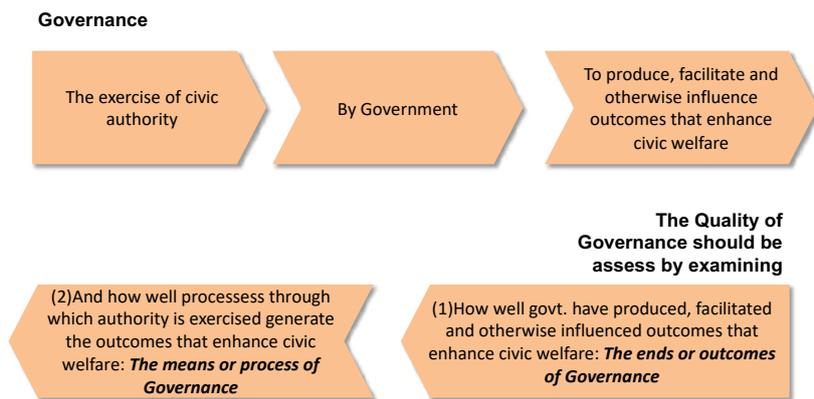
Gambar 11. Karikatur tarik-menarik antara “tujuan akhir” (*ends*) dengan “cara” (*means*)

Pertanyaan Diskusi:

1. Apakah Anda setuju atau tidak dengan ungkapan “*the ends justify the means*”?

.....

Andrews (2014) mengusulkan pendekatan yang disebut dengan “*an ends-means approach to looking at governance*” yaitu pendekatan yang mencoba mulai dari tujuan akhir(*ends*) kemudian melihat bagaimana cara (*means*) implementasinya. Karikatur dalam Gambar 11 memberikan gambaran yang menarik bagaimana perbedaan ‘*elite*’ melihat *Governance* dan bagaimana warga negara biasa melihat kebutuhan kehidupan sehari-hari yang dihadapi.



Gambar 12. Pendekatan implementasi *Governance*

Sumber: Diadaptasi dari Andrews (2014)

Gambar 12 memberikan visualisasi apakah yang dimaksud dengan *Governance*, dan bagaimana kualitas dari *Governance* seharusnya dinilai. *Governance* adalah bagaimana otoritas sipil melaksanakan kekuasaan oleh pemerintahan untuk menghasilkan, memfasilitasi atau memengaruhi hasil yang dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Sedangkan sejauh mana kualitas *Governance* seharusnya dilakukan dengan menilai sejauh mana Pemerintahan dapat menghasilkan, memfasilitasi, dan memengaruhi hasil yang dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Langkah berikutnya baru melihat sejauh mana proses otoritas dilaksanakan yang dapat memberikan hasil yang dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Andrews (2014) menyatakan bahwa fokus dari menilai *Governance* bukanlah baik atau buruk tetapi lebih menilai perkembangan dari kemampuan negara untuk mencapai tujuan akhir. Tabel 5 merupakan 'key ends set' dari *Governance* yang terdiri dari lima area yang masing-masing area terdapat tujuh indikator hasil. Sehingga terdapat 35 tujuan akhir (*ends*).

Tabel 5. Kemampuan Negara dan 35 tujuan akhir (*ends*)

Pertahanan, keamanan publik, hukum dan ketertiban	Infrastruktur Publik	Pembangunan Manusia dan Manajemen Lingkungan	Kemajuan Ekonomi dan Adaptasi	Partisipasi, Hak, and Mobilitas
Warga negara tidak terpengaruh oleh konflik atau ancaman teror;	Infrastruktur perdagangan dan transportasi sudah cukup dan efisien digunakan;	Warga negara memiliki makanan yang cukup;	Warga menikmati harga yang stabil dalam perekonomian;	Warga negara (terutama anak-anak) terdaftar untuk berpartisipasi sepenuhnya dalam masyarakat;
Keamanan perbatasan nasional;	Infrastruktur air dan sanitasi sudah cukup dan efisien	Anak-anak belajar di sekolah;	Warga menikmati tingkat pekerjaan yang tinggi;	Semua warga negara (terutama wanita) dapat berpartisipasi

Pertahanan, keamanan publik, hukum dan ketertiban	Infrastruktur Publik	Pembangunan Manusia dan Manajemen Lingkungan	Kemajuan Ekonomi dan Adaptasi	Partisipasi, Hak, and Mobilitas
	digunakan;			dengan mudah dalam perekonomian;
Warga merasa aman;	Infrastruktur daya (listrik) cukup dan efisien digunakan;	Warga negara (terutama perempuan) dapat membaca dan memiliki keterampilan yang dibutuhkan;	Warga negara tidak terbebani oleh tingkat utang yang tinggi;	Tingkat ketidaksetaraan tidak ekstrim;
Warga aman dari kejahatan dan kekerasan;	Infrastruktur komunikasi cukup dan efisien digunakan;	Angka kematian balita dan ibu rendah;	Warga dapat mengakses sumber pembiayaan yang terjangkau;	Anak-anak menikmati hak-hak khusus dan perlindungan oleh negara;
Warga aman di jalan raya;	Infrastruktur perumahan cukup dan efisien digunakan;	Warga dapat mengakses sistem yang efisien, efektif, dan tidak memihak untuk memenuhi kebutuhan kesehatan;	Pertumbuhan ekonomi tinggi dan berkelanjutan;	Warga negara menikmati hak-hak dasar dalam partisipasi sosial, politik dan ekonomi mereka;
Hak kepemilikan dilindungi;	Infrastruktur perkotaan cukup dan efisien digunakan;	Warga menikmati udara dan air yang tidak tercemar;	Negara menikmati hubungan perdagangan yang dinamis dan berkembang;	Warga dapat bergerak bebas di dalam atau di luar negeri;
Warga negara dapat mengakses sistem yang efisien, efektif, dan tidak memihak untuk menangani keluhan perdata dan pidana.	Infrastruktur pedesaan cukup dan efisien digunakan.	Keanekaragaman hayati dilestarikan, dipulihkan dan dipertahankan.	Negara secara rutin menghasilkan produk bernilai lebih tinggi yang baru untuk diperdagangkan.	Orang asing dapat masuk dan bergerak bebas di dalam negeri.

Setiap tujuan akhir di atas memerlukan keterlibatan para pemangku kepentingan, tentu tidak hanya pemerintah tetapi juga pihak swasta dan Organisasi Masyarakat Sipil (OMS). Sebagaimana ilustrasi gambar 12, setelah menetapkan tujuan akhir (*ends*), maka berikutnya adalah memetakan bagaimana proses untuk mencapainya (*means*). Tabel 6 memetakan proses (*means*) untuk mencapai tujuan akhir (*ends*) tersebut.

Tabel.6 Proses *Governance* dan fokus 35 cara (*means*)

Kapasitas Sumber Daya Manusia dan Manajemen	Organisasi, Koordinasi dan Kelekatannya	Kapasitas Sumber Daya Keuangan dan Pungutan	Pembelanjaan dan Implementasi Kebijakan	Integritas dan Akuntabilitas
Pemerintah mempekerjakan cukup banyak orang untuk memenuhi mandatnya (tetapi tidak terlalu banyak);	Status hukum dan keuangan dari organisasi publik, kuasi-publik jelas;	Pemerintah punya akses keuangan yang cukup untuk memenuhi mandatnya (dengan kontrak fiskal yang kuat);	Pemerintah memberi warga kebijakan yang teratur dan transparan serta laporan kemajuan kebijakan;	Hukum dan peraturan dipublikasikan, dapat diakses, stabil dan terbuka untuk keberatan;
Proses dan kebijakan perekrutan dan kompensasi bersifat transparan dan jelas;	Semua organisasi publik memiliki misi yang jelas, dengan sasaran yang terkait;	Prosedur perpajakan transparan dan dikelola secara tidak memihak dan konsisten;	Rencana pengeluaran publik dan catatan pelaksanaan belanja publik transparan; dan kesenjangan antara anggaran dan eksekusi kecil;	Peraturan bisnis diberlakukan secara konsisten, efektif, dan tidak memihak;
Mereka yang bekerja untuk pemerintah memiliki keterampilan yang sesuai dengan tugas mereka;	Struktur organisasi publik dibentuk untuk mencapai misi;	Kebijakan pajak dipublikasikan, dapat diakses, stabil, terbuka untuk keberatan;	Tagihan sektor publik dibayar tepat waktu, untuk mendorong implementasi yang efektif;	Undang-undang anti-korupsi secara efektif diberi sumber daya dan dilaksanakan;
Mereka yang bekerja untuk pemerintah memiliki tingkat motivasi pelayanan publik yang tinggi;	Terdapat mekanisme untuk mengoordinasikan organisasi publik;	Warga negara dan entitas swasta menghormati kewajiban mereka untuk membayar pajak dan biaya;	Barang dan jasa disediakan dan disediakan tepat waktu serta sesuai anggaran;	Sistem manajemen keuangan publik secara efektif diberi sumber daya dan diimplementasikan;
Mereka yang bekerja untuk pemerintah memiliki otonomi yang	Organisasi publik memiliki koneksi fungsional ke entitas luar (seperti bisnis);	Utang sektor publik diperoleh secara transparan	Pemerintah memiliki catatan yang kuat untuk menyelesaikan	Sistem ada untuk mengidentifikasi dan mengatasi ketidakberesan keuangan, dan

Kapasitas Sumber Daya Manusia dan Manajemen	Organisasi, Koordinasi dan Kelekatannya	Kapasitas Sumber Daya Keuangan dan Pungutan	Pembelanjaan dan Implementasi Kebijakan	Integritas dan Akuntabilitas
tepat untuk melakukan tugas mereka, dan belajar dengan melakukan dinilai dan dihargai;		dan bertanggung jawab;	proyek-proyek yang diumumkan, tepat waktu dan sesuai anggaran;	mengkomunikasikannya secara transparan kepada warga negara;
Warga negara menghormati peran pekerjaan publik dan percaya bahwa pejabat pemerintah menggunakan otoritas publik untuk kepentingan publik;	Kekuasaan pemerintah dibatasi melalui <i>checks and balances</i> ;	Pemerintah dianggap layak kredit;	Pemerintah mempertahankan aset infrastrukturnya, dengan sumber daya yang cukup yang didedikasikan untuk tujuan tersebut;	Pemerintah menghasilkan dan mempublikasikan data yang rutin dan dapat diandalkan (statistik), terutama tentang hasil kunci yang diperhatikan oleh warga;
Warga percaya kepada pejabat tinggi, pejabat publik, dan karyawan.	Warga negara memiliki keyakinan pada pemerintah nasional.	Pemerintah transparan tentang pendapatan dari sumber daya alam, pajak perdagangan.	Pemerintah berinovasi dalam implementasi, me-lemabagakan pelajaran dari inovasi.	Warga percaya bahwa pemerintah harus bertanggung jawab kepada mereka, sebagai agen kepada prinsipal.

Tujuan akhir (*ends*) sebagaimana tabel 5 dan cara (*means*) sebagaimana tabel 6 mencoba melihat permasalahan *Governance* yang kompleks tidak direduksi menjadi indikator tunggal. Sebagai ilustrasi, nilai WGI Indonesia tahun 2016 adalah -0,36 sedangkan China adalah -0,22. Apakah artinya China memiliki *rule of law* yang lebih baik dari Indonesia? Seperti apa perbedaannya? Pertanyaan ini sulit dijawab. Salah satu penyebabnya adalah nilai WGI tersebut diperoleh dari 40 data dari beragam sumber. Sehingga, terdapat potensi menyesatkan apabila hanya melihat satu nilai saja.

Oleh karena adanya kelemahan indikator tunggal tersebut maka Andrews (2014) memberikan rekomendasi perlunya semacam *dashboard* (papan instrumen) dan *narratives* (narasi) untuk dapat lebih komprehensif melihat aspek *Governance* suatu negara. Selanjutnya,

untuk setiap “panel instrumen” akan dilakukan penilaian untuk menentukan apakah lemah, di bawah arata-rata, rata-rata, di atas rata-rata, kuat, atau tidak ada data yang mencukupi. Sehingga, untuk setiap panel instrumen dapat diberikan warna merah, oranye, kuning, hijau, atau hijau tua untuk kemudahan membaca *dashboard* untuk menilai sejauh mana tujuan akhir (*ends*) dan cara (*means*) tercapai. Sehingga tabel 7 dan 8 bisa diberi indikasi warna untuk menilai sejauh mana implementasi berjalan.

Referensi:

Comparatively weak	Comparatively below avge.	Comparatively average	Comparatively above avge.	Comparatively strong	Insufficient data
---------------------------	----------------------------------	------------------------------	----------------------------------	-----------------------------	--------------------------

Tabel 7. Bagaimana tujuan akhir (*ends*) Governance negara X dibandingkan dengan negara/kelompok negara Y tertentu.

Pertahanan, keamanan publik, hukum dan ketertiban	Infrastruktur Publik	Pembangunan Manusia dan Manajemen Lingkungan	Kemajuan Ekonomi dan Adaptasi	Partisipasi, Hak, and Mobilitas
Konflik atau ancaman	Infrastruktur perdagangan dan transportasi	Makanan dan kelaparan	Stabilitas harga	Anak dan catatan sipil anak
Keamanan perbatasan nasional	Infrastruktur air dan sanitasi	Anak-anak belajar	Ketenagakerjaan	Partisipasi ekonomi
Warga merasa aman;	Infrastruktur listrik	Keahlian membaca warga negara	Utang	Ketidaksetaraan
Kejahatan dan kekerasan	Infrastruktur komunikasi	Angka kematian balita dan ibu	Pembiayaan yang terjangkau	Hak anak-anak
Warga aman di jalan raya;	Infrastruktur perumahan	Sistem kesehatan	Pertumbuhan ekonomi	Hak sosial, politik dan ekonomi
Hak kepemilikan dilindungi;	Infrastruktur perkotaan	Polusi udara dan air	Hubungan perdagangan	Warga dapat bergerak bebas
Sistem hukum perdata dan pidana.	Infrastruktur pedesaan	Keanekaragaman hayati	Eksport baru.	Orang asing dapat bergerak bebas

Tabel 8. Bagaimana cara (*means*) Governance negara X dibandingkan dengan negara/kelompok negara Y tertentu.

Kapasitas Sumber Daya Manusia dan Manajemen	Organisasi, Koordinasi dan Kelekatan	Kapasitas Sumber Daya Keuangan dan Pungutan	Pembelajaan dan Implementasi Kebijakan	Integritas dan Akuntabilitas
Ukuran sektor public	Status organisasi publik, kuasi-publik	Ke-cukupan perpajakan (kontrak fiskal)	Arah kebijakan dan pelaporan	Hukum dan peraturan dapat diakses
Perekrutan sector publik dan proses kompensasi	Misi dan tujuan organisasi publik	Eksekusi prosedur perpajakan adil	Pengeluaran yang transparan dan kesenjangan antara perencanaan dan eksekusi	Kesenjangan dalam eksekusi regulasi bisnis
Keterampilan pegawai pemerintah	Misi membentuk struktur organisasi publik	Kebijakan pajak dapat diakses	Pemerintah membayar tagihan dan biaya	Kesenjangan antara eksekusi legislasi anti korupsi
Motivasi dari pegawai sektor publik	Koordinasi organisasi publik;	Warga negara dan entitas swasta menghormati perpajakan	Pengadaan yang efektif	Kesenjangan dalam eksekusi sistem Public Financial Management (PFM)
Otonomi dan pembelajaran pegawai public	Organisasi publik memiliki hubungan dengan entitas lain	Transparan dan bertanggung jawab proses utang	Pemerintah menyelesaikan proyek-proyek	Sistem mengidentifikasi dan mengkomunikasikan permasalahan keuangan
Warga negara menghormati peran pekerjaan public	<i>checks and balances</i> membatasi kewenangan pemerintahan	Pemerintah dianggap layak kredit;	Pemerintah memelihara aset	Pemerintah menghasilkan dan mempublikasikan data yang rutin dan dapat diandalkan
Warga percaya kepada pejabat publik dan karyawan.	Keyakinan pada pemerintahan	Transparansi sumber daya alam dan pajak perdagangan.	Pemerintah berinovasi dalam implementasi	Warga percaya bahwa pemerintah harus bertanggung jawab

Tabel 7 dan 8 dapat memberikan perspektif bagaimana pemerintahan melaksanakan kewenangannya. *Dashboard* ini dapat pula memberikan penjelasan perbedaan antara negara atau kelompok negara tertentu. *Dashboard* semacam ini dapat menjadi bahan awal untuk terus mendorong diskursus publik dalam implementasi *Governance*. Diskursus dapat bertambah kaya

dengan membandingkan antara negara atau kelompok negara tertentu, tidak sekedar mengetahui apakah lebih baik atau lebih buruk.

Diskusi Kelompok:

1. Bekerja dalam kelompok 3-5 orang. Apakah kelebihan dan kelemahan indikator tunggal *Governance* dibandingkan dengan *dashboard* yang disertai narasi?

2. Beri penilaian kelompok Anda terhadap sebagian *dashboard* di bawah dan jelaskan mengapa untuk konteks Indonesia.

Tujuan akhir (*ends*)

Pertahanan, keamanan publik, hukum dan ketertiban	Infrastruktur Publik	Pembangunan Manusia dan Manajemen Lingkungan	Kemajuan Ekonomi dan Adaptasi	Partisipasi, Hak, and Mobilitas
Konflik atau ancaman	Infrastruktur perdagangan dan transportasi	Makanan dan kelaparan	Stabilitas harga	Anak dan catatan sipil anak

.....

Cara (*means*)

Kapasitas Sumber Daya Manusia dan Manajemen	Organisasi, Koordinasi dan Kelekatan	Kapasitas Sumber Daya Keuangan dan Pungutan	Pembelanjaan dan Implementasi Kebijakan	Integritas dan Akuntabilitas
Ukuran sektor publik	Status organisasi publik, kuasi-publik	Kecukupan perpajakan (kontrak fiskal)	Arah kebijakan dan pelaporan	Hukum dan peraturan dapat diakses

.....

3. Penutup

Isu *Governance* banyak ditulis orang mulai sejak 1980-an. Hampir empat dekade kemudian perkembangannya semakin cepat meskipun tentu banyak silang pendapat apa yang dimaksud dengan *Governance*, terlebih lagi apa yang dimaksud dengan *Good Governance*. Meskipun demikian, pada prinsipnya para ahli dan praktisi sepakat bahwa *Governance* diperlukan untuk akselerasi pembangunan suatu negara. Tuntutan untuk menerapkan *Good Governancedi* suatu negara tidak bisa terlepas dari karakteristik dan kapasitas negara tersebut. Dengan memerhatikan karakteristik dan kapasitas dalam konteks negara tersebut maka dapat ditetapkan apa yang menjadi prioritas dalam agenda implementasi *Governance* negara tersebut. Sehingga, tidak mungkin semua agenda *Governance* dapat ditangani sekaligus.

Tidak ada satu cara mujarab untuk menerapkan *Good Governance* dalam suatu negara. Tidak ada praktik-praktik yang baik (*best practices*) yang dapat langsung diterapkan. Tantangan implementasi adalah bagaimana membangun kapasitas, tidak hanya pemerintahan, tetapi juga para pemangku kepentingan kunci lainnya, seperti bisnis, OMS, dan tentu juga akademisi. Perlu melihat agenda *Governance* dari sudut pandang masyarakat biasa yang lebih menitikberatkan kepada apa layanan publik yang dirasakan oleh masyarakat. Pendekatan ini mulai dari tujuan akhir (*ends*) kemudian baru melihat bagaimana cara (*means*) mencapainya. Tentu pendekatan ini tidak juga berarti bahwa tujuan akhir membolehkan segala cara untuk mencapainya.

Pemerintah dan para praktisi perlu membangun *dashboard* (panel instrumen) untuk memberikan gambaran singkat dan utuh terhadap tujuan akhir (*ends*) tertentu dan bagaimana cara (*means*) mencapainya. *Dashboard* ini mencoba menutup kelemahan indikator tunggal yang membantu untuk membandingkan dengan capaian negara atau kelompok negara lain tetapi kurang bermanfaat dalam perbaikan proses implementasi yang berkelanjutan. Pendekatan “*ends to means*” tidak bermaksud untuk menjadi dasar perubahan agenda *Governance*, tetapi bagaimana *dashboard* ini dapat menjadi panel instrumen yang dapat memonitor dan mendorong diskursus publik dan pemerintah untuk mendorong terus agenda *Governance* untuk mungkin tidak menjadi *Good Governance* tetapi *Good Enough Governance*.

REFERENSI:

- Andrews, M.,L. Pritchett, S, Samji, and M. Woolcock (2015), "Building Capability by Delivering Results: Putting Problem-Driven Iterative Adaption (PDIA) Principles into Practice" A Governance Practitioner's Notebook: Alternative Ideas and Approaches, OECD.
- Matt Andrews, 2014. "An Ends-Means Approach to Looking at Governance," CID Working Papers 281, Center for International Development at Harvard University.
- Matt Andrews, 2014. "An Ends-Means Approach to Looking at Governance," CID Working Papers 281, Center for International Development at Harvard University.
- Merilee S. Grindle, 2007. "Good Enough Governance Revisited," *Development Policy Review*, Overseas Development Institute, vol. 25(5), pages 533-574, September.
- Merilee S. Grindle, 2007. "Good Enough Governance Revisited," *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, Vol. 17, No. 4, October 2004 (pp. 525–548).
- Merilee S. Grindle, 2010. "Good Governance: The Inflation of an Idea," CID Working Papers 202, Center for International Development at Harvard University.



KREATIVITAS DAN INOVASI

HENDRIANA WERDANINGSIH

UNIVERSITAS PARAMADINA-FORD FOUNDATION

2018

Deskripsi Singkat

Materi ini memberikan konsep penting mengenai definisi CI terkait dengan perkembangan program kemitraan. Program CI juga didukung dengan pemahaman terkait dengan pengelolaan manajemen pengetahuan dalam organisasi agar mampu menciptakan program-program kemitraan yang baru dan unik. Perusahaan yang mengelola kemitraan diharapkan dapat mendukung eksplorasi inovasi melalui program portofolio dan memahami dinamika lingkungan yang selalu berubah secara dinamis.

Tujuan Umum

Tujuan mata kuliah ini adalah para peserta diharapkan mampu menguasai konsep dan mengidentifikasi isu-isu *creativity* dan *innovation* yang bisa mendukung program kemitraan.

Tujuan Khusus

Tujuan mata kuliah ini adalah para peserta diharapkan mampu mempraktikkan dan mengimplementasikan aspek *creativity* dan *innovation*.

Kompetensi yang akan Dicapai

- 1) Sikap: Berkontribusi dalam peningkatan mutu kehidupan bermasyarakat, berbangsa, bernegara, dan kemajuan peradaban berdasarkan Pancasila.
- 2) Pengetahuan: Menguasai dinamika perubahan lingkungan kemitraan dan memiliki kemampuan untuk berpikir secara sistematis dan praktis.
- 3) Keterampilan umum: Menerapkan pemikiran logis, kritis, sistematis, dan inovatif dalam konteks pengembangan atau implementasi konsep kemitraan dan menerapkan perilaku adaptif terhadap isu-isu kemitraan terkini.

Materi Pembelajaran

- 1) Inovasi dan kreativitas.
- 2) Mengelola Manajemen Pengetahuan.
- 3) Mengelola Inovasi dalam Program Kemitraan terkait dengan Portofolio Program.
- 4) Memahami Dinamika Lingkungan

Metode Pembelajaran

- 1) *Presentation and Discussion.*
- 2) *Case Study.*
- 3) *Exercise in Working Group.*

Lama Belajar: 4 jam

Pengantar

Percepatan perkembangan teknologi membuka sejumlah peluang sekaligus menjadi tantangan bagi organisasi untuk selalu melakukan inovasi agar dapat menghadapi perubahan yangakhir-akhir ini terjadi begitu cepat. Inovasi berkaitan sangat erat dengan kreativitas, karena inovasi adalah ide kreatif berwujud produk, servis maupun sistem, yang memberikan pengaruh positif kepada organisasi tersebut. Untuk menghasilkan inovasi, sebuah organisasi harus melakukan pengelolaan terhadap aset pengetahuan yang dimiliki dan memfasilitasi sumber daya manusianya untuk menjadi individu kreatif. Pengelolaan aset pengetahuan dikenal sebagai *Knowledge Management*. William R. King dalam *Knowledge Management and Organizational Learning* memaparkan bahwa manajemen pengetahuan adalah perencanaan, pengorganisasian, memotivasi dan pengaturan orang, proses dan sistem dalam sebuah organisasi untuk memastikan pengetahuan yang menjadi aset organisasi dapat ditingkatkan dan dimanfaatkan secara efektif. Sedangkan Linda A. Hill, profesor sekolah *Harvard Business School* dalam *How to Manage for Collective Creativity*, menyampaikan bahwa inovasi terjadi karena '*collective genius*' yang melibatkan *creative abrasion*, *creative agility*, dan *creative resolution*.

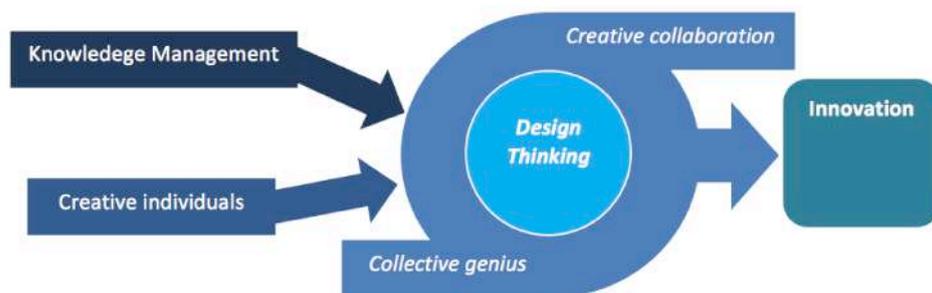
Penelitian Adobe tentang *State of Creativity* melibatkan 5000 orang dari 5 negara yang berbeda, menunjukkan data bahwa 80% dari mereka setuju bahwa kreativitas merupakan faktor sangat penting untuk perkembangan ekonomi, namun hanya 25% dari mereka sebagai individu yang merasa mempunyai kesempatan untuk memanfaatkan kreativitasnya. Kreativitas adalah kemampuan berpikir dan bertindak untuk menghasilkan sesuatu yang memiliki nilai kebaruan (*novelty*), baik berupa invensi atau inovasi. Albert Einstein mengatakan, "*I never made one of my discoveries through the process of rational thinking.*"

Invensi adalah sebuah penemuan yang sebelumnya tidak ada atau sebuah penemuan baru, sedangkan inovasi menurut Tom Kelley adalah *Fresh Idea + Implementation + Add Value*. Proses yang dilalui untuk menghasilkan inovasi adalah proses eksperimen yang menghasilkan kejutan-kejutan yang tidak dibayangkan sebelumnya. Salah satu metode yang merupakan proses eksperimen untuk menghasilkan inovasi adalah *design thinking*. *Design thinking* diadaptasi dari cara berpikir desainer yang direkomendasikan oleh David Kelley pendiri IDEO untuk

dikembangkan oleh Universitas Stanford menjadi *DSchool* dengan dukungan finansial dari Prof. Hasso Plattner. *Design thinking* dikembangkan untuk mengisi kekosongan yang ada di antara pengetahuan dan penemuan yang dikembangkan melalui *deep thinking* oleh akademisi untuk menghasilkan para spesialis. Bila *deep thinking* memikirkan suatu pengetahuan secara mendalam, *design thinking* adalah berpikir secara meluas dan lintas disiplin sehingga salah satu elemen penting dari proses eksperimen dalam *design thinking* adalah kolaborasi. Oleh karena itu upaya organisasi untuk menghasilkan inovasi terkait erat dengan kemitraan antar organisasi untuk mendukung *creative collaboration*.

Creative collaboration mendukung proses *problem solving* dan inovasi. Inovasi terjadi saat terjadi hubungan antar sumber-sumber pengetahuan yang semula tidak terhubung. Sumber-sumber pengetahuan yang dimaksud di sini adalah individu dengan latar belakang atau pun organisasi yang berbeda. Hal penting dalam menjalankan *creative collaboration* adalah *honesty* dan komitmen untuk mencapai visi yang sama.

Peta Materi



Gambar 1. Peta Materi

Sumber: Pribadi

Materi pembelajaran terdiri dari beberapa bagian yang pada prakteknya saling berkaitan dalam tujuan menghasilkan inovasi, namun pada modul ini masing-masing bagian akan dipaparkan secara cukup mendalam untuk dimanfaatkan sebagai pengetahuan dan dilengkapi dengan latihan untuk mengasah keterampilan dan menumbuhkan sikap. Bagian pertama adalah tentang **kreatifitas** yang merupakan salah satu elemen dasar dari terjadinya inovasi. Pengertian **inovasi** akan dipaparkan pada bagian kedua untuk memberikan gambaran lebih jelas tentang tujuan akhir proses yang akan dilalui. Selain kreatifitas, **knowledge management** atau manajemen pengetahuan merupakan pengelolaan aset organisasi yang penting dilakukan untuk mendukung terwujudnya inovasi akan dipaparkan pada bagian ketiga dari modul ini.

Pengetahuan dan kreativitas individu menjadi bahan dasar dalam eksperimen *design thinking* yang pada prosesnya menekankan pada *collective collaboration*. *Design thinking* secara terperinci akan dipaparkan pada bagian keempat, agar dapat dilatih dan dipraktikkan oleh setiap peserta baik di dalam program eksekutif ini maupun di dalam organisasi masing-masing. Sebagai penutup dipaparkan pentingnya kemitraan yang diperkuat dengan kreativitas untuk menjadi bagian dari solusi untuk masalah-masalah kompleks yang ada di dunia dalam *Collaborative Partnership* untuk *Wicked Problem-Solving*.

1. Kreativitas.

George Land pada tahun 1968 melakukan sebuah penelitian terhadap 1.600 anak antara 3 sampai 5 tahun. Anak-anak tersebut diberikan tes kreativitas yang sama dengan Land digunakan oleh menyeleksi ahli rekayasa dan peneliti NASA. Tes dapat berjalan dengan baik, maka penelitian dilanjutkan dengan subjek anak-anak dengan kisaran usia 10 tahun dan kisaran usia 15 tahun. Hasil tes tersebut adalah sebagai berikut,

Kisaran usia 5 tahun: 98%

Kisaran usia 10 tahun: 30%

Kisaran usia 15 tahun: 12%

Usia dewasa (280.000 orang): 2%

Mengapa secara umum orang dewasa tidak lebih kreatif daripada anak-anak?. Pada umumnya kreativitas tertutup oleh hukum, aturan dan regulasi. Sistem pendidikan yang dirancang pada masa Revolusi Industri (tahun 1760-1830) melatih kita untuk menjadi pekerja yang baik dan mengikuti instruksi. Tantangannya saat ini adalah bahwa kita tidak lagi hidup di masa yang sama dengan era revolusi industri. Kita berada pada Era Kreativitas. Menurut Daniel Pink dalam bukunya, *A Whole New Mind: Why Right-Brainers Will Rule the Future*, mendefinisikan babakan perekonomian sebagai berikut,

1. Era Pertanian (*Agriculture Age-farmers*)
2. Era Industri (*Industrial Age-factory workers*)
3. Era Informasi (*Information Age-knowledge workers*)
4. Era Konseptual (*Conceptual Age-creators and emphatizers*)

Perubahan adalah sesuatu yang pasti terjadi, namun percepatan perubahan yang terjadi di seluruh dunia saat ini harus disikapi secara khusus, yaitu dengan menjadi kreatif dan inovatif.

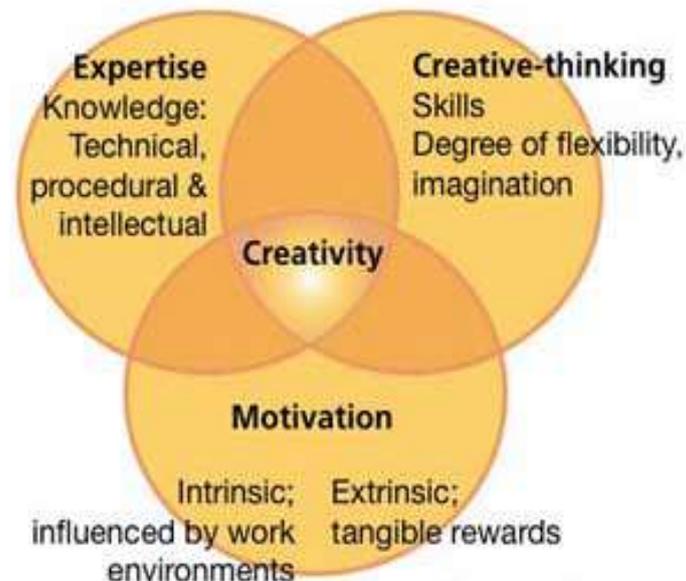
1.1. Pengertian Kreativitas

"*Creativity is intelligence having fun*", menurut Albert Einstein kreativitas adalah kecerdasan yang sedang bersenang-senang. Einstein berpendapat bahwa imajinasi lebih penting daripada pengetahuan, karena pengetahuan terbatas pada apa yang kita ketahui saat ini dan pahami, sementara imajinasi merengkuh seluruh yang ada dan semua yang akan diketahui dan dipahami. Kreativitas berkaitan dengan imajinasi. Berikut ini adalah beberapa pengertian kreativitas yaitu,

- a) Kreativitas adalah kemampuan untuk menghasilkan sesuatu yang tidak terduga, orisinal dan unik. Hal ini merupakan cerminan keindahan kemampuan seseorang dapat berpikir di dalam berbagai situasi yang ada.
- b) Kreativitas bukan genetik melainkan dapat dikembangkan dengan cara belajar dan memahami segala sesuatu dengan persepsi yang tidak umum.
- c) Kreativitas adalah sebuah aktivitas *braistorming* di mana seseorang harus berpikir melewati batas imajinasinya untuk menghasilkan sesuatu yang berharga, aktivitas yang melepaskan sesuatu yang sebelumnya tersembunyi.
- d) Kreativitas adalah sesuatu yang abstrak dan tidak membutuhkan uang.
- e) Kreativitas adalah tindakan menjadikan ide baru dan imajinasi menjadi nyata. Kreativitas melibatkan dua proses: berpikir dan memproduksi. Inovasi adalah hasil dari produksi atau hasil upaya implementasi dari sebuah ide. Suatu ide tanpa disertai tindakan untuk mewujudkannya, bukan proses kreatif melainkan semata-mata imajinatif.
- f) Kreativitas adalah proses yang mempersyaratkan *passion* dan komitmen. Hal tersebut akan membawa kesadaran kita terhadap sesuatu yang sebelumnya tersembunyi dan mengarah pada sesuatu yang baru.
- g) Kreativitas merupakan bagian penting dari sebuah inovasi. Tidak ada inovasi tanpa kreativitas.

Kreativitas adalah keterampilan yang dapat dikembangkan dan sebuah proses yang dapat dijalankan. Kreativitas dimulai dengan landasan pengetahuan, mempelajari sebuah keilmuan dan menguasai cara berpikir. Kita dapat menjadi kreatif melalui pengalaman, eksplorasi, mempertanyakan asumsi, menggunakan imajinasi dan merumuskan informasi. Menurut T.M. Amabile, terdapat tiga (3) komponen kreativitas yaitu *Expertise* (keahlian), *Creative-thinking* (kemampuan berpikir kreatif) dan *Motivation* (motivasi). *Expertise* atau keahlian meliputi pengetahuan teknis, prosedural dan intelektual.

Creative-thinking mempersyaratkan keterampilan, fleksibilitas dan imajinasi. Sedangkan motivasi terbagi atas motivasi *intrinsic* yang muncul karena pengaruh lingkungan kerja dan motivasi *extrinsic* yang dipengaruhi oleh penghargaan yang berupa benda (*tangible*)



Gambar 2. Komponen Kreativitas

Sumber: T.M. Amabile, Harvard Business Review, 1998

1.2. *The Creative Personality*

Orang kreatif, menurut Mihaly Csikszentmihalyi, memiliki kemampuan adaptasi yang mengagumkan dalam berbagai situasi dan melakukan sesuatu dengan apapun yang ada padanya untuk mencapai tujuan. Csikszentmihalyi selama 30 tahun melakukan penelitian tentang bagaimana orang kreatif hidup dan bekerja, dengan tujuan untuk lebih memahami 'proses misterius' yang memungkinkan mereka menghasilkan ide baru dan hal baru. Proses yang dijalani orang kreatif yaitu:

- a) Belajar dengan melakukan *trial and error* sebagai strategi mencapai tujuannya
- b) Mampu melakukan dua cara berpikir yang bertolak belakang; konvergen dan divergen. Cara berpikir konvergen dapat diukur dengan Tes IQ dan melibatkan pemecahan permasalahan rasional dengan hanyasatu jawaban yang tepat. Cara berpikir divergen mengarahkan pada banyak alternatif solusi pemecahan masalah, bukan hanya satu. Berpikir divergen melibatkan kecakapan atau kemampuan untuk menghasilkan sejumlah ide berkualitas, fleksibilitas atau kemampuan untuk mengubah sudut pandang

satu satu ke sudut pandang lainnya, dan dalam memilih asosiasi terhadap ide yang tidak biasa secara orisinal. Berpikir divergen tidak digunakan untuk membedakan ide yang baik dengan ide yang kurang baik, maka pada tahapan tersebut digunakan cara berpikir konvergen.

- c) Mengkombinasikan *playfulness* (bermain-main) dan *discipline* (disiplin), atau *responsibility* (sikap bertanggung jawab) dan *irresponsibility* (tidak bertanggung jawab). Adalah lumrah bila orang kreatif menunjukkan sikap bermain-main, namun sikap ini tidak akan lengkap tanpa antitesisnya yaitu ketabahan (*doggedness*), ketahanan (*endurance*) dan ketekunan (*perseverance*). Meskipun orang kreatif menyukai suasana riang, banyak dari mereka bekerja sepanjang malam dan bertahan, saat orang lain tidak akan melakukannya. Vasari pada tahun 1550 menuliskan bahwa saat Paolo Uccello mengerjakan hukum perspektif, Uccello berjalan maju dan mundur (mendekati dan menjauhi gambar) sepanjang malam sambil berguman, “*What a beautiful thing is this perspective!*”.
- d) Berada bolak balik di antara imajinasi dan fantasi dengan kepekaan yang kuat terhadap realitas.
- e) Memiliki sikap pemberontak sekaligus konservatif. Kemauan untuk mengambil resiko, melawan tradisi yang sudah mapan adalah penting.
- f) Menampilkan kegelisahan dan juga kegembiraannya, karena sikap keterbukaan dan sensitifitasnya.

1.3. Bagaimana untuk menjadi individu kreatif?

Linda Naiman, pada *Seven Habits of Highly Creative People* (dengan perhormatan kepada Stephen Covey inisiator Seven Habits) menyampaikan bahwa ada tujuh kebiasaan (*seven habits*) yang dapat membuat seseorang menjadi kreatif, yaitu:

a) *Prepare the ground*

Pertama adalah mempersiapkan dasar atau landasan. Mengutip James Russel Lowell, “*In creating, the only hard is to begin*”. Kreativitas membutuhkan pikiran yang mampu menyerap, situasi yang memungkinkan untuk fokus dan perhatian. Oleh karena itu untuk menjadi kreatif, seseorang atau diri kita harus diberikan ruang dan waktu untuk menyerap inspirasi dalam zona kreatif sesuai dengan kebutuhannya. Situasi tersebut akan menimbulkan kesenangan yang murni dan ekspresi kreatif yang mendorong munculnya keinginan untuk mencipta atau membuat sesuatu yang baru. Kreativitas justru tidak dapat muncul dari situasi yang dipenuhi rasa khawatir untuk menjadi sempurna.

b) *Plant seeds for creativity*

Mengutip Budha, *“We are what we think. All that we are arises with our thoughts. With our thoughts we create the world”*. Fokus pikiran kita akan menentukan perilaku dan keputusan kita. Untuk menjadi kreatif, perhatian harus dipusatkan pada hal baru apa yang ingin dibuat, bukan memperhatikan pada hal-hal yang bersifat keluhan.

c) *Live in the question*

Rainer Maria Rilke menyatakan, *“Be patient towards all that is unsolved in your heart. And try to love the question themselves”*. Sering kita dengar tentang seorang anak berusia 5 tahun dapat bertanya sebanyak 120 pertanyaan dalam satu hari, pada usia 6 mereka hanya bertanya sebanyak 60 buah pertanyaan, dan pada usia 40 tahun seseorang dewasa hanya menyampaikan 4 buah pertanyaan sehari. Untuk berpikir kreatif, orang dewasa harus memasuki *“beginner’s mind”* dan membuat pertanyaan, bukan selalu berusaha membuat jawaban dengan cepat atau membuat pernyataan. Salah satu caranya adalah dengan memperhatikan pertanyaan-pertanyaan yang disampaikan orang lain seperti para seniman, ilmuwan dan para pemikir lainnya. Kumpulkan pertanyaan yang dirasa paling menarik, sehingga kita akan hidup di dalam berbagai pertanyaan.

d) *Feed your brain*

“If you stuff yourself full of poems, essays, plays, stories, novels, films, comic strips, magazines, music, you automatically explode every morning like old faithful. I have never had a dry spell in my life, mainly because I feed myself well, to the point of bursting”, Ray Bradbury. Untuk menjadi kreatif harus selalu merasa ingin tahu, penasaran dan mengikuti sesuatu yang dirasa tepat (meskipun belum ada kepastian tentang ketepatannya). Ketertarikan akan sesuatu, nantinya akan dapat menjadi sumber ide pada saat kita mencari hubungan antara hal-hal yang biasanya tidak berhubungan. Mengkombinasikan ide, membuat hubungan adalah kunci kreativitas yang biasa digunakan oleh seniman, desainer dan ilmuwan.

e) *Experiment & explore*

Thomas Edison menyatakan bahwa, *“I make more mistakes than anymore else I know, and sooner or later, I patent most of them”*. Edison adalah seorang inventor dan innovator yang menghasilkan lebih dari 1.093 paten. Proses yang dilakukannya dalam menghasilkan paten-paten tersebut menjadikannya seorang yang ahli dalam belajar dari eksperimen yang gagal. Pada saat meninggalnya di tahun 1931, Edison meninggalkan 3.500 buah notebook yang berisi ide-ide dan pemikirannya. Untuk meningkatkan daya kreatif, seseorang harus mengikuti rasa penasarannya, melakukan eksperimen terhadap idenya dan belajar dari kesalahan.

f) *Replenish your creative stock*

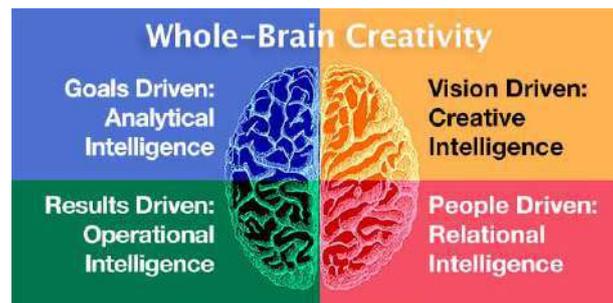
Daya kreatif ada kalanya harus diperbaharui. Salah satu caranya adalah dengan menyalurkan kreativitas pada bidang yang berbeda dengan tantangan yang berbeda pula. Julia Cameron, pengajar dan penulis buku fiksi diantaranya *The Artist's Way* (1992) dan *It's Never Too Late to Begin Again: Discovering Creativity and Meaning at Midlife and Beyond* (2016), untuk 'self nourishing' melakukan kegiatan pada bidang kegiatan yang berbeda-beda yaitu menjadi jurnalis, menulis buku fiksi, buku puisi, skenario, membuat film, komposisi musik, menyanyi maupun melukis.

g) *The secret to liberating your creativity*

Satu hal yang dapat membantu kita untuk membebaskan kreativitas adalah dengan mengingat kembali bagaimana kita bermain pada masa kecil. Hal-hal apa yang telah hilang dari masa lalu itu? Permainan di masa kecil merupakan petunjuk atas kreativitas, bakat dan passion kita yang sesungguhnya, lalu buatlah keterhubungan dari cara bermain masa kecil yang dapat diterapkan pada kehidupan di dunia kerja. Kreativitas memiliki berbagai bentuk baik dalam kegiatan bisnis, seni, desain, pendidikan dan ilmu pengetahuan. Bila seseorang memiliki kemampuan untuk mengekspresikan kreativitas pada kegiatan tersebut maka hidup dan kerja menjadi sebuah karya.

Di dalam *Whole-Brain for Leadership and Innovation*, Linda Naiman mengungkapkan cara generate, analyse, evaluate and implement ideas pada 4 kecerdasan pada *Whole-Brain Creativity* yang terdiri dari:

1. *Analitical intelligence* (kecerdasan analitikal), meliputi bagaimana cara membatasi masalah, bagaimana mengevaluasi ide dan *critical thinking*.
2. *Artistic intelligence* (kecerdasan artistik), meliputi cara menggunakan imajinasi, berpikir visual dan melihat berbagai kemungkinan.
3. *Relational intelligence* (kecerdasan relasional), meliputi bagaimana sebuah ide saling berhubungan atau saling berpengaruh di dalam sistem, bagaimana cara berkolaborasi dan co-create dengan orang lain.
4. *Operational intelligence* (kecerdasan operasional), meliputi perencanaan dan pengorganisasian, bagaimana mewujudkan ide ke dalam tindakan.



Gambar 3. *Whole-Brain Creativity*

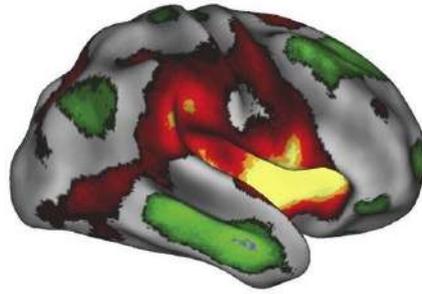
Sumber: Creativityatwork.com (adapted from Ned Hermann)

Kreativitas mempersyaratkan whole-brain thinking; imajinasi, daya artistik dan intuisi otak kanan, dan logika dan perencanaan yang merupakan kemampuan otak kiri. Whole-brain thinking memberikan sebuah roadmap strategis untuk kreativitas, problem solving, inovasi dan transformasi. Proses ini dapat digunakan untuk mengembangkan kemampuan kreativitas dan inovasi baik individu maupun organisasi.

1.4. Kreativitas dan Kerja Otak

Tiga Area yang terjadi pada otak saat melakukan *creative thinking*. Diantara semua jaringan dan pusat-pusat yang ada di otak kita, ada tiga bagian yang berperan saat terjadinya *creative thinking*. *The Attentional Control Network* (hijau), membantu kita untuk terfokus pada tugas tertentu. Bagian ini aktif saat dibutuhkan konsentrasi dalam masalah yang rumit atau memperhatikan sesuatu seperti saat sedang membaca atau mendengarkan pembicaraan.

The Imagination Network (merah), yang digunakan seperti untuk membayangkan rencana masa depan dan mengenang apa yang terjadi di masa lalu. Network ini membantu terbentuknya mental image saat kita melakukan hal tersebut. *The Salience Network* memiliki peran penting dalam memonitor apa yang terjadi di sekitar kita, maupun yang ada di dalam otak kita dan melakukan perpindahan antara *Imagination Network* dan *Attentional Control* untuk kita secara otomatis.



Gambar 4. Jaringan otak yang berperan pada *creative thinking*

Sumber: Scientific American

Pada seluruh proses kreatif yang terdiri dari *preparation*, *illumination* hingga *verification* terdiri dari interaksi proses kognitif yang melibatkan kesadaran (*conscious*) dan bawah sadar (*unconscious*) serta emosi. Bagian otak yang berbeda (tidak sederhana pembagian otak kiri dan otak kanan) digunakan untuk melakukan tugas tersebut, tergantung pada tahapan proses kreatif yang sedang berlangsung dan apa yang sedang ingin dihasilkan dari proses kreatif tersebut.

Peneliti Allen Braun dan Siyuan Liu mengatakan bahwa saat kita kreatif, beberapa bagian otak yang dipakai sehari-hari menjadi tidak aktif dan bagian lain yang sehari-hari tidak digunakan menjadi hidup dan ‘menyala’. Dikatakan Braun, “*We think what we see is a relaxation of ‘executive functions’ to allow more natural de-focused attention and uncensored processes to occur that might be the hallmark of creativity.*”

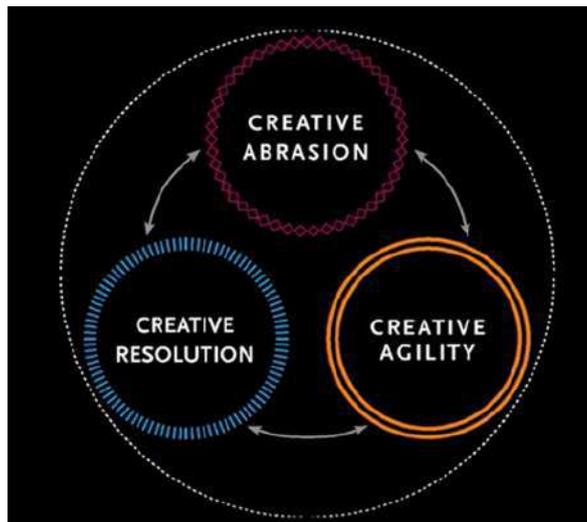
Jonah Lehrer pun menyatakan bahwa *a relaxed state of mind* sangat penting untuk menjadi kreatif. “*Why is a relaxed state of mind so important for creative insights? When our minds are at ease—when those alpha waves are rippling through the brain—we’re more likely to direct the spotlight of attention inward, toward that stream of remote associations emanating from the right hemisphere. In contrast, when we are diligently focused, our attention tends to be directed outward, toward the details of the problems we’re trying to solve. While this pattern of attention is necessary when solving problems analytically, it actually prevents us from detecting the connections that lead to insights. ‘That’s why so many insights happen during warm showers,’ Bhattacharya says. ‘For many people, it’s the most relaxing part of the day.’ It’s not until we’re being massaged by warm water, unable to check our e-mail, that we’re finally able to hear the quiet voices in the backs of our heads telling us about the insight. The answers have been there all along—we just weren’t listening.*”

Tony Schwartz dalam bukunya *The Power of Full Engagement* menyatakan bahwa untuk menjadi lebih produktif dalam bekerja (berkarya) adalah dengan “*Manage your energy, not your time.*”

1.5. Kreativitas Kolektif

Linda A Hill, profesor Harvard Business School dalam *How to Manage for Collective Creativity*, menyampaikan bahwa inovasi terjadi karena ‘*collective genius*’. *Collective genius*, adalah orang-orang dengan latar belakang yang berbeda saling mengisi dan melengkapi melakukan proses *collaborative problem solving*. Proses yang terjadi dalam *collaborative problem solving* adalah proses yang saling berkaitan dan tidak beraturan (*interrelated and messy*), bukan proses yang linier dan terduga. Proses yang dilakukan dipenuhi *trial* dan *error*, dan melalui sejumlah kesalahan. Tiga (3) kemampuan kreatif yang terlibat dan saling terkait dalam proses ini adalah *creative abrasion*, *creative agility* dan *creative resolution*.

Creative abrasion adalah kemampuan untuk menjadi *marketplace of ideas*. Menampilkan banyak perbedaan bukan meminimalisirnya, inovasi jarang terjadi tanpa perbedaan dan konflik. *Creative agility*, menguji dan memperbaiki kumpulan ide tersebut secara kritis, seperti pada metode *design thinking* yang merupakan kombinasi saintifik metode dan proses artistik, *persued*, refleksi and penyesuaian (*discovery driven learning*), melakukan sejumlah eksperimen bukan menciptakan ‘pilot’. Pembuatan eksperimen membuka peluang untuk melakukan kesalahan dan belajar dari kesalahan tersebut karena fokusnya pada proses sedangkan sebuah ‘pilot’ tidak boleh ada kesalahan karena fokusnya pada hasil akhir. *Creative resolution* merupakan pengambilan keputusan (*decision making*), dengan cara membuat kombinasi untuk sebuah solusi.



Gambar 5. Tiga kemampuan kreatif dalam *collaborative problem solving*
 Sumber: Linda Hill, TEDxCambridge

Inovasi dapat terjadi bila *creative genius* memahami *collaborative problem solving*, *discovery driven learning*, *inaguated desicion making*. *Collaboration problem solving* dapat terjadi di dalam sebuah *creative organization*, dengan ciri diantaranya tidak ada yang mendominasi, dan kesetaraan dalam pengambilan keputusan. Ditegaskan Laura Hill bahwa *leading innovation is about creating the space where people willing and able to do the hard work to innovative problem solving*. Para pimpinan organisasi harus bertindak sebagai *role model* dan *human glue*, bukan seorang visioner melainkan sebagai *social architect*. Kolaborasi merupakan tema sentral untuk sebuah inovasi karena beberapa hal di bawah ini,

1) **Asosiasi**

Pertama, kolaborasi meningkatkan peluang dari asosiasi (pengkaitan) antara ide dengan hasil dalam sebuah kombinasi inovatif. Hal ini relevan untuk kelompok karena semakin banyak orang yang terlibat, semakin banyak jumlah asosiasi yang akan terbentuk dari banyak perspektif yang berbeda. Seorang penemu bisa jadi tidak menghasilkan sebuah ide yang utuh, namun dia dapat mengkombinasikan separuh idenya dengan ide orang lain untuk mewujudkan konfigurasi yang inovatif. Dengan kata lain, separuh ide diasosiasikan dengan separuh ide lainnya menjadi sebuah ide inovatif yang utuh.

2) **Kecepatan**

Kedua, umpan balik dari sebuah kolaborasi dapat mempercepat pengulangan yang penting. Sebuah solusi inovatif seringkali merupakan kombinasi dari ide-ide, dari konsep ke pewujudan. Robert Weisberg, penulis buku *Creativity: Understanding Innovation in Problem Solving, Science, Invention, and the Arts* meneliti para kreator

terkenal dan menyatakan bahwa produksi kreatif merupakan hasil dari ‘rantai’ dari ide-ide yang terhubung yang menggantikan pemikiran orisinalnya. Kolaborasi dengan orang lain dapat mempercepat rantai ide-ide yang terhubung menghasilkan sesuai yang inovatif. Kecepatan merupakan hal yang penting dalam persaingan menghasilkan karya inovatif, sebelum orang lain melakukan hal yang sama. Orang-orang dengan pikiran terbuka (*open-mind*) di sekitar kita dapat secara cepat memvalidasi apakah cukup bernilai dan membantu mengembangkan ide sehingga menghemat waktu.

3) **Hubungan**

Ketiga, hasil kolaborasi yang lebih membuat kita terhubung dengan orang yang dapat membantu mendorong munculnya ide-ide bagus. Inovasi yang berhasil melibatkan lebih daripada sebuah ide luar biasa. Kolaborasi dengan orang lain akan memperluas lingkaran sosial yang dapat memudahkan dalam menemukan orang-orang yang dapat membantu mewujudkan sebuah ide menjadi kenyataan, baik sebagai partner maupun sebagai penyanggah dana.

4) **Energi**

Keempat, sebuah tim akan memberikan energi dan membantu membangun ketahanan. Ide-ide baru seringkali menimbulkan pertentangan dan sebuah tim dapat memberikan dukungan untuk melewati hambatan yang ada. Umpan balik dari tim juga dapat memberikan energi untuk masing-masing anggotanya mampu melalui masa-masa proses belum menunjukkan hasil.

5) **Implementasi**

Pada akhirnya, kolaborasi membantu ide mencapai implementasi. Inovasi merupakan hasil dari implementasi dari sebuah solusi atau ide yang lengkap. Bila tidak ada implementasi artinya tidak ada inovasi.

Inovasi terjadi saat adanya hubungan antar sumber-sumber pengetahuan yang semula tidak terhubung. Melakukan kolaborasi dengan orang-orang yang sama, dari latar belakang yang sama dan dengan cara yang sama, tidak akan menghasilkan suatu pencapaian yang baru. Untuk ketercapaian sebuah inovasi maka kolaborasi dilakukan lintas komunitas atau lintas organisasi. Hal tersebut membuktikan mengapa *open innovation*, *crowdsourcing* dan *lead-user innovation* menunjukkan kesuksesan. Jeffrey Davis, kepala *Human Health and Performance Directorate* di NASA’s Johnson Space Centre menyatakan, “Dengan membuka percakapan tentang *problem-solving* kepada pihak di luar organisasi, NASA menyadari bahwa untuk semua *technical wizardry* dan *know-how*, tidak semua memiliki jawabannya. *Open-innovation* ini adalah tentang menemukan pendekatan baru, orang-

orang baru dan organisasi-organisasi baru yang tidak saling mengenal sebelumnya. Semula kami mengira mengenal semua pemain di bidang ini, ternyata tidak demikian”. Senada dengan pendapat tersebut, Kate Vitasek, peneliti dari the University of Tennessee menunjukkan bahwa inovasi dan kolaborasi saling mengisi dan saling membangun (*feed & build*), maka organisasi yang baik, tidak hanya menjaring inovasi dari karyawannya melainkan juga dari pihak di luar organisasi seperti *suppliers* atau bahkan kompetitor. Saat ini bisnis model semakin saling tergantung satu sama lain daripada masa sebelumnya, di masa depan pemenangnya adalah mereka yang melakukan peningkatan kekuatan kolektif secara bersama. Nielsen berpendapat bahwa pelibatan lebih banyak kolaborator dapat menghasilkan lebih banyak ide-ide baru sehingga membuka peluang lebih besar untuk mendapatkan satu ide yang paling disukai konsumen. Data Nielsen menunjukkan bahwa kelompok yang terdiri dari tujuh (7) atau lebih menghasilkan konsep yang lebih baik 58% lebih baik daripada kelompok yang dua orang. Melibatkan kolaborator dari bagian yang berbeda-beda (misalnya dari bagian *marketing*, *sales*, R&D dan lain-lain) memberikan hasil yang lebih positif. Data menunjukkan kelompok dengan variasi lebih dari 4 rata-rata menunjukkan 18% performa yang lebih baik daripada kelompok dengan 1-3 variasi.

Keragaman peserta dalam konteks kemitraan antar organisasi, profesor Exequiel Hernandez menyampaikan bahwa kerjasama R&D lintas negara merupakan hal yang sangat potensial untuk menghasilkan ide baru, cara baru untuk melakukan sesuatu, sistem bisnis yang baru, dan sangat membantu perusahaan untuk menjadi sangat inovatif. Namun demikian ada banyak yang harus diperhatikan dalam kerjasama tersebut adalah perbedaan budaya, perbedaan hukum (*legal*), perbedaan institusi dan lain-lain, sehingga kemitraan semacam ini sangat menjanjikan untuk menghasilkan inovasi namun juga *complex to manage*. profesor Hernandez juga menyatakan, berdasarkan data tentang paten yang diperoleh dari industri bioteknologi dari 57 negara yang berbeda, menunjukkan bahwa inovasi radikal (*radical innovation*) atau inovasi yang *path-breaking* yang mematahkan kemapanan *knowledge of industry*, sangat berkaitan erat dengan *the all-foreign partnerships, with the all-foreign networks*. Tidak dengan *the all-domestic and not with the ones that have a mix of foreign and domestic*. Pilihan lain adalah untuk melakukan inovasi yang disebut sebagai *impactful innovation* yaitu inovasi yang secara ekonomis bernilai namun menjaga kemapanan pengetahuan yang ada. Inovasi ini lebih terhubung dengan *all-domestic network partners in the R&D alliances*, bukan dengan *all foreign or with the mix of foreign and domestic*. Maka kemitraan organisasi yang dipilih bergantung dari bentuk

inovasi yang akan dihasilkan, *home run-radical innovation* atau *incremental-profitable innovation*.

2. Inovasi

Inovasi adalah sebuah tindakan pengaplikasian sebuah ide baru yang memberikan nilai tambah bagi organisasi bisnis, lembaga pemerintahan dan masyarakat. Sesuatu cara bekerja yang lebih baik dan lebih cerdas adalah inovasi, dapat berupa teknologi baru, produk baru, metode produksi baru maupun perbaikan dari produk yang sudah ada. Dapat dikatakan inovasi adalah menghasilkan perubahan positif yang signifikan. *Lalu apa bedanya dengan invensi? Inovasi (innovation) dan invensi (invention) adalah dua hal yang dihasilkan oleh kreativitas. Sedangkan kreativitas adalah kemampuan untuk berpikir dan bertindak untuk sesuatu yang baru dan kebaruan. Akademisi mendefinisikan invensi sebagai sebuah kreasi yang spesifik sedangkan inovasi merupakan efek dari sebuah kreasi yang ada pada sebuah industri atau budaya. Jadi sebuah produk bisa jadi merupakan sebuah invensi namun bukan merupakan sebuah inovasi kecuali memberikan pengaruh. Menurut Scott Berkun, sebuah perubahan tidak harus selalu melibatkan ide yang besar, melainkan membutuhkan ide yang tepat untuk menghasilkan perubahan yang berarti. Ide yang kecil bisa saja menghasilkan perubahan yang besar. Untuk mengukur ide yang tepat perlu dirumuskan secara jelas tujuan dari perubahan apa yang dibutuhkan, atau siapa yang membutuhkan perubahan tersebut. Ide tersebut kemudian dievaluasi dengan cara mengukur sejauh mana pengaruh yang dihasilkan terhadap tujuan yang telah dirumuskan. Inovasi dalam pemahaman yang lebih luas digunakan untuk mendeskripsikan besaran efek yang dihasilkan oleh sebuah ide daripada ide itu sendiri.*

Hasil penelitian Clayton M. Christensen yang disampaikan melalui *The Innovators DNA*, menyatakan bahwa kemampuan untuk menghasilkan ide inovatif tidak hanya merupakan fungsi otak melainkan juga harus didukung oleh lima sikap yang akan mengoptimalkan kinerja otak yaitu,

- 1) **Associating:** menggambarkan hubungan antara pertanyaan, masalah atau ide yang berasal dari bidang yang tidak memiliki relasi.
- 2) **Questioning:** melontarkan pertanyaan yang menantang hal yang sudah mapan.
- 3) **Observing:** mengamati secara teliti perilaku konsumen, supplier dan kompetitor untuk mengidentifikasi cara melakukan suatu hal dengan cara baru.
- 4) **Networking:** bertemu dengan orang lain yang memiliki ide dan sudut pandang yang berbeda.
- 5) **Experimenting:** membangun pengalaman interaktif dan memprovokasi respon yang tidak biasa untuk melihat munculnya pemikiran baru.

3. Pengelolaan manajemen pengetahuan (*Knowledge Management*)

3.1. Pengertian *Knowledge Management*

Berbagai definisi *Knowledge Management (KM)* diperoleh dari berbagai sumber, berikut diantaranya,

- a) *Knowledge management is the creation, transfer, and exchange of organizational knowledge to achieve a [competitive] advantage* (John Girard & JoAnn Girard, *Leading Knowledge 2.0*)
- b) *KM is the process through which organizations generate value from their intellectual and knowledge-based assets* (Meridith Levinson, *CIO Magazine*)
- c) *Knowledge Management (KM) refers to a multi-disciplined approach to achieving organizational objectives by making the best use of knowledge* (Sunny Liu, *UNC-Chapel Hill: School of Information and Library Science*)
- d) *Strategies and processes designed to identify, capture, structure, value, leverage, and share an organization's intellectual assets to enhance its performance and competitiveness. It is based on two critical activities: (1) capture and documentation of individual explicit and tacit knowledge, and (2) its dissemination within the organization* (*Business Dictionary.com*)
- e) *Knowledge management is the deliberate and systematic coordination of an organization's people, technology, processes, and organizational structure in order to add value through reuse and innovation. This is achieved through the promotion of creating, sharing, and applying knowledge as well as through the feeding of valuable lessons learned and best practices into corporate memory in order to foster continued organizational learning* (Kimiz Dalkir, *Knowledge Management in Theory and Practice*)
- f) *The philosophy of knowledge management is made up of both the collect function (data and information dimensions) and the connect function (knowledge and wisdom function)* (Kurt April, Farzad Ahmadi Izadi, Farzad Ahmadi, *Knowledge Management Praxis*)
- g) *Knowledge management is the systematic management of an organization's knowledge assets for the purpose of creating value and meeting tactical & strategic requirements; it consists of the initiatives, processes, strategies, and systems that sustain and enhance the storage, assessment, sharing, refinement, and creation of knowledge* (Alan Frost, *Knowledge Management Tools*)
- h) *KM is a newly emerging, interdisciplinary business model dealing with all aspects of knowledge within the context of the firm, including knowledge creation, codification, sharing, and how these activities promote learning and innovation* (Gotcha UC Berkeley's School of Information Management & Systems)

- i) *Knowledge Management is the systematic, explicit, and deliberate building, renewal, and application of knowledge to maximize an enterprise's knowledge-related effectiveness and returns from its knowledge and intellectual capital assets* (Karl Wiig, Knowledge Research Institute, Inc)
- j) *Knowledge management is achieving organizational goals through the strategy-driven motivation and facilitation of (knowledge-) workers to develop, enhance and use their capability to interpret data and information (by using available sources of information, experience, skills, culture, character, personality, feelings, etc.) through a process of giving meaning to these data and information* (Roelof P. uit Beijerse, Journal of Knowledge Management)
- k) *The purpose of knowledge management is to provide support for improved decision making and innovation throughout the organization. This is achieved through the effective management of human intuition and experience augmented by the provision of information, processes and technology together with training and mentoring programs* (Dave Snowden Defining KM)
- l) *Knowledge management (KM) is the process of enabling knowledge flow to enhance shared understanding, learning, and decision making* (U.S. Army, FM 6-01.1 Knowledge Management Operations)
- m) *Knowledge management: The process of capturing, organizing, and storing information and experiences of workers and groups within an organization and making it available to others. By collecting those artifacts in a central or distributed electronic environment (often in a database called a knowledge base), KM aims to help a company gain competitive advantage* (Imperial College London, An E-Learning Glossary: Knowledge Management)

Manajemen pengetahuan atau *knowledge management* adalah proses untuk menghasilkan, membagi, memanfaatkan dan mengelola pengetahuan dan informasi dalam sebuah organisasi. Manajemen pengetahuan merupakan sebuah bidang studi yang telah ada selama sekitar 30 tahun, yang semula berada dalam ranah akademik, saat ini menjadi bagian penting dari kehidupan organisasi. Melalui manajemen pengetahuan, suatu organisasi dapat mengambil keuntungan dari pengetahuan yang mereka miliki, dan melihat pengetahuan sebagai aset.

Manajemen pengetahuan memiliki manfaat diantaranya sebagai berikut,

- a) Tujuan dari manajemen pengetahuan adalah agar organisasi mampu mengembangkan kualitas dari pengambilan keputusan dengan memastikan informasi dan data yang sesuai dapat diperoleh melalui layanan pembaharuan yang berkelanjutan.

- b) Meningkatkan kepuasan dan persepsi dari *end-user*
- c) Penggunaan sumber-sumber informasi yang relevan secara lebih efisien
- d) Memperbaiki layanan secara konsisten (untuk sesuatu yang dilakukan berulang-ulang)
- e) Meningkatkan proses pelaporan

Manajemen pengetahuan yang efektif dapat memberikan nilai tambah pada sebuah organisasi melalui beragam cara, diantaranya,

- a) Memungkinkan sebuah organisasi untuk membuat, menyimpan, memfilter dan menyebarkan data dan informasi baik yang terstruktur maupun yang tidak terstruktur.
- b) Membantu organisasi untuk efektif dalam mencari informasi/dokumen dan menghemat waktu untuk menemukan informasi yang tepat.
- c) Berbagi (*sharing*) pengetahuan dan pengalaman tentang kesalahan yang pernah terjadi dan *lesson learnt* dapat membantu organisasi untuk mengurangi hal tersebut terulang lagi dan dapat membuat keputusan yang lebih baik di masa mendatang
- d) Pengetahuan tentang *best practices* lintas perusahaan dapat meningkatkan produktivitas pegawai, menjaga standar, mengurangi '*learning curve*' bagi para pegawai baru
- e) Dapat meningkatkan kepuasan konsumen dengan memfokuskan dan membuat database *customer-preference* dan berbagi kebutuhan konsumen lintas organisasi untuk memberikan layanan yang lebih baik

3.2. Apakah yang dimaksud dengan 'pengetahuan'?

Russell Ackoff, seorang profesor di bidang perubahan organisasi dan teori sistem bahwa pikiran manusia terdiri dari,

- a. **Data (*Data*):** Simbol-simbol sebagai data mentah. Keberadaannya tidak memiliki makna yang berdiri sendiri. Data dapat digunakan atau pun tidak digunakan.
- b. **Informasi (*Information*),** yaitu data yang diproses untuk menjadi bermanfaat, menghasilkan jawaban untuk pertanyaan siapa, apa, di mana dan kapan. Informasi adalah data yang sudah memiliki makna melalui koneksi relasional. Informasi bisa bermanfaat atau tidak bermanfaat.
- c. **Pengetahuan (*Knowledge*),** adalah aplikasi dari data dan informasi, dapat digunakan untuk menjawab pernyataan bagaimana. Pengetahuan adalah kumpulan informasi yang dapat dimanfaatkan.
- d. **Pemahaman (*Understanding*),** adalah pemaparan terhadap pertanyaan mengapa. Pemahaman adalah proses interpolatif dan probablilistik, yang melibatkan kognitif dan berpikir analitis. Pada proses ini sebuah pengetahuan diambil dan menghasilkan pengetahuan baru. Perbedaan antara pengetahuan dan pemahaman adalah perbedaan antara

belajar (*learning*) dan mengingat (*memorizing*). Orang yang memiliki pemahaman dapat melakukan tindakan yang bermanfaat karena mampu menghasilkan pengetahuan baru, atau setidaknya informasi baru, yang berasal dari pengetahuan yang sudah ada sebelumnya. Oleh karena itu sebuah pemahaman dapat dibangun melalui informasi, pengetahuan dan pemahaman yang saat ini dipunyai.

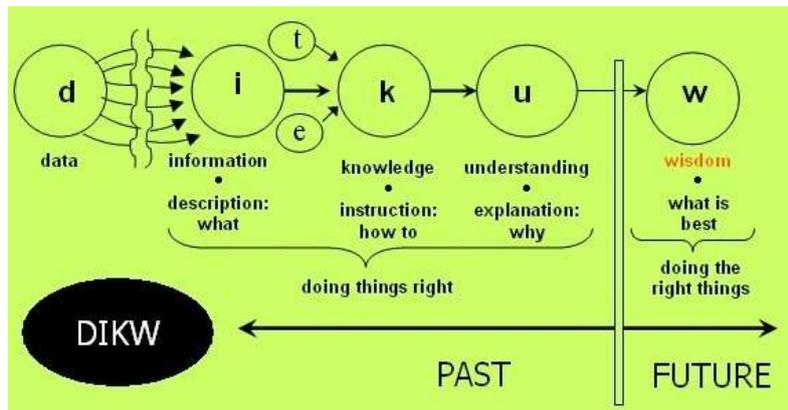
- e. **Kearifan (*Wisdom*)**, adalah pemahaman yang sudah mengalami proses evaluasi. Kearifan adalah suatu proses extrapolatif dan non-deterministik, non probabilistik. Berbeda dengan keempat proses sebelumnya, kearifan menghasilkan pertanyaan yang tidak mudah dijawab, proses terjadi penilaian antara benar dan salah, baik dan buruk yang melibatkan ‘*human programming*’ seperti moral, kode etik dan lainnya. Kearifan adalah tingkatan manusia yang unik yang menuntut keberadaan ‘jiwa’, dan tidak dapat digantikan dengan mesin.



Gambar 6. Piramida pikiran manusia

Sumber: <http://faculty.ung.edu/kmilton/Documents/DataWisdom.pdf>

Ackoff menandai bahwa yang pertama hingga kategori keempat tersebut berkaitan dengan masa lalu, tentang apa yang telah dan sedang diketahui. Sedangkan kategori kelima yaitu *wisdom*, terkait dengan masa depan karena wisdom berhubungan dengan visi dan desain. Dengan *wisdom*, orang dapat membentuk masa depan bukan hanya terlibat dengan yang ada di masa lalu dan masa kini. Namun pencapaian pada suatu kearifan atau *wisdom* bukan sesuatu yang mudah, harus berhasil melalui kategori-kategori lainnya.



Gambar 7. Proses perkembangan data menjadi *wisdom*

Sumber: <http://faculty.ung.edu/kmelton/Documents/DataWisdom.pdf>

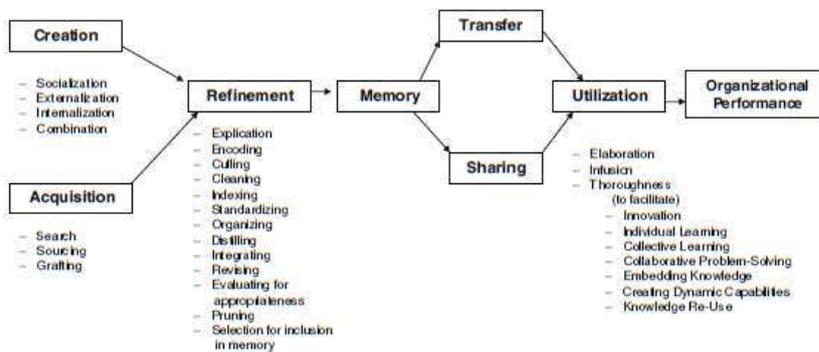
3.3. Proses dalam Manajemen Pengetahuan

William R. King dalam *Knowledge Management and Organizational Learning* memaparkan bahwa manajemen pengetahuan adalah perencanaan, pengorganisasian, memotivasi dan pengaturan orang, proses dan sistem dalam sebuah organisasi untuk memastikan pengetahuan yang menjadi aset organisasi dapat ditingkatkan dan dimanfaatkan secara efektif. Pengetahuan yang menjadi aset dapat berupa dokumen *hardcopy*, yang terdapat penyimpanan elektronik, pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai, pengetahuan yang diketahui suatu tim yang menangani hal tertentu maupun pengetahuan yang merupakan bagian dari produk, proses dan hubungan dari organisasi.

Proses dari manajemen pengetahuan melibatkan *knowledge acquisition* (perolehan/pengumpulan pengetahuan), *creation* (penciptaan/pembuatan), *refinement* (perbaikan/pemurnian), *storage* (penyimpanan), *transfer* (trasfer pengetahuan), *sharing* (berbagi pengetahuan) dan *utilization* (pemanfaatan). *Knowledge management* (KM) dalam sebuah organisasi berfungsi untuk mengoperasikan seluruh proses dalam manajemen pengetahuan, mengembangkan metodologi dan sistem pendukung dan memotivasi orang-orang untuk berpartisipasi di dalam proses tersebut. Tujuan manajemen pengetahuan adalah untuk peningkatan dan perbaikan aset pengetahuan organisasi untuk pelaksanaan aplikasi pengetahuan yang lebih baik, perbaikan perilaku organisasi, pembuatan keputusan yang lebih baik dan peningkatan performa perusahaan.

Proses yang terjadi dalam manajemen pengetahuan secara jelas ditampilkan pada Gambar 5, menggunakan terminologi yang umum dalam KM dan memberikan contoh-contoh kegiatan yang dapat dilakukan dalam tahapan proses. Pada Gambar 5 tampak bahwa pada awal proses inisiasi KM adalah *knowledge acquisition* (perolehan/pengumpulan pengetahuan), *creation* (penciptaan/pembuatan) oleh organisasi. Penciptaan pengetahuan melibatkan

pengembangan pengetahuan baru atau mengganti pengetahuan yang sama dengan konten yang baru (Nonaka, 1994).



Gambar 8. Proses dalam Knowledge Management

Sumber: William R.

King,

Knowledge

Management and

Organizational Learning

Poin-poin yang ditampilkan di bawah *Creation* mengacu pada pernyataan Nonaka (1994) tentang 4 (empat) model penciptaan pengetahuan yaitu sosialisasi (mengkonversi *tacit knowledge* menjadi *tacit knowledge* baru melalui interaksi sosial dan kegiatan berbagi pengalaman), kombinasi (menciptakan pengetahuan eksplisit baru dengan menggabungkan, membuat kategorisasi dan melakukan sintesa terhadap pengetahuan yang sudah ada), eksternalisasi (mengkonversi *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge* yang baru) dan internalisasi (menciptakan *tacit knowledge* baru dari *explicit knowledge*). Kegiatan yang dapat dilakukan untuk keempat model tersebut diantaranya magang, laporan survey literatur, kumpulan 'lesson learn' dan pembelajaran individu maupun kelompok melalui diskusi. Berbeda dengan *knowledge creation*, *knowledge acquisition* melibatkan pencarian, pengenalan dan pembauran dari pengetahuan yang berpotensi bernilai yang seringkali berada di luar organisasi (Huber, 1991). Poin-poin yang terdapat di bawah *Acquisition* menggambarkan beberapa proses untuk mengumpulkan pengetahuan dari sumber di luar organisasi, berselancar di internet (Menon dan Pfeffer, 2003), mencari sumber-sumber pilihan (King dan Lakse, 2006) dan pencangkakan dengan memasukan individu yang memiliki pengetahuan yang dibutuhkan ke dalam organisasi (Huber, 1991). Setelah pengetahuan baru dibuat atau diperoleh, mekanisme KM melakukan persiapan untuk masuk ke dalam 'memori organisasi' untuk dapat memaksimalkan pengaruh dan penggunaannya dalam jangka panjang. Proses *refinement* (perbaikan/pemurnian) pengetahuan adalah kegiatan memilih, menyeleksi, memurnikan dan mengoptimasi pengetahuan untuk ditempatkan di berbagai media penyimpanan. Poin-poin yang terdapat di bawah *Refinement*, meliputi kegiatan-kegiatan yang dapat dilakukan dengan

penekanan pentingnyatacit atau *implicit knowledge* untuk dijelaskan secara lengkap, diberi kode, ditata dalam format yang sesuai dan dievaluasi berdasarkan kriteria untuk dimasukkan ke dalam memori formal organisasi (*formal organizational memory*). Sedangkan *explicit knowledge* hanya perlu untuk diformatkan, dievaluasi dan diseleksi. Poin *culling* adalah mengidentifikasi eksemplar yang paling penting dari sebuah koleksi yang sedang berkembang (*emerging collection*) dan *distilling* adalah membuat sinopsis atau rangkuman poin (McDonald dan Ackerman, 1997).

Selanjutnya agar pengetahuan yang tersimpan di dalam memori organisasi memiliki pengaruh yang lebih luas di dalam organisasi maka dilakukan *Transfer* dan *Sharing* pengetahuan. Proses transer melibatkan komunikasi yang lebih fokus dan dengan tujuan yang jelas dari *sender* kepada penerima yang dituju secara spesifik (King, 2006a). Sedangkan proses *Sharing* merupakan diseminasi yang umum, tidak terlalu fokus (King, 2006b). Pengetahuan yang sudah menyebar kemudian dapat dimanfaatkan melalui elaborasi (pengembangan dari interpersiti yang berbeda), infusi (identifikasi terhadap isu yang digaris bawahi), dan *thoroughness* (pengembangan dari multi-pemahaman dari individu atau kelompok yang berbeda) dengan tujuan untuk membantu memfasilitasi inovasi, pembelajaran kolektif, pembelajaran individual dan/atau *collaborative problem solving*. Pengetahuan tersebut dapat pula melekat pada pelaksanaan kerja sistem, produk maupun relasi organisasi. Pada bagian akhir proses ditampilkan bahwa manajemen pengetahuan akan berpengaruh pada performa organisasi.

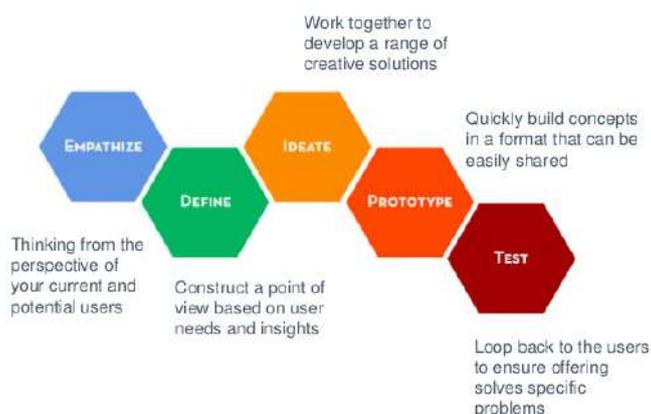
4. Design Thinking.

Tantangan sosial pada saat ini menuntut adanya solusi sistematis yang berakar pada kebutuhan klien atau konsumen. *Design thinking* adalah sebuah proses yang berorientasi pada manusia (*human oriented*) dan selalu bertujuan untuk memecahkan suatu masalah (*problem solving*). *Design thinking* (berpikir desain) mengacu pada strategi kreatif yang digunakan oleh desainer selama proses mendesain. *Design thinking* juga sudah dikembangkan sebagai pendekatan untuk mengurai permasalahan di luar praktek desain, seperti dalam bisnis dan dalam konteks sosial. *Design thinking* tidak lagi hanya digunakan untuk menghasilkan sebuah **produk** inovatif melainkan juga **servis** dan **sistem**.

Design thinking, seperti cara berpikir kreatif, melibatkan cara berpikir divergen dan konvergen. Proses desain terdiri dari tiga (3) tahapan utama yaitu *Inspiration*, *Ideation* dan *Implementation*. Proses desain dimulai dengan memahami permasalahan atau peluang yang ada (*Inspiration-Emphaty*). Pada tahapan ini pengetahuan yang tersimpan dalam sistem *knowldge management* perusahaan dapat dimanfaatkan. Pemahaman ini dapat dituangkan ke dalam sebuah dokumen '*brief design*' (*Inspiration-Define*) yang memberikan batasan (contohnya

kisaran harga, teknologi yang dapat digunakan, segmen pasar tujuan dan lain-lain) dan kerangka kerja bagi desainer. *Brief design* akan menjadi acuan bagi desainer untuk memulai proses desain, mengukur perkembangan dan menetapkan solusi akhir yang dituju. Selanjutnya desainer akan melakukan pengumpulan ide melalui *brainstorming*, pembuatan sketsa-sketsa ide, studi model, pemilihan alternatif, pembuatan *prototype*, pengujian *prototype* dan pengembangan *protototype* dan seterusnya hingga *prototype* terakhir yang dinilai sudah sesuai dengan *brief design*. Pada proses ini terdapat proses berpikir imajinatif untuk memperoleh sebanyak-banyaknya ide yang tidak terpikirkan sebelumnya dan dilanjutkan dengan rasionalisasi atau berpikir rasional untuk melandasi pengambilan keputusan.

Metode *Design thinking* terdiri dari tiga (3) tahapan utama yaitu *Inspiration*, *Ideation* dan *Implementation*. Pada tahapan *Inspiration*, terjadi *Empathy* dan *Define*, pada tahap *Ideation* terjadi *Ideate*, pada tahap *Implementation* terjadi proses pembuatan *Prototype* dan *Test*.



Gambar 9. Tahapan dalam *Design Thinking*

Sumber: School of Design Thinking Hasso Plattner

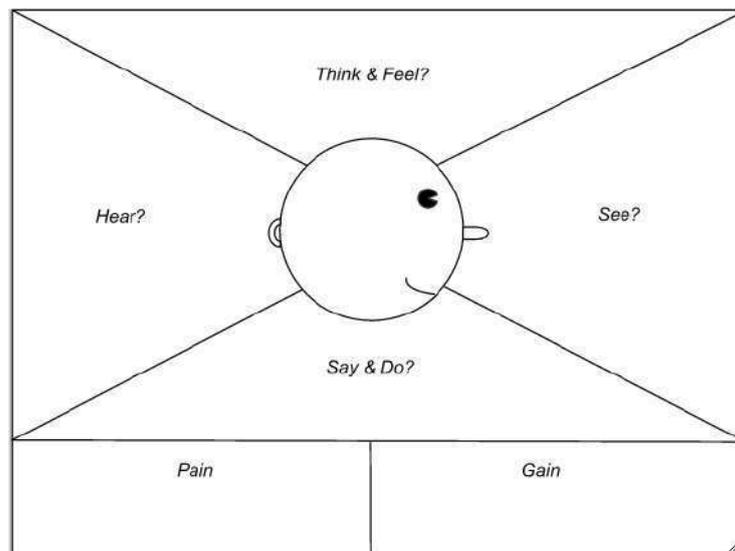
4.1. *Inspiration*: *Empathize* dan *Define*

Seperti halnya proses desain yang berorientasi kepada manusia dan pemecahan masalah, *design thinking* pun berorientasi pada manusia, maka pada *design thinking* tahap awal adalah *Empathy*. Pada tahap ini desainer melakukan pendekatan empatik untuk memahami *user*/subjek secara mendalam (*understanding*), diantaranya memahami kebutuhan dari *user*/subjek baik yang sudah dirasakan maupun kebutuhan yang berpeluang muncul dan belum terungkap sebelumnya, apa yang membuat hidupnya terasa lebih mudah, hal-hal apa yang membuatnya bahagia, teknologi apa yang disukai dan berguna. Proses ini dilakukan bukan semata-mata untuk membuat desain yang dihasilkan berfungsi dengan baik dan aman dipakai, melainkan lebih jauh untuk memahami bagaimana *user*/subjek; apa dan bagaimana pikiran

mereka, kebutuhan secara fisik maupun emosi, pemikiran mereka tentang dunia, dan hal-hal apa yang berarti (*meaningful*) bagi mereka. Dapat dijelaskan pula bahwa empati adalah pengalaman untuk memahami pemikiran, perasaan dan kondisi seseorang dari sudut pandang orang tersebut, bukan sudut pandang kita. Empati membutuhkan kemampuan mengimajinasikan diri kita sebagai diri orang tersebut untuk dapat memahami perasaannya dan perilakunya. Empati merupakan sarana untuk munculnya perilaku *prosocial* dengan sendirinya, bukan karena paksaan sehingga perilaku kita lebih didasari belas kasih (*compassion*). Penelitian neurologis menyatakan bahwa manusia dan *social animal* lain, terutama primata, memiliki 'mirror neuron' yang memberikan kemampuan untuk menampilkan, membaca, dan menirukan sinyal emosional melalui ekspresi wajah dan bahasa tubuh lain. *Mirror neuron* membantu kita untuk berbagi pengalaman emosional dan mampu berempati pada yang lain.

Metode interview dan pengamatan dapat digunakan untuk melakukan empati, pada intinya adalah bertanya kepada user/subjek tentang diri mereka dan apa yang mereka inginkan. Hendry Ford mengatakan, "*If I'd asked my customers what they wanted, they'd have said 'a faster horse.'*" Dan kemudian Ford membuat mobil (sebuah inovasi) untuk menjawab keinginan *user*.

Tahap Inspiration yang diawali dengan *Empaty*, diakhiri dengan proses *Define*, yaitu merumuskan masalah secara jelas (*framing the right problem*). Metode yang digunakan untuk proses ini diantaranya adalah dengan *Empathy Map* (Gambar 8) yang dibuat oleh Dave Gray. Sebuah *empathy map* adalah *collaborative tools* yang dapat digunakan untuk mengumpulkan pemahaman terhadap *user*.



Gambar 10. *Empathy Map* rancangan Dave Gray

Sumber: www.cooper.com

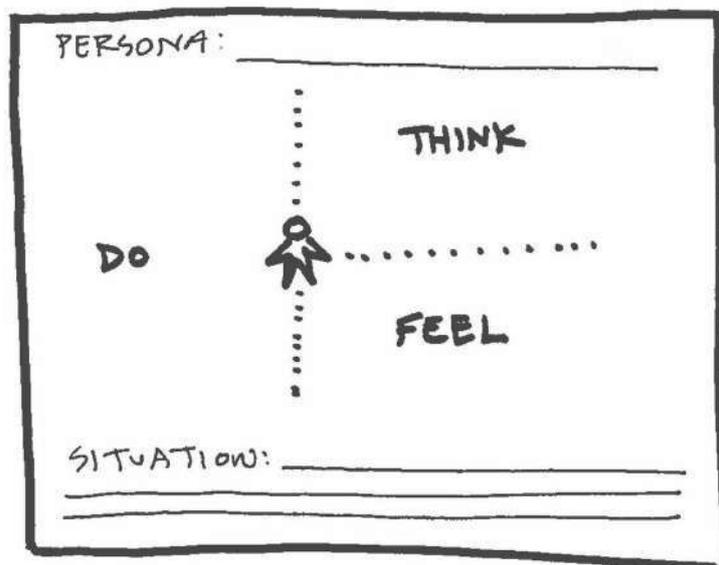
Cara menggunakan *Empathy Map* pada kegiatan *mapping session* adalah sebagai berikut:

1. Tentukan satu persona atau hasil pengamatan tentang *user* yang akan menjadi target dari *emphaty map* yang akan dibuat.
2. *Print* atau gambarkan *emphaty map*, seperti Gambar 8 dengan ukuran besar pada selembar kertas atau papan tulis.
3. Bagikan *sticky notes* kepada seluruh anggota kelompok dan alat tulis (*marker*). Setiap anggota kelompok harus menuliskan pemikirannya pada *sticky notes*.
4. Setiap orang menuliskan jawaban dari setiap pertanyaan berikut pada satu buah *sticky notedan* menempelkannya pada setiap bidang-bidang yang berada pada *emphaty map*. Pertanyaannya adalah sebagai berikut,
 - a) Pada bidang *THINK & FEEL* dituliskan hal apa yang sekiranya paling penting, apa yang dikhawatirkan dan apa yang diharapkan, dan hal apa yang selalu ada di pikiran *user*?
 - b) Pada *SEE* dituliskan apa yang ada di lingkungan *user*, siapa saja temannya, dan apa yang selama ini telah ditawarkan pasar kepadanya?
 - c) Pada *HEAR*, dituliskan apa yang teman-temannya biasa katakan padanya, apa yang dikatakan atasannya, dan apa yang dikatakan orang-orang yang berpengaruh padanya?

- d) Pada *SAY & DO*, dituliskan bagaimana perilaku *user (persona)* di tempat umum, bagaimana penampilannya, dan bagaimana dia bersikap kepada orang lain.
- e) Pada *PAINS*, dituliskan tentang ketakutan, keputusasaan dan rintangan yang dihadapinya.
- f) Pada *GAINS*, dituliskan tentang keinginan, kebutuhan, pengukuran keberhasilan dan peluang yang ada padanya.

Setiap kali setelah menempelkan *sticky note*, anggota kelompok memaparkan tentang apa yang dituliskannya. Tanyakan tentang paparan tersebut untuk mendapatkan pemahaman lebih dalam, sehingga poin pemikiran tersebut dapat dirinci untuk anggota lainnya. Untuk membuat proses empati terasa lebih hidup, dapat dibuat sketsa karakter dari *persona/user* pada bagian tengah *Empathy Map*. Pada akhir sesi anggota tim dapat memaparkan pemahaman yang didapatkan atau dipelajari dan menyampaikan hipotesa tentang *persona/user* tersebut.

Metode serupa yang dikembangkan Cooper berdasarkan *Empathy Map*, adalah *Persona Empathy Map*. Proses empati disederhanakan dengan membagi katagori ke dalam tiga (3) bidang: *Think, Feel* dan *Do*, dan posisi persona dalam situasi yang spesifik. Pada metode ini, poin *Pain* dan *Challenges* akan ditemukan melalui situasi ekstrim (yang masuk akal) yang dengan sengaja dihadirkan.



Gambar 11. *Persona Emphaty Map* rancangan Copper

Sumber: www.cooper.com

Pada *Persona Empathy Mapping* akan terungkap ‘*why*’ dibalik tindakan, pilihan dan keputusan *user* sehingga dapat desain yang dibuat akan sesuai dengan kebutuhan yang sesungguhnya, yang sulit terlihat dan disampaikan oleh *user*. *Persona Empathy Mapping* mengajak untuk menginternalisasi *user experience* yang tidak dapat dilakukan dengan hanya mendengar atau membaca laporan. Cara ini juga memberikan jalan untuk konsep desain inovatif untuk terungkap, karena saat pemangku kepentingan memahami situasi *user*, maka mereka akan dengan cepat memahami bagaimana perubahan desain yang sedikit dapat berpengaruh besar terhadap *user*.

-----Pada akhir sesi ini dapat dilakukan latihan *emphatize* dengan menggunakan persona

4.2. Ideation

Tahap selanjutnya *ideation* atau *ideate* adalah tahap dimunculkannya ide-ide berdasarkan rumusan yang dihasilkan oleh proses *Define* (yang pada proses desain disebut sebagai *brief design*). Metode *brainstorming* yang memanfaatkan berpikir divergen digunakan pada proses ini untuk menghasilkan sebanyak-banyaknya ide. Proses *brainstorming* harus mengikuti *Brainstorming Rules*, yang berdasarkan IDEO adalah sebagai berikut:

- a) *Defer judgement & no idea is refuse;*
- b) *Encourage wild ideas;*
- c) *Build on the ideas of others;*
- d) *Stay focused on the topic;*
- e) *One conversation at a time;*
- f) *Be visual* (gambar sebagai cara komunikasi);
- g) *Go for quality & work quickly.*

Proses *brainstorming* dilaksanakan bukan untuk mencari satu ide yang tepat melainkan untuk memunculkan seluas-luasnya kemungkinan atau alternatif yang mengarah pada solusi (*generating the broadest range of possibilities*). Cara berpikir konvergen digunakan untuk membedakan ide yang baik dengan ide yang kurang baik dan mengerucutkannya menjadi pemilihan terhadap ide yang paling tepat.

4.3. Implementation: Prototype dan Test

Tahap selanjutnya adalah *implementation* yang terdiri dari membuat *prototype* dan *test*. Pembuatan *prototype* bertujuan untuk mewujudkan ide menjadi sesuatu yang kongkrit. Sebuah *prototype* dapat membantu untuk memperoleh umpan balik dan perbaikan ide. *Prototype* mempercepat proses inovasi karena memungkinkan kita lebih memahami kekuatan dan kelemahan dari solusi baru yang dihasilkan. *Prototype* dapat berupa *physical prototype* atau *looks like/works like prototype* yang dibuat secara cepat. *Looks like/works like* dibuat dengan tujuan untuk memudahkan desainer membuat keputusan akan tampilan atau ide fungsional tanpa mengkhawatirkan produk akhir yang sudah selesai secara utuh. Pada proses ini dipisahkan tampilan (*looks*) dan fungsi (*works*) *model/prototype* sehingga dapat bereksplorasi secara lebih kreatif untuk masing-masing: tampilan dan fungsi. *Decomposing the problem into smaller chunks makes it more manageable*. *Physical prototype* dibuat dengan tujuan untuk memberikan tantangan bagi desainer untuk berpikir dan mengembangkan representasi fisik dari ide mereka sebelumnya. *Prototype* dapat dibuat dari berbagai material.



Gambar 12. Looks like prototype

Sumber: https://dschool-old.stanford.edu/groups/k12/wiki/e7aa3/Looks_likeWorks_like.html



Gambar 13. Works like prototype

Sumber: https://dschool-old.stanford.edu/groups/k12/wiki/e7aa3/Looks_likeWorks_like.html

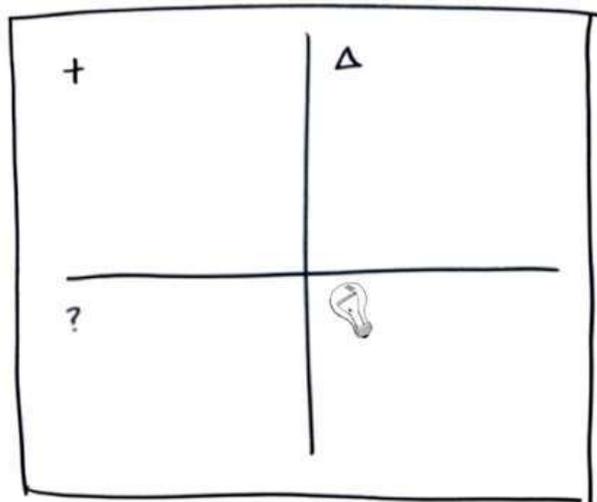


Gambar 14. *Physical prototype*

Sumber: <http://chiefdisruptionofficer.com>

Tahap akhir dari proses *design thinking* adalah *test*, untuk menguji apakah ide baru yang dihasilkan (direpresentasikan melalui *prototype*) menjadi solusi dari permasalahan. *Testing* atau pengujian menjadi peluang untuk mempelajari tentang solusi yang dihasilkan dan lebih mengenali *user* melalui umpan balik yang diberikannya. Dokumentasi umpan balik dapat berupa pencatatan tentang:

- a. Apa yang *user* sukai (kuadran kiri atas)
- b. Apa yang *user* tidak sukai (kuadran kanan atas)
- c. Apa pertanyaan baru yang kita miliki (kuadran kiri bawah)
- d. Apa ide baru yang kita miliki (kuadran kanan bawah)



Gambar 15. *Quadrant Test*

Sumber: <https://dschool-old.stanford.edu>

5. *Collaborative Partnership Untuk Wicked Problem-Solving.*

Collaborative Partnership adalah kesepakatan dan tindakan yang dibuat dengan persetujuan setidaknya dua pihak yang bersepakat untuk berbagi sumber daya, seperti finansial, pengetahuan dan manusia. Organisasi-organisasi yang terlibat dalam *collaborative partnership* berbagi tujuan bersama. *Partnership* atau kemitraan merupakan upaya yang selanjutnya mengarah pada pembangunan berkelanjutan (*sustainable development*). Dalam peranan tersebut, organisasi yang bermitra memberikan respon manajerial sebagai tanggung jawab sosial. Pada kolaborasi ini terdapat pelaku-pelaku dari dua atau lebih lapisan masyarakat yang terlibat dalam proses *non-hierarchical* melalui perjuangandari organisasi-organisasi yang berkolaborasi ini untuk sebuah tujuan yang berkelanjutan. Premis utama yang dapat dirumuskan dari paradigma kemitraan adalah sebagai berikut,

1. *Parties from the public sector, from the market and from civil society have an interest in sustainable development.*
2. *A constructive dialogue among these interests can be convened in a setting that excludes hierarchy and authority.*
3. *Dialogue can produce a shared normative belief that provides a value-based rationale for collaborative action.*
4. *Collaborative action based on voluntarism, joint resource commitment and shared responsibility of all actors for the whole project can serve public interests as well as private interests.*
5. *Collective action can be commercial in nature; the market mechanism can promote more sustainable practices through the leverage and spin-off of private-sector investments.*

Bentuk murni dari praktek kemitraan telah mengambil akar dari premis paradigmatik dan menjadi 3 model,

1. *The modality concerns partnerships that are initiated by government. These partnerships lean heavily on the authority and sanctions of government.*
2. *The second modality concerns arrangements made by private parties in which public administrations participate as one of many partners.*
3. *The third modality concerns the cooperation between businesses and non-governmental organizations. These collaborative arrangements also relate to society's problem-solving capacity*

Pembangunan berkelanjutan mempersyaratkan kegiatan kolaborasi yang terkonsentrasi pada semua level dari makro ke mikro dan lintas sektoral. Kemitraan sosial lintas sektoral

berkembang dengan sangat cepat (Child and Faulkner, 1998; Berber, Cunningham dan Drumright, 2000). Organisasi-organisasi semakin belajar dari *multitude of collaboration partnership*, termasuk *strategic alliances*, *partnerships*, *join venture* dan jejaring transorganisasi. Saat organisasi-organisasi tersebut bekerjasama, mereka akan mampu mengembangkan dan memenuhi visi yang lebih luas dengan saling menyentuh ke dalam masing-masing sumber daya dan ahli. Hal ini juga masih merupakan tantangan dunia, karena kolaborasi tidak terjadi dengan mudah dan secara natural, kolaborasi adalah tidak teratur dan sulit. Kolaborasi difokuskan pada isu keberlanjutan, seperti diantaranya permasalahan yang tampak nyata dan *wicked problem* (permasalahan sosial atau cultural yang sulit dipecahkan karena bertentangan dengan pengetahuan, banyaknya orang yang berkepentingan, batasan ekonomi dan tidak berhubungan dengan masalah lain secara natural) yang menarik perhatian yang besar dan kuat, termasuk pemerintah, perusahaan besar, dan NGO.

Kolaborasi adalah proses yang terbuka dan inklusif, sebuah alat untuk mempertemukan entitas-entitas yang luas dan beragam untuk bersama-sama mencari solusi untuk suatu permasalahan. Kolaborasi adalah proses, alat pembuat keputusan untuk mencari luaran kreatif yang terbaik untuk sebuah permasalahan. Kemitraan yang menggunakan *collaborative decision-making process*, akan berwujud,

1. Jangka panjang
2. Kerjasama formal yang diterapkan dengan pengaturan kemitraan yang berbeda-beda
3. Pihak yang bermitra mereprestasikan *a broad range of community interests*
4. Keputusan cenderung didasari dengan kesepakatan atau mufakat
5. Berkomitmen untuk memiliki visi bersama

Dari sudut pandang kemitraan, saat yang tepat untuk proses kolaborasi adalah saat permasalahan tidak lagi dapat ditangani oleh individu atau kelompok, isu atau permasalahan sesuai, waktu yang tepat dan individu/organisasi memiliki keinginan untuk bekerjasama. Dalam konteks inovasi, kolaborasi atau kemitraan dijalin untuk bersama-sama menghasilkan inovasi yang memberikan nilai tambah bagi organisasi-organisasi yang bermitra sedangkan dalam konteks pembangunan berkelanjutan kolaborasi difokuskan pada isu keberlanjutan, seperti diantaranya *wicked problem*. Pada perkembangannya *design thinking* yang semula terbatas digunakan untuk pemecahan masalah pada ranah desain produk, saat ini dimanfaatkan untuk mencari solusi bagi *wicked problem*. *Design thinking* membutuhkan ruang kreatifitas bersama untuk terbentuknya *collective genius* yang menjadi kunci untuk *collaboration problem solving*. *Collaboration problem solving* dapat terjadi di dalam sebuah *creative organization*, dengan ciri diantaranya tidak ada yang mendominasi, dan kesetaraan dalam pengambilan

keputusan. Kemitraan yang dijalin oleh organisasi-organisasi yang memiliki manajemen pengetahuan (*knowledge management*) yang baik, atmosfir organisasi yang mendukung *collective genius* dan *collaboration problem solving* akan turut membantu dalam pemecahan masalah sosial dan cultural yang sulit dipecahkan karena bertentangan dengan pengetahuan, banyaknya orang yang berkepentingan, batasan ekonomi dan tidak berhubungan dengan masalah lain secara natural (*wicked problem*) yang terjadi di dunia ini. Kemitraan dalam bentuk yang demikian akan secara nyata mendukung *sustainable development goals* (SDG's).

REFERENSI:

- Ackoff, R. L., *From Data to Wisdom*, Journal of Applied Systems Analysis, Volume 16, 1989, p 3-9.
- Csikszentmihalyi, Mihaly, *Creativity: The Work and Lives of 91 Eminent People*, Harper Collins, 1996.
- Dyer, Gregersen, and Christensen, *The Innovator's DNA, Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators*, Birmingham Young University, 2011.
- Gadomski, Adam Maria, *Information, Preferences and Knowledge, An Interesting Evolution in Thought*.
- Girard, J.P., & Girard, J.L. *Defining knowledge management: Toward an applied compendium*, *Online Journal of Applied Knowledge Management*. 3(1), 1-20, 2015
- Glasbergen, Pieter; Biermann, Frank; P.J. Mol, Arthur, *Partnership, governance and sustainable development*, Cheltenham, UK ; Northampton, MA: Edward Elgar. pp. 2, 3, 4, 5. ISBN 978-1-84720-405-9, 2007.
- Hernandez, Exequiel *The Cross-National Configuration of Brokerage Triads: Effects on the Impact and Radicalness of Innovation*, Summer School in cognitive Science: Web Science and the Mind Institut des sciences cognitives, UQAM, Montréal, Canada. 2014.
- King, William R., *Knowledge Management and Organizational Learning*, Katz Graduate School of Business, University of Pittsburgh.
- Linda Naiman, *Seven Habits of Highly Creative People, A Hopeful Sign*, June 2011
- Mirvis, Philip; Shani, Abraham B; Worley, Christopher G, *Organizing for Sustainable Effectiveness*, Emerald Insight. p. 166. ISBN 978-1-78190-887-7. 2013.
- Pink, Daniel H., *A Whole New Mind: Why Right-Brainers Will Rule the Future*, 2006.
- Sharma, Nikhil, *The Origin of the Data Information Knowledge Wisdom Hierarchy*.

Websites

- <https://keydifferences.com/difference-between-creativity-and-innovation.html>
- <https://www.creativityatwork.com/2014/02/17/what-is-creativity/amp/>
- <http://mhainstitute.ca/mhadnn/AboutMHA/Research/Definitions/DefinitionInnovationInventionCreativity.aspx>
- <http://adage.com/article/agency-news/albert-einstein-a-stellar-agency-creative/235261/>
- <https://www.psychologytoday.com/us/articles/199607/the-creative-personality>
- <http://scottberkun.com/2006/what-innovation-means-a-short-report/>
- <http://www.johngirard.net/km/>
- <https://www.knowledge-management-tools.net/knowledge-management-definition.html>
- <http://faculty.ung.edu/kmelton/Documents/DataWisdom.pdf>
- <http://www.systems-thinking.org/dikw/dikw.htm>
- <https://www.knowledge-management-tools.net/km-books.html>

<https://www.free-ebooks.net/ebook/Essentials-of-Knowledge-Management>
http://www.uky.edu/~gmswan3/575/KM_and_OL.pdf
<https://www.freshconsulting.com/5-reasons-why-collaboration-contributes-to-innovation/>
<http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/the-first-step-to-successful-innovation-choosing-the-right-partners/>
<http://www.summer14.isc.uqam.ca/>
<http://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2015/why-collaboration-leads-to-higher-impact-innovations.html>
<http://www.innovationmanagement.se/2014/08/28/fostering-collaboration-for-innovative-excellence/>
<https://www.forbes.com/sites/sap/2017/01/04/innovation-and-collaboration-are-the-new-dynamic-duo/#53e2c3814c2d>
<https://www.theguardian.com/sustainable-business/leadership-paradox-collaboration-key-to-innovation>
<https://www.forbes.com/sites/katevitasek/2015/01/13/innovation-and-collaboration-its-not-an-either-or-proposition/#6deae95679be>
<https://www.solutionsiq.com/resource/blog-post/what-is-an-empathy-map/>
<https://www.cooper.com/journal/2014/05/persona-empathy-mapping>
<https://www.interaction-design.org/literature/article/empathy-map-why-and-how-to-use-it>
<https://dschool-old.stanford.edu/groups/k12/>
https://dschool-old.stanford.edu/groups/k12/wiki/332ff/Curriculum_Home_Page.html
https://www.ntc.blm.gov/krc/uploads/412/13_MbN_partnership-vs-collaboration.pdf
<http://thisisdesignthinking.net/2015/08/ten-years-of-support-for-design-thinking-an-interview-with-hasso-plattner/>
<https://global.oup.com/academic/product/creative-collaboration-9780195307702?cc=id&lang=en&#>
<http://www.servicedesigntools.org/tools/21>
<http://chiefdisruptionofficer.com/helpful-rapid-prototyping-methods-and-tools-to-bring-digital-ideas-to-life-fast/>
<https://dschool-old.stanford.edu/wickedproblems.com>
<https://blog.bufferapp.com/why-we-have-our-best-ideas-in-the-shower-the-science-of-creativity>
<https://blog.bufferapp.com/10-of-the-most-controversial-productivity-tips-you-will-read-today>
<https://www.remote-associates-test.com/>

Slides share

<https://www.slideshare.net/greenboxhouse/design-thinking-principles>
https://www.slideshare.net/razsadeq/design-thinking-the-big-principles?next_slideshow=1
<https://www.slideshare.net/Pietel/the-role-of-design-thinking>
<https://www.slideshare.net/BorisFriedrichMilkowski/kartenset-beta-10>
<https://www.slideshare.net/felipevlma/empathy-map-and-problem-statement-for-design-thinking-action-lab>
https://www.slideshare.net/jill_hw/cil-c102-2014
<https://www.slideshare.net/GreenLeafInst/managing-organizations-knowledge>
<https://www.slideshare.net/jbostock/bostock-learning-industrypresentationae2014>

Youtube

<https://www.youtube.com/watch?v=Mtjatz9r-Vc>
<https://www.youtube.com/watch?v=L1pBhHjGKvI>
https://www.youtube.com/watch?v=R_h1m9Njm_o
<https://www.youtube.com/watch?v=ImmtTHYU5GQ>
<https://www.youtube.com/watch?v=pMCOB19IIDM>



TUJUAN PEMBANGUNAN BERKELANJUTAN (SUSTAINABILITY DEVELOPMENT GOALS)

IIN MAYASARI

UNIVERSITAS PARAMADINA-FORD FOUNDATION

2018

Deskripsi Singkat

Kesuksesan program kemitraan terlaksana dengan baik bila para pengelola program kemitraan memahami adanya perubahan lingkungan global baik khususnya adanya pencapaian 17 tujuan yang terangkum dalam *SDG's Goals*. Dengan pemahaman adanya pencapaian tersebut, perusahaan bisa mengembangkan strategi dan program kemitraan yang mengarah pada pencapaian tujuan tersebut.

Tujuan Umum

Tujuan mata kuliah ini adalah para peserta diharapkan mampu menguasai konsep dan mengidentifikasi isu-isu *SDGs'Goals* yang bisa didukung melalui program kemitraan.

Tujuan Khusus

Tujuan mata kuliah ini adalah para peserta diharapkan mampu mempraktikan dan mengimplementasikan program untuk mencapai *SDGs' Goals*.

Kompetensi yang akan Dicapai

- 1) Pengetahuan: Menguasai konsep dan teknik menyusun rencana strategis kemitraan dan menjabarkannya dalam rencana operasional serta menguasai dinamika perubahan lingkungan kemitraan.
- 2) Keterampilan Umum: Mengambil keputusan secara tepat dalam konteks penyelesaian masalah di bidang kemitraan, berdasarkan hasil analisis terhadap informasi dan data.

Materi Pembelajaran

- 1) *Sustainability Development Goals*.
- 2) *17 Tujuan*.
- 3) Program-Program untuk Pencapaian SDGs.

Metode Pembelajaran

- 1) *Presentation and Discussion*.
- 2) *Case Study*.

Lama Belajar: 2 jam

1. Pendahuluan

Sustainable Development Goals (SDGs) merupakan agenda global untuk mampu memenuhi kebutuhan manusia di seluruh dunia. SDGs ini dijadikan sebagai dasar untuk pencapaian pembangunan yang berkelanjutan dengan menguatkan filosofi saling menghormati, menghargai, inklusif dan berlaku adil sampai tahun 2030. SDGs ini telah dideklarasikan pada pelaksanaan *UN Sustainable Summit 2015* dengan adopsi dokumen *Transforming Our World: 2030 Agenda for Sustainable Development* pada 25 September 2015. Konsep SDGs dimunculkan pada Konferensi Pembangunan Berkelanjutan PBB, Rio+20, pada tahun 2012. Tujuan dibentuknya SDGs adalah untuk membuat sejumlah rangkaian target yang bisa diterapkan secara universal untuk menyeimbangkan dan menyelaraskan tiga dimensi pembangunan berkelanjutan yang meliputi lingkungan, sosial, dan ekonomi. SDGs ini memiliki 17 tujuan dengan 169 capaian yang terukur dan batas waktu yang telah ditentukan oleh PBB sebagai agenda dunia pembangunan untuk kepentingan manusia dan planet bumi. Tujuan ini sudah dicanangkan secara bersama-sama oleh negara-negara lintas pemerintahan pada resolusi PBB yang diterbitkan pada 21 Oktober 2015 sebagai tujuan pembangunan bersama hingga tahun 2030.

Masing-masing negara sudah merencanakan dan menjalankan program-program bisnis yang secara tidak langsung berorientasi pada pencapaian SDGs atau secara langsung berkaitan dengan 17 tujuan SDGs. Tujuh belas tujuan SDGs itu adalah 1) Tanpa Kemiskinan; 2) Tanpa Kelaparan; 3) Kehidupan Sehat dan Sejahtera; 4) Pendidikan Berkualitas; 5) Kesenjangan Gender; 6) Air Bersih dan Sanitasi Layak; 7) Energi Bersih dan Terjangkau; 8) Pertumbuhan Ekonomi dan Pekerjaan yang Layak; 9) Infrastruktur Tangguh, Industri Inklusif dan Inovatif; 10) Penurunan kesenjangan; 11) Kota dan Komunitas Berkelanjutan; 12) Konsumsi dan Produksi yang Bertanggungjawab; 13) Penanganan Perubahan Iklim; 14) Pelestarian dan Pemanfaatan Berkelanjutan Ekosistem Laut; 15) Pelestarian dan Pemanfaatan Berkelanjutan Ekosistem Darat; 16) Perdamaian, Keadilan, dan Kelembagaan yang Tangguh dan 17) Kemitraan untuk semua Tujuan Pembangunan.



Gambar 1. 17 Sustainable Development Goals

Sumber: Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional

2. Sustainability Development Goals

Sustainable Development Goals (SDGs) merupakan agenda global untuk mampu memenuhi kebutuhan manusia di seluruh dunia. Pemerintah Indonesia telah menunjukkan komitmen tinggi dengan disusunnya Peraturan Presiden No. 59 Tahun 2017 tentang Pelaksanaan Pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan pada tanggal 4 Juli 2017. SDGs ini dijadikan sebagai dasar untuk pencapaian pembangunan yang berkelanjutan dengan menguatkan filosofi saling menghormati, menghargai, inklusif dan berlaku adil sampai tahun 2030. Pembangunan berkelanjutan dengan agenda SDGs bertujuan untuk mengatasi kemiskinan, kesenjangan, perubahan iklim dalam perwujudan program nyata. Dalam mewujudkan pencapaian agenda tersebut, Pemerintah Indonesia memerlukan kerjasama dengan seluruh pemangku kepentingan dengan dukungan berbagai pihak. Pencapaian SDGs ini dapat dioptimalkan dalam bentuk kemitraan yang kolaboratif dari pihak perusahaan swasta, pemerintah daerah, badan usaha milik negara, organisasi sosial dan asosiasi. Kesuksesan program kemitraan terlaksana dengan baik bila para pengelola program kemitraan memahami adanya perubahan lingkungan global baik khususnya adanya pencapaian 17 tujuan yang terangkum dalam SDG's Goals. Dengan pemahaman adanya pencapaian tersebut, perusahaan bisa mengembangkan strategi dan program kemitraan yang mengarah pada pencapaian tujuan tersebut. Pembangunan berkelanjutan dengan agenda SDGs bertujuan untuk mengatasi kemiskinan, kesenjangan, perubahan iklim dalam perwujudan program nyata. Dalam mewujudkan pencapaian agenda tersebut, pemerintah tidak bisa berjalan sendirian. Pencapaian agenda SDGs ini dapat dioptimalkan dalam bentuk kemitraan yang kolaboratif dari pihak perusahaan dan organisasi-organisasi sosial. Tujuan SDGs ini merupakan tujuan yang lebih luas daripada *Millennium Development Goals* yang sudah berakhir pada 2015 lalu. Pencapaian SDGs tidak bisa dilakukan oleh satu sektor atau satu pihak saja, namun melibatkan semua *stakeholder*

pemerintah. Oleh karena itu, Pemerintah Indonesia melibatkan sektor swasta untuk lebih besar berperan secara bersama-sama melaksanakan program pencapaian SDGs. Masing-masing agenda SDGs ini diinisiasi oleh Sekretaris SDGs/Bappenas sejak tahun 2015 dengan pemetaan ketersediaan indikator untuk menentukan ukuran pencapaian. Pemetaan indikator ini memiliki cakupan berbagai aspek terkait dengan ketersediaan data, sumber data, Kementerian atau Lembaga Pemerintah yang seharusnya bertanggung jawab terhadap pencapaian masing-masing indikator SDGs. Masing-masing pencapaian indikator SDGs ini memiliki kesesuaian dengan prioritas pembangunan nasional Jangka Menengah Indonesia yang dirumuskan melalui Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional. Berdasarkan Biro Pusat Statistik (2016), ada kesesuaian prioritas nasional dan target Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) sebagai berikut.

Tabel 1. Prioritas Nasional dan Target RPJMN dengan Target SDGs

Pilar/Goal	Target Global	Target RPJMN 2015-2019	Beberapa Prioritas Nasional
Sosial (1,2,3,4,5)	47	27	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penanggulangan kemiskinan. 2. Peningkatan kesejahteraan masyarakat. 3. Peningkatan kedaulatan pangan. 4. Pelaksanaan Program Indonesia Pintar dan Indonesia Sehat. 5. Melindungi anak, perempuan dan kelompok marjinal.
Ekonomi (7,8,9,10,17)	54	30	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kedaulatan energi. 2. Akselerasi pertumbuhan ekonomi nasional. 3. Peningkatan daya saing tenaga kerja. 4. Membangun konektivitas nasional. 5. Pemerataan pembangunan antar wilayah. 6. Pelaksanaan politik luar negeri bebas aktif.
Lingkungan (6,11,12,13,14,15)	56	31	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ketahanan air. 2. Membangun perumahan dan kawasan permukiman. 3. Penanganan perubahan iklim dan penyediaan informasi iklim dan kebencanaan. 4. Pengembangan ekonomi maritime dan kelautan. 5. Pelestarian sumber day alam, lingkungan hidup, dan pengelolaan bencana. 6. Rencana aksi dan strategi keanerakagaman hayati Indonesia.

Pilar/Goal	Target Global	Target RPJMN 2015-2019	Beberapa Prioritas Nasional
Hukum dan Tatakelola (16)	12	8	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kualitas perlindungan WNI. 2. Peningkatan penegakan hukum yang berkeadilan. 3. Membangun transparansi dan akuntabilitas kinerja pemerintahan.

Sumber: Biro Pusat Statistik (2016)

Berdasarkan Biro Pusat Statistik, terdapat keterkaitan antara Kebijakan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2015-2019, dan SDGs sebagai berikut pada Tabel 2.

Tabel 2. Kebijakan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2015-2019, dan SDGs

No.	SDGs	Kebijakan RPJMN 2015-2019
1.	Tanpa Kemiskinan	<ol style="list-style-type: none"> a. Mengembangkan sistem perlindungan sosial yang komprehensif. b. Meningkatkan pelayanan dasar bagi masyarakat kurang mampu. c. Mengembangkan penghidupan berkelanjutan bagi masyarakat miskin melalui penyaluran tenaga kerja dan pengembangan kewirausahaan.
2.	Tanpa Kelaparan	<ol style="list-style-type: none"> a. Pemantapan ketahanan pangan menuju kemandirian pangan dengan peningkatan produksi pangan pokok. b. Stabilisasi harga bahan pangan. c. Perbaikan kualitas konsumsi pangan dan gizi masyarakat. d. Mitigasi gangguan terhadap ketahanan pangan. e. Peningkatan kesejahteraan pelaku usaha pangan terutama petani, nelayan dan pembudidaya ikan.
3.	Kehidupan Sehat dan Sejahtera	<ol style="list-style-type: none"> a. Akselerasi pemenuhan akses pelayanan kesehatan ibu, anak, remaja, dan lanjut usia yang berkualitas. b. Mempercepat perbaikan gizi masyarakat. c. Meningkatkan pengendalian penyakit dan penyehatan lingkungan. d. Memantapkan pelaksanaan sistem jaminan sosial nasional bidang kesehatan. e. Meningkatkan akses pelayanan kesehatan dasar yang berkualitas. f. Meningkatkan akses pelayanan kesehatan rujukan yang berkualitas. g. Meningkatkan ketersediaan, penyebaran, dan

No.	SDGs	Kebijakan RPJMN 2015-2019
		<p>mutu sumber daya manusia kesehatan.</p> <p>h. Meningkatkan ketersediaan, keterjangkauan, pemerataan, dan kualitas farmasi dan alat kesehatan.</p> <p>i. Meningkatkan pengawasan obat dan makanan.</p> <p>j. Meningkatkan promosi kesehatan dan pemberdayaan masyarakat.</p>
4.	Pendidikan Berkualitas	<p>a. Melaksanakan wajib belajar 12 tahun.</p> <p>b. Melaksanakan waji belajar 12 tahun dengan memperluas dan meningkatkan akses pendidikan menengah yang berkualitas.</p> <p>c. Meningkatkan akses terhadap layanan pendidikan dan pelatihan keterampilan.</p> <p>d. Memperkuat jaminan kualitas pelayanan pendidikan.</p> <p>e. Memperkuat kurikulum dan pelaksanaannya.</p> <p>f. Memperkuat sistem penilaian pendidikan yang komprehensif dan kredibel.</p> <p>g. Meningkatkan pengelolaan dan penempatan guru.</p> <p>h. Meningkatkan pemerataan akses pendidikan tinggi.</p> <p>i. Meningkatkan kualitas pendidikan tinggi.</p> <p>j. Meningkatkan relevansi dan daya saing pendidikan tinggi.</p> <p>k. Meningkatkan tata kelola kelembagaan perguruan tinggi.</p>
5.	Kesetaraan Gender	<p>a. Meningkatkan kualitas hidup dan peran perempuan di berbagai bidang pembangunan.</p> <p>b. Menekankan peran perempuan di bidang politik.</p> <p>c. Meningkatkan kapasitas kelembagaan pengarusutamaan gender.</p>
6.	Air Bersih dan Sanitasi Layak	<p>a. Menjamin ketahanan air melalui peningkatan pengetahuan, perubahan sikap, dan perilaku dalam pemanfaatan air minum dan pengelolaan sanitasi.</p> <p>b. Penyelenggaraan sinergi air minum dan sanitasi yang dilakukan di tingkat nasional, provinsi, kabupaten/kota, dan masyarakat.</p> <p>c. Peningkatan efektivitas dan efisiensi pendanaan infrastruktur air minum dan sanitasi.</p> <p>d. Pemeliharaan dan pemulihan sumber air dan ekosistemnya.</p> <p>e. Pemenuhan kebutuhan dan jaminan kualitas air untuk kehidupan sehari-hari bagi masyarakat.</p> <p>f. Pemenuhan kebutuhan air untuk kebutuhan</p>

No.	SDGs	Kebijakan RPJMN 2015-2019
		<p>sosial dan ekonomi produktif.</p> <p>g. Peningkatan ketangguhan masyarakat dalam mengurangi risiko daya rusak air termasuk perubahan iklim.</p> <p>h. Peningkatan kapasitas kelembagaan, ketatalaksanaan dan keterpaduan dalam pengelolaan sumber daya air yang terpadu, efektif, efisien, dan berkelanjutan, termasuk peningkatan ketersediaan dan kemudahan akses terhadap data dan informasi.</p>
7.	Energi Bersih dan Terjangkau	<p>a. Meningkatkan produksi energi primer.</p> <p>b. Meningkatkan cadangan penyangga dan operasional energi.</p> <p>c. Meningkatkan peranan energi baru terbarukan dalam bauran energi.</p> <p>d. Meningkatkan aksesibilitas energi.</p> <p>e. Meningkatkan efisiensi dalam penggunaan energi dan listrik.</p> <p>f. Memanfaatkan potensi sumber daya air untuk PLTA.</p>
8.	Pekerjaan Layak dan Pertumbuhan Ekonomi	<p>a. Pembangunan destinasi pariwisata diarahkan untuk meningkatkan daya tarik daerah tujuan wisata sehingga berdaya saing di dalam negeri dan di luar negeri.</p> <p>b. Pemasaran pariwisata nasional.</p> <p>c. Pembangunan industri pariwisata.</p> <p>d. Pembangunan kelembagaan pariwisata.</p> <p>e. Meningkatkan kompetensi dan produktivitas tenaga kerja.</p> <p>f. Memperbaiki iklim ketenagakerjaan dan menciptakan hubungan industrial.</p> <p>g. Kebijakan penguatan fungsi intermediasi keuangan.</p> <p>h. Kebijakan keuangan mikro inklusif.</p> <p>i. Pengembangan dan optimalisasi peran lembaga keuangan bukan bank.</p> <p>j. Pembentukan lembaga keuangan khusus untuk pembiayaan prioritas pembangunan.</p>
9.	Industri, Inovasi dan Infrastruktur	<p>a. Peningkatan keefektifan dan efisiensi dalam pembiayaan infrastruktur.</p> <p>b. Pengarusutamaan skema KPS dalam pembangunan infrastruktur.</p> <p>c. Implementasi prinsip <i>value for money</i>.</p> <p>d. Pengembangan alternatif pembiayaan infrastruktur.</p> <p>e. Peningkatan kapasitas SDM dan kelembagaan.</p> <p>f. Peningkatan dukungan iptek bagi daya saing sektor produksi.</p> <p>g. Peningkatan dukungan iptek bagi</p>

No.	SDGs	Kebijakan RPJMN 2015-2019
		<p>keberlanjutan dan pemanfaatan sumber daya alam.</p> <p>h. Peningkatan dukungan bagi riset dan pengembangan dasar.</p> <p>i. Pembangunan taman tekno dan taman sains.</p> <p>j. Peningkatan agroindustri, hasil hutan dan kayu, perikanan dan hasil tambang.</p> <p>k. Akselerasi pertumbuhan industri manufaktur.</p> <p>l. Akselerasi pertumbuhan pariwisata.</p> <p>m. Akselerasi pertumbuhan ekonomi kreatif serta peningkatan daya saing UMKM dan Koperasi.</p>
10.	Berkurangnya kesenjangan	<p>a. Menciptakan pertumbuhan inklusif.</p> <p>b. Memperbesar investasi padat kerja.</p> <p>c. Memberikan perhatian khusus kepada usaha mikro.</p> <p>d. Menjamin perlindungan sosial bagi pekerja informal.</p> <p>e. Meningkatkan dan memperluas pelayanan dasar bagi masyarakat yang kurang mampu.</p> <p>f. Memperluas ekonomi pedesaan dan mengembangkan sektor pertanian.</p> <p>g. Menjaga stabilitas harga dan menekan laju inflasi.</p>
11.	Kota dan Permukiman Berkelanjutan	<p>a. Perwujudan sistem perkotaan nasional.</p> <p>b. Percepatan pemenuhan standar pelayanan perkotaan.</p> <p>c. Pembangunan kota hijau dan berketahanan iklim dan bencana.</p> <p>d. Pengembangan kota cerdas yang berdaya saing dan berbasis teknologi dan budaya lokal.</p> <p>e. Peningkatan kapasitas tata kelola pembangunan perkotaan.</p>
12.	Konsumsi dan Produksi yang Bertanggung Jawab	<p>Penerapan pola produksi dan konsumsi berkelanjutan.</p>
13.	Penanganan dan Perubahan Iklim	<p>a. Mengurangi risiko bencana dan meningkatkan ketangguhan pemerintah, pemerintah daerah dan masyarakat dalam menghadapi bencana.</p> <p>b. Mengembangkan pembangunan rendah karbon dan adaptasi perubahan iklim.</p> <p>c. Meningkatkan akurasi dan kecepatan analisis serta penyampaian informasi peringatan dini (iklim dan bencana).</p> <p>d. Menyediakan dan meningkatkan kualitas data dan informasi pendukung penanganan perubahan iklim yang berkesinambungan.</p> <p>e. Meningkatkan kecepatan dan akurasi data</p>

No.	SDGs	Kebijakan RPJMN 2015-2019
		dan informasi meteorologi, klimatologi, dan geofisika yang mudah diakses dan berkesinambungan.
14.	Ekosistem Laut	<ul style="list-style-type: none"> a. Percepatan pengembangan ekonomi kelautan. b. Meningkatkan dan mempertahankan kualitas, daya dukung dan kelestarian fungsi lingkungan laut. c. Meningkatkan wawasan dan budaya bahari, serta penguatan peran SDM dan iptek kelautan. d. Meningkatkan harkat dan taraf hidup nelayan dan masyarakat pesisir.
15.	Ekosistem Daratan	<ul style="list-style-type: none"> a. Meningkatkan kapasitas pengelola hutan konservasi dalam melindungi, mengawetkan ekosistem hutan, sumber daya jenis, dan sumber daya genetik. b. Mempercepat kepastian status hukum kawasan hutan, meningkatkan keterbukaan data dan informasi sumber daya hutan, dan meningkatkan kualitas tata kelola di tingkat tapak. c. Meningkatkan kualitas air, udara, dan lahan/hutan yang didukung oleh kapasitas pengelolaan lingkungan yang kuat.
16.	Perdamaian, Keadilan, dan Kelembagaan yang Tangguh	<ul style="list-style-type: none"> a. Meningkatkan peran kelembagaan demokrasi dan mendorong kemitraan lebih kuat antara pemerintah, swasta dan masyarakat sipil. b. Memperbaiki perundang-undangan bidang politik. c. Penyempurnaan sistem manajemen dan pelaporan kinerja instansi pemerintah secara terintegrasi, kredibel, dan dapat diakses secara publik. d. Penerapan <i>e-government</i> untuk mendukung bisnis proses pemerintah dan pembangunan yang sederhana, efisien dan transparan dan terintegrasi. e. Penerapan open government. f. Restrukturisasi kelembagaan birokrasi pemerintah agar efektif, efisien, dan sinergis. g. Penerapan manajemen aparatur sipil negara yang transparan, kompetitif dan berbasis merit. h. Peningkatan kualitas pelayanan publik. i. Membangun keterbukaan informasi publik dan komunikasi publik. j. Mendorong masyarakat untuk dapat mengakses informasi publik dan memanfaatkannya.

No.	SDGs	Kebijakan RPJMN 2015-2019
		<ul style="list-style-type: none"> k. Meningkatkan kualitas penegakan hukum. l. Melakukan harmonisasi dan evaluasi peraturan terkait HAM. m. Optimalisasi bantuan hukum dan layanan peradilan bagi masyarakat. n. Penanganan kekerasan terhadap perempuan dan anak. o. Harmonisasi peraturan perundang-undangan di bidang korupsi. p. Penguatan kelembagaan dalam rangka pemberantasan korupsi. q. Meningkatkan efektivitas implementasi kebijakan anti-korupsi. r. Meningkatkan pencegahan korupsi. s. Memperkuat sistem perlindungan anak dan perempuan dari berbagai tindak kekerasan. t. Meningkatkan kapasitas kelembagaan perlindungan anak dan perempuan. u. Peningkatan ketersediaan layanan bantuan hukum bagi kelompok marjinal.
17.	Kemitraan untuk Mencapai Tujuan	<ul style="list-style-type: none"> a. Menata kembali kebijakan politik luar negeri Indonesia yang bebas dan aktif. b. Meningkatkan peran Indonesia di tingkat global. c. Meningkatkan peran Indonesia dalam kerja sama antara selatan dan triangular. d. Peningkatan kualitas data dan informasi kependudukan yang memadai, akurat, dan tepat sasaran. e. Mendorong pembangunan <i>fixed/wireline broadband</i>. f. Penguatan proses pengambilan keputusan kebijakan pemerintah swasta. g. Peningkatan iklim investasi dan iklim usaha untuk meningkatkan efisiensi proses perizinan bisnis. h. Peningkatan investasi yang inklusif terutama dari investor domestik. i. Meningkatkan kualitas data dan informasi statistik di bidang ekonomi. j. Reformasi penerimaan perpajakan yang komprehensif. k. Pencapaian sasaran inflasi dan penurunan defisit transaksi berjalan ke tingkat yang lebih sehat serta kebijakan suku bunga dan stabilisasi nilai tukar rupiah sesuai fundamentalnya.

Sumber: Biro Pusat Statistik (2016)

Sasaran nasional SDGs digunakan sebagai pedoman bagi Kementerian/Lembaga dalam penyusunan, pelaksanaan, pemantauan, dan evaluasi rencana anggaran nasional sesuai dengan bidang tugasnya; dan Pemerintah Daerah dalam penyusunan, pelaksanaan, pemantauan, dan evaluasi rencana anggaran daerah. Sasaran nasional ini juga menjadi acuan bagi Ormas, Filantropi, Pelaku Usaha, Akademisi, dan pemangku kepentingan lainnya yang akan menyusun perencanaan, pelaksanaan, dan pemantauan serta evaluasi SDGs. Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional/Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional mengembangkan Peta Jalan Nasional SDGs yang meliputi koordinasi, pemberian fasilitas dan menguatkan pendampingan SDGs selama (lima). Untuk mendukung pelaksanaan program SDGs dengan lebih baik, Pemerintah telah membentuk Tim Koordinasi Nasional yang terdiri atas Dewan Pengarah, Tim Pelaksana, Kelompok Kerja, dan Tim Pakar. Menurut Sekretariat Kabinet Republik Indonesia, Dewan Pengarah diketuai oleh Presiden dengan susunan sebagai berikut: Wakil Presiden (Wakil Ketua); Menko Perekonomian (Wakil Ketua I); Menko PMK (Wakil Ketua II); Menko Kemaritiman (Wakil Ketua III); Menko Polhukam (Wakil Ketua IV), dengan Anggota: Menteri PPN/Kepala Bappenas (merangkap Koordinator Pelaksana), Menteri Luar Negeri, Menteri Dalam Negeri, Menteri Keuangan, Menteri BUMN, Sekretaris Kabinet, dan Kepala Staf Kepresidenan. Pelaksanaan di tingkat daerah juga disusun tim inti di tingkat pemerintah daerah. Hal ini melibatkan Gubernur menyusun rancangan anggaran dasar 5 tahunan bersama Bupati/Walikota di wilayah masing-masing. Pencapaian Sasaran dan Indikator SDGs ini dapat dilakukan peninjauan kembali melalui koordinasi oleh Menteri PPN/Kepala Bappenas berdasarkan evaluasi dan rekomendasi Dewan Pengarah atas masukan dari Tim Pelaksana dan/atau pertimbangan Tim Pakar.

3. 17 Tujuan

SDGs terdiri atas 17 (tujuh belas) tujuan sebagai berikut:

3.1 Tanpa Kemiskinan

Tujuan awal yang paling penting dirumuskan oleh pemerintah dalam agenda SDGs di Indonesia terkait komitmen untuk mengurangi bahkan menghapus kemiskinan untuk 15 tahun ke depan. Kemiskinan merupakan tujuan utama dalam SDGs karena persoalan kemiskinan dipertimbangkan sebagai aspek multi dimensi yang terkait dengan kerentanan dan kerawanan masyarakat untuk menjadi miskin; pemenuhan hak dasar warga agar menjalani kehidupan secara bermartabat. Tema mengakhiri kemiskinan diharuskan menjadi tema pembangunan yang berkelanjutan terkait infrastruktur, pariwisata, energi, pangan dan lain-lain dan tercapai pada tahun 2030. Target yang dicapai secara umum adalah setiap warga Indonesia mendapatkan akses pelayanan fundamental untuk mendapatkan standar kehidupan yang pantas. Pemerintah

harus memberikan jaminan kepada masyarakat untuk mencapai standar kehidupan yang pantas tersebut melalui sebuah program jaminan sosial. Beberapa contoh pencapaian programnya sebagai berikut.

Tabel 3. Beberapa Indikator Pencapaian Tanpa Kemiskinan

Tanpa Kemiskinan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pada tahun 2030, mengentaskan kemiskinan ekstrim bagi semua orang yang saat ini berpendapatan kurang dari 1,25 dolar Amerika per hari. 2. Pada tahun 2030, mengurangi setidaknya setengah proporsi laki-laki, perempuan, dan anak-anak dari semua usia, yang hidup dalam kemiskinan di semua dimensi sesuai dengan definisi nasional. 3. Pada tahun 2030, menjamin semua laki-laki dan perempuan khususnya masyarakat miskin dan rentan, memiliki hak yang sama terhadap sumber daya ekonomi serta akses terhadap pelayanan dasar, kepemilikan dan kontrol atas tanah dan bentuk kepemilikan lain, warisan, sumber daya alam, teknologi baru dan jasa keuangan mikro.
------------------	--

Sumber: Biro Pusat Statistik (2016)

3.2 Tanpa Kelaparan

Kelaparan kronik menyebabkan rendahnya kesehatan oleh karena itu penguatan mencapai tujuan SDGs untuk mengakhiri kelaparan, mencapai ketahanan pangan, memperbaiki nutrisi dan mempromosikan pertanian yang berkelanjutan yang nantinya tercapai pada tahun 2030. Tujuan SDGs 2 adalah agar menyelesaikan permasalahan terkait dengan penanganan masalah kelaparan dan memperkuat ketahanan pangan. Pencapaian tujuan ini diusahakan dengan penguatan budidaya pertanian secara luas, produktivitas pertanian, teknologi pangan, sistem penjualan yang profesional, sistem produksi pangan dan peningkatan investasi pangan melalui kerjasama dengan berbagai pihak agar kapastias produksi pertanian bisa meningkat. Terkait pencapaian SDGs 2 yaitu Tanpa Kelaparan, sejumlah program program sepanjang tahun yang bisa mendukung beberapa permasalahan pangan khususnya tingkat kelaparan dan memberikan akses pangan sehat, bergizi dana dan aman bagi seluruh masyarakat yang miskin dan rentan termasuk bayi sehingga indikator pencapaian SDGs bisa terlaksana pada tahun 2030. Hal ini sekaligus menjalankan program sepanjang tahun untuk mengurangi malnutrisi termasuk penurunan stunting dan penanganan gizi buruk, sekaligus untuk mendukung pemenuhan kebutuhan gizi bagi remaja perempuan, wanita hamil, wanita menyusui dan usia lanjut sehingga indikator pencapaian SDGs bisa terlaksana pada tahun 2030. Pencapaian SDGs 2 tersebut

sejalan dengan Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) 2015-2019 yaitu penurunan persentasi *wasting* (kurus) anak balita sekaligus Perencanaan Strategis Kementerian Kesehatan 2015-2019 yaitu peningkatan persentasi ibu hamil dengan mendapatkan tambahan makanan kesehatan, peningkatan persentasi balita kurus yang mendapatkan makanan tambahan, persentase bayi baru lahir mendapat Inisiasi Menyusui Dini (IMD). Beberapa contoh pencapaian programnya sebagai berikut.

Tabel 4. Beberapa Indikator Pencapaian Tanpa Kelaparan

Tanpa Kelaparan	<p>3.2.1.1 Pada tahun 2030, menghilangkan kelaparan dan menjamin akses bagi semua orang, khususnya orang miskin dan mereka yang berada dalam kondisi rentan, termasuk bayi, terhadap makanan yang aman, bergizi, dan cukup sepanjang tahun.</p> <p>3.2.1.2 Pada tahun 2030, menghilangkan segala bentuk kekurangan gizi, termasuk pada tahun 2025 mencapai target yang disepakati secara internasional untuk anak pendek dan kurus di bawah usia 5 tahun dan memenuhi kebutuhan gizi remaja perempuan, ibu hamil dan menyusui serta manula.</p> <p>3.2.1.3 Pada tahun 2030, menggandakan produktivitas pertanian dan pendapatan produsen makanan skala kecil, khususnya perempuan, masyarakat penduduk asli, keluarga petani, penggembala dan nelayan, termasuk melalui akses yang aman dan sama terhadap lahan, sumber daya produktif dan input lainnya, pengetahuan, jasa keuangan, pasar, dan peluang nilai tambah dan pekerjaan non-pertanian.</p> <p>3.2.1.4 Meningkatkan investasi, termasuk kerjasama internasional yang kuat, dalam infrastruktur pedesaan, layanan kajian dan perluasan pertanian, pengembangan teknologi dan bank gen untuk tanaman dan ternak, untuk meningkatkan kapasitas produktif pertanian di negara berkembang, khususnya negara kurang berkembang.</p>
-----------------	--

Sumber: Biro Pusat Statistik (2016)

3.3 Kehidupan Sehat dan Sejahtera

Program Indonesia Sehat menguatkan 3(tiga) pilar yakni paradigma sehat, pelayanan kesehatan dan jaminan kesehatan nasional. Permasalahan yang belum tuntas yaitu upaya penurunan angka kematian ibu (AKI) dan angka kematian bayi (AKB), pengendalian penyakit HIV/AIDS, TB, malaria serta peningkatan akses kesehatan reproduksi. Secara umum, tujuan 3 SDGs ini adalah untuk memastikan kesejahteraan bagi semua masyarakat terkait dalam peningkatan reproduksi kesehatan ibu dan anak, mengakhiri penyakit tropis, mengurangi penyakit tidak menular, mencakup kesehatan universal, keterjangkauan obat-obat dan vaksin yang efektif. Pemerintah diharapkan memiliki komitmen untuk mendukung penelitian dan pengembangan, kemudahan pembiayaan kesehatan, dan mengelola risiko kesehatan. Pencapaian SDGs 3 sejalan dengan Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) 2015-2019 yaitu penurunan angka kematian ibu dan penurunan angka kematian bayi. Terkait dengan pencapaian SDG3, berikut program-program yang bisa dilaksanakan yaitu menjalankan program yang bisa menurunkan Angka Kematian Ibu (AKI), Angka Kematian Bayi (AKB) dan Angka Kematian Neonatal (AKN); mendukung program untuk menguatkan akses kesehatan reproduksi; dan mendukung *Universal Health Coverage*. Pencapaian SDGs 3 tersebut juga sejalan dengan Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) 2015-2019 yaitu penurunan angka kematian ibu, penurunan angka kematian bayi. Beberapa contoh pencapaian programnya sebagai berikut.

Tabel 5. Tabel Beberapa Indikator Pencapaian Kehidupan Sehat dan Sejahtera

Kehidupan Sehat dan Sejahtera	<p>3.3.1.1 Pada tahun 2030, mengurangi rasio angka kematian ibu hingga kurang dari 70 per 100.000 kelahiran hidup.</p> <p>3.3.1.2 Pada tahun 2030, mengakhiri kematian bayi baru lahir dan balita yang dapat dicegah dengan seluruh negara berusaha menurunkan Angka Kematian Neonatal setidaknya hingga 12 per 1000 KH (Kelahiran Hidup) dan Angka Kematian Balita 25 per 1000.</p> <p>3.3.1.3 Pada tahun 2030, mengakhiri epidemi AIDS, tuberkulosis, malaria, dan penyakit tropis yang terabaikan dan memerangi hepatitis, penyakit bersumber air serta penyakit menular lainnya.</p> <p>3.3.1.4 Pada tahun 2030, mengurangi hingga sepertiga angka kematian dini akibat penyakit tidak menular, melalui pencegahan, dan pengobatan, serta meningkatkan kesehatan mental dan kesejahteraan.</p>
-------------------------------	--

Sumber: Biro Pusat Statistik (2016)

3.4 Pendidikan Berkualitas

Pendidikan merupakan hak dasar yang menunjang kehidupan manusia yang menunjang kebudayaan dan peradaban manusia, membentuk agen perubahan sekaligus mengubah pola pikir dan berkontribusi untuk menerapkan konsep pembangunan yang berkelanjutan. Tujuan 4 ini adalah untuk menjamin dan memastikan terkait kesempatan semua orang untuk bisa memperoleh pendidikan yang memiliki kualitas dan mendapatkan kesempatan belajar yang merata selama hidup. Paling tidak masyarakat mendapatkan keterampilan mendasar dan tinggi pada semua jenjang pendidikan. Selain itu, masyarakat dapat memperoleh pendidikan teknis dan kejuruan, pengetahuan, dan keterampilan serta nilai-nilai yang dibutuhkan dalam kehidupan sosial. Beberapa contoh pencapaian programnya sebagai berikut.

Tabel 6. Beberapa Indikator Pencapaian Pendidikan Berkualitas

Pendidikan Berkualitas	<p>3.4.1.1 Pada tahun 2030, menjamin bahwa semua anak perempuan dan laki-laki menyelesaikan pendidikan dasar dan menengah tanpa dipungut biaya, setara, dan berkualitas yang mengarah pada capaian pembelajaran yang relevan dan efektif.</p> <p>3.4.1.2 Pada tahun 2030, menjamin bahwa semua anak perempuan dan laki-laki memiliki akses terhadap perkembangan dan pengasuhan anak usia dini, pengasuhan pendidikan pra-sekolah dasar yang berkualitas, sehingga mereka siap untuk menempuh pendidikan dasar.</p> <p>3.4.1.3 Pada tahun 2030, menjamin akses yang sama bagi semua perempuan dan laki-laki, terhadap pendidikan teknik, kejuruan, dan pendidikan tinggi, termasuk universitas yang terjangkau dan berkualitas.</p>
------------------------	---

Sumber: Biro Pusat Statistik (2016)

3.5 Kesetaraan Gender

Gender merupakan perbedaan peran, atribut, sikap, dan perilaku yang tumbuh dan berkembang dalam masyarakat. Kesetaraan gender menunjukkan adanya keadaan seimbang antara laki-laki dan perempuan dalam pemenuhan hak dan kewajiban. Mempromosikan kesetaraan gender merupakan bagian dari strategi pembangunan yang bersama-sama baik

perempuan dan laki-laki dalam meningkatkan taraf kehidupan. Tujuan SDGs ini adalah memberikan kesempatan kepada kaum perempuan dalam mengembangkan kemampuan dan potensi tersimpan sehingga bisa memberikan kaum perempuan kemampuan yang setara dengan para kaum laki-laki. Selain itu, kesempatan untuk setara ini perlu didukung dengan sejumlah tindakan yang bisa untuk mengurangi bentuk diskriminasi dan kekerasan kaum perempuan. Hal ini meliputi kekerasan seksual, kekerasan oleh pasangan, perkawinan anak, sunat perempuan. Pembangunan berkelanjutan diharapkan dapat memberikan akses yang setara dan jaminan bagi perempuan untuk bisa lebih produktif agar bisa setara dengan laki-laki. Perempuan juga diharapkan dapat memiliki hak untuk membuat keputusan yang memberikan implikasi di bidang publik dan swasta. Beberapa contoh pencapaian programnya sebagai berikut.

Tabel 7. Beberapa Pencapaian Indikator Kesetaraan Gender

Kesetaraan Gender	<p>3.5.1.1 Mengakhiri segala bentuk diskriminasi terhadap kaum perempuan di mana pun.</p> <p>3.5.1.2 Menghilangkan segala bentuk kekerasan terhadap kaum perempuan di ruang publik dan pribadi, termasuk perdagangan manusia dan eksploitasi seksual, serta berbagai jenis eksploitasi lainnya.</p> <p>3.5.1.3 Menghilangkan semua praktik berbahaya, seperti pernikahan anak, pernikahan dini dan paksa serta sunat perempuan.</p> <p>3.5.1.4 Mengenali dan menghargai pekerjaan mengasuh dan pekerjaan rumah tangga yang tidak dibayar melalui penyediaan pelayanan publik, infrastruktur dan kebijakan perlindungan sosial dan peningkatan tanggung jawab bersama dalam rumah tangga dan keluarga yang tepat secara nasional.</p>
-------------------	--

Sumber: Biro Pusat Statistik (2016)

3.6 Air Bersih dan Sanitasi Layak

Fokus utama terkait dengan ketersediaan pangan, air bersih dan energi menjadi dasar kehidupan. Air bersih dan sanitasi layak merupakan pemenuhan dasar kebutuhan manusia. Air bersih dan sanitasi layak merupakan air minum yang terlindungi. Air ini meliputi air ledeng, keran umum, terminal air, penampungan air hujan, sumur terlindungi, sumur bor dan pompa. Indikator ini menunjukkan bahwa setiap penduduk diharapkan dapat memiliki akses untuk air minum yang aman. Dengan demikian, masyarakat dapat memperoleh air minum yang memiliki kualitas dan keamanan bagi pemenuhan kebutuhan sehari-hari dan kesehatan masyarakat. Beberapa contoh pencapaian programnya sebagai berikut.

Tabel 8. Beberapa Indikator Pencapaian Program Air Bersih dan Sanitasi Layak

Air Bersih dan Sanitasi Layak	<p>3.6.1.1 Pada tahun 2030, mencapai akses universal dan merata terhadap air minum yang aman dan terjangkau bagi semua.</p> <p>3.6.1.2 Pada tahun 2030, mencapai akses terhadap sanitasi dan kebersihan yang memadai dan merata bagi semua, dan menghentikan praktik buang air besar di tempat terbuka, memberikan perhatian khusus pada kebutuhan kaum perempuan serta kelompok masyarakat rentan.</p> <p>3.6.1.3 Pada tahun 2030, meningkatkan kualitas air dengan mengurangi polusi, menghilangkan pembuangan, dan meminimalkan pelepasan material dan bahan kimia berbahaya, mengurangi setengah proporsi air limbah yang tidak diolah, dan secara signifikan meningkatkan daur ulang serta penggunaan kembali barang daur ulang yang aman secara global.</p>
-------------------------------	---

Sumber: Biro Pusat Statistik (2016)

3.7 Energi Bersih dan Terjangkau

Fokus utama adalah memastikan pada energi yang terjangkau, bisa diandalkan, berkelanjutan dan modern. Oleh karena itu, agar akses universal pada listrik yang terjangkau pada 2030, pemerintah bersama dengan sektor swasta berinvestasi dalam sumber energi bersih seperti matahari, angin dan panas bumi. Perencanaan energi bersih dan terjangkau perlu diupayakan agar menjamin ketersediaan dalam jangka panjang. Kebutuhan energi ini akan terus

tumbuh sejalan dengan pembangunan, penambahan penduduk, dan kebutuhan untuk sarana lain. Beberapa contoh pencapaian programnya sebagai berikut.

Tabel 9. Beberapa Indikator Pencapaian Energi Bersih dan Terjangkau

Energi Bersih dan Terjangkau	<p>3.7.1.1 Pada tahun 2030, menjamin akses universal terhadap layanan energi yang terjangkau, andal dan modern.</p> <p>3.7.1.2 Pada tahun 2030, meningkatkan secara substansial proporsi energi terbarukan dalam bauran energi global.</p> <p>3.7.1.3 Pada tahun 2030, meningkatkan dua kali lipat angka perbaikan efisiensi energi global.</p> <p>3.7.1.4 Pada tahun 2030, memperkuat kerjasama internasional untuk memfasilitas akses terhadap teknologi dan riset energi bersih, termasuk energi terbarukan, efisiensi energi, teknologi bahan bakar fosil lebih bersih dan maju serta meningkatkan investasi infrastruktur energi dan teknologi energi bersih.</p>
------------------------------	--

Sumber: Biro Pusat Statistik (2016)

3.8 Pertumbuhan Ekonomi dan Pekerjaan yang Layak

Tujuan ini adalah untuk mendorong pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan dengan mencapai produktivitas lebih tinggi serta melalui inovasi teknologi sekaligus mempromosikan kebijakan yang mendorong kewirausahaan dan membuka lapangan kerja baru. Pertumbuhan ekonomi yang berorientasi pada kelanjutan atau keberlangsungan jangka panjang serta bersifat inklusif merupakan sebagai penentu pembangunan jangka panjang sekaligus sebagai bentuk untuk kontribusi untuk meningkatkan kehidupan ekonomi masyarakat melalui penciptaan kesempatan kerja. Dengan demikian, program ini akan membantu pemerintah untuk mengurangi kesenjangan kemiskinan. Beberapa contoh pencapaian programnya sebagai berikut.

Tabel 10. Beberapa Indikator Pencapaian Program Pekerjaan Layak dan Pertumbuhan Ekonomi

Pekerjaan Layak dan Pertumbuhan Ekonomi	<p>3.8.1.1 Mempertahankan pertumbuhan ekonomi per kapita sesuai dengan kondisi nasional dan khususnya setidaknya 7% pertumbuhan produk domestik bruto per tahun di negara kurang berkembang.</p>
---	--

	<p>3.8.1.2 Mencapai tingkat produktivitas ekonomi yang lebih tinggi, melalui diversifikasi, peningkatan dan inovasi teknologi, termasuk melalui fokus pada sektor yang memberi nilai tambah tinggi dan padat karya.</p> <p>3.8.1.3 Menggalakan kebijakan pembangunan yang mendukung kegiatan produktif, penciptaan lapangan kerja layak, kewirausahaan, kreativitas, dan inovasi, serta mendorong mendorong formalisasi dan pertumbuhan usaha mikro, kecil, menengah termasuk melalui akses terhadap jasa keuangan.</p>
--	---

Sumber: Biro Pusat Statistik (2016)

3.9 Infrastruktur Tangguh, Industri Inklusif dan Inovatif

Fokus dalam hal ini adalah untuk membangun infrastruktur yang kuat, mempromosikan industrialisasi berkelanjutan dan mendorong inovasi termasuk untuk berinvestasi dalam penelitian ilmiah dan inovasi. Tujuan SDGs dalam hal ini untuk mendukung pembangunan berkelanjutan terkait dengan infrastruktur, industrialisasi dan inovasi. Infrastruktur bisa mendukung adanya penyediaan dukungan fasilitas fisik dasar bagi pembangunan di Indonesia sebagai dukungan bagi pertumbuhan ekonomi sekaligus memberikan kesempatan kerja. Inovasi memberikan kesempatan untuk penciptaan produk baru yang pada akhirnya bisa dimanfaatkan untuk pemenuhan kebutuhan masyarakat. Beberapa contoh pencapaian programnya sebagai berikut.

Tabel 11. Beberapa Indikator Pencapaian Industri, Inovasi dan Infrastruktur

<p>Industri, Inovasi dan Infrastruktur</p>	<p>3.9.1.1 Mengembangkan infrastruktur yang berkualitas, andal, berkelanjutan, dan tangguh, termasuk infrastruktur regional dan lintas batas, untuk mendukung pembangunan ekonomi dan kesejahteraan manusia dengan fokus pada akses yang terjangkau dan merata bagi semua.</p> <p>3.9.1.2 Mempromosikan industrialisasi inklusif dan berkelanjutan, dan pada tahun 2030, secara signifikan meningkatkan proporsi industri dalam lapangan kerja dan produk domestik bruto, sejalan dengan kondisi</p>
--	--

	<p>nasional, dan meningkatkan dua kali lipat proporsinya di negara kurang berkembang.</p> <p>3.9.1.3 Meningkatkan akses industri dan perusahaan skala kecil lainnya, khususnya di negara berkembang, terhadap jasa keuangan, termasuk kredit terjangkau, dan integrasinya ke dalam rantai nilai dan pasar.</p>
--	--

Sumber: Biro Pusat Statistik (2016)

3.10 Penurunan Kesenjangan

Tujuan pencapaian SDGs ini adalah untuk penurunan kesenjangan dengan mempertimbangkan adanya pengurangan kesenjangan pendapatan tanpa memperhatikan perbedaan jenis kelamin, usia, kelas sosial, etnis dan agama. Semua pihak mendapatkan kesempatan yang sama untuk mendapatkan akses kehidupan yang baik. Pemerintah bersama-sama berusaha untuk mendukung pertumbuhan ekonomi dengan mengajak semua pihak dalam melaksanakan pembangunan berkelanjutan secara komprehensif. Kesenjangan ekonomi sebuah negara tidak bisa dilakukan oleh hanya satu negara tersebut, namun perlu adanya kolaborasi antar institusi dan negara yang bersama-sama untuk untuk menyelesaikan masalah. Beberapa contoh pencapaian programnya sebagai berikut.

Tabel 12. Berkurangnya Kesenjangan

Berkurangnya Kesenjangan	<p>3.10.1.1 Pada tahun 2030, secara progresif mencapai dan mempertahankan pertumbuhan pendapatan penduduk yang berada di bawah 40% dari populasi pada tingkat yang lebih tinggi dari rata-rata nasional.</p> <p>3.10.1.2 Pada tahun 2030, memberdayakan dan meningkatkan inklusi sosial, ekonomi dan politik bagi semua, terlepas dari usia, jenis kelamin, difabilitas, ras, suku, asal, agama atau kemampuan ekonomi dan status lainnya.</p> <p>3.10.1.3 Menjamin kesempatan yang sama dan mengurangi kesenjangan hasil, termasuk dengan menghapus hukum, kebijakan dan praktik yang diskriminatif dan mempromosikan legislasi, kebijakan dan tindakan yang tepat terkait legislasi dan kebijakan tersebut.</p>
--------------------------	---

- | | |
|--|--|
| | <p>3.10.1.4 Mengadopsi kebijakan, terutama kebijakan fiskal, upah, dan perlindungan sosial, serta secara progresif mencapai kesetaraan yang lebih besar.</p> <p>3.10.1.5 Memperbaiki regulasi dan pengawasan pasar dan lembaga keuangan global dan memperkuat pelaksanaan regulasinya.</p> |
|--|--|

Sumber: Biro Pusat Statistik (2016)

3.11 Kota dan Komunitas Berkelanjutan

Program ini terkait dengan menciptakan kota yang aman dan berkelanjutan untuk memastikan akses pada perumahan yang aman dan terjangkau, memperbaiki pemukiman kumuh, investasi pada transportasi umum, menciptakan ruang hijau pada publik, perencanaan dan pengaturan perkotaan dengan melibatkan semua pihak. Pada tahun 2030, diproyeksikan akan banyak orang yang tinggal di perkotaan. Perencanaan kota yang baik akan menciptakan kota sebagai media untuk inkubator inovasi, pertumbuhan dan daya pendorong pembangunan berkelanjutan. Beberapa contoh pencapaian programnya sebagai berikut.

Tabel 13. Beberapa Indikator Pencapaian Program Kota dan Permukiman Berkelanjutan

Kota dan Permukiman Berkelanjutan	<p>3.11.1.1 Pada tahun 2030, menjamin akses bagi semua terhadap perumahan yang layak, aman, terjangkau dan pelayanan dasar serta menata kawasan kumuh.</p> <p>3.11.1.2 Pada tahun 2030, menyediakan akses terhadap sistem transportasi yang aman, terjangkau, mudah diakses dan berkelanjutan untuk semua, meningkatkan keselamatan lalu lintas terutama dengan memperluas jangkauan transportasi umum dengan memberi perhatian khusus pada kebutuhan mereka yang berada dalam situasi rentan, perempuan, anak, penyandang difabilitas dan orang tua.</p> <p>3.11.1.3 Pada tahun 2030, memperkuat urbanisasi yang inklusif dan berkelanjutan serta kapasitas partisipasi, perencanaan penanganan permukiman yang berkelanjutan dan terintegrasi di semua negara.</p>
-----------------------------------	--

Sumber: Biro Pusat Statistik (2016)

3.12 Konsumsi dan Produksi yang Bertanggungjawab.

Pemerintah mendukung adanya *quickwins* program sebagai dokumen perencanaan tindakan untuk mendukung keberhasilan program berkelanjutan yang meliputi perilaku yang ramah pada lingkungan, produksi sampah yang minimum. Program yang didorong terkait dengan kolaborasi tematik yang meliputi: *ecolabel* dan pengadaan publik hijau, industri hijau, bangunan ramah lingkungan, pariwisata ramah lingkungan dan pengelolaan limbah dan sampah. Dokumen perencanaan tindakan tersebut dilaksanakan sebagai bentuk kolaborasi dari berbagai pihak untuk meningkatkan kualitas kehidupan lebih baik sekaligus mendukung pembangunan berkelanjutan. Program yang dicanangkan terkait dengan pengelolaan efisien terkait pengelolaan sumber daya alam bersama dan pengelolaan sampah beracun sekaligus polutan. Beberapa contoh pencapaian programnya sebagai berikut.

Tabel 14. Beberapa Indikator Konsumsi dan Produksi yang Bertanggung Jawab

Konsumsi dan Produksi yang Bertanggung Jawab	<p>3.12.1.1 Melaksanakan <i>the 10-Year Framework of Programmes on Sustainable Consumption and Production Patterns</i>, dengan semua negara mengambil tindakan dipimpin negara maju dengan mempertimbangkan pembangunan dan kapasitas negara berkembang</p> <p>3.12.1.2 Pada tahun 2030, mencapai pengelolaan berkelanjutan dan pemanfaatan sumber daya alam secara efisien.</p> <p>3.12.1.3 Pada tahun 2030, mengurangi hingga setengahnya limbah pangan per kapita global di tingkat ritel dan konsumen dan mengurangi kehilangan makanan sepanjang rantai produksi dan pasokan termasuk kehilangan saat pasca panen.</p> <p>3.12.1.4 Pada tahun 2020 mencapai pengelolaan bahan kimia dan semua jenis limbah yang ramah lingkungan, di sepanjang siklus hidupnya, sesuai kerangka kerja internasional yang disepakati dan secara signifikan mengurangi pencemaran bahan kimia dan limbah tersebut ke udara, air dan tanah untuk meminimalkan dampak buruk terhadap kesehatan manusia dan lingkungan.</p>
--	---

Sumber: Biro Pusat Statistik (2016)

3.13 Penanganan Perubahan Iklim

Program yang dilaksanakan terkait masalah perubahan iklim adalah memperkuat kapasitas adaptasi wilayah yang lebih rentan terkait dengan pemanasan global yang berimplikasi perubahan berkepanjangan pada sistem iklim. Pemerintah diharapkan memiliki dokumen strategi pengurangan risiko bencana (PRB) pada tingkat nasional dan daerah untuk mengantisipasi ancaman dan berusaha untuk meningkatkan kemampuan masyarakat dalam mengantisipasi bencana, termasuk adaptasi perubahan iklim. Dokumen PRB diharapkan bisa tercantum dalam Kebijakan Penanggulangan Bencana, Rencana Penanggulangan Bencana Nasional dan Daerah, Rencana Aksi Nasional dan Daerah Pengurangan Risiko becanan dan Rencana Aksi Nasional dan Daerah Adaptasi Perubahan Iklim. Beberapa contoh pencapaian programnya sebagai berikut.

Tabel 15. Beberapa Indikator Pencapaian Program Penanganan dan Perubahan Iklim

Penanganan dan Perubahan Iklim	<ul style="list-style-type: none">3.13.1.1 Memperkuat kapasitas ketahanan dan adaptasi terhadap bahaya terkait iklim dan bencana alam di semua negara.3.13.1.2 Mengintegrasikan tindakan antisipasi perubahan iklim ke dalam kebijakan, strategi dan perencanaan nasional.3.13.1.3 Meningkatkan pendidikan, penumbuhan kesadaran serta kapasitas manusia dan kelembagaan terkait mitigasi, adaptasi, pengurangan dampak dan peringatan dini perubahan iklim.3.13.1.4 Melaksanakan komitmen negara maju pada the United Nations Framework Convention on Climate Change untuk tujuan mobilisasi dana bersama sebesar 100 miliar dollar Amerika per tahun pada tahun 2020 dari semua sumber untuk mengatasi kebutuhan negara berkembang dalam konteks aksi mitigasi yang bermanfaat dan transparansi dalam pelaksanaannya.3.13.1.5 Menggalakan mekanisme untuk meningkatkan kapasitas perencanaan dan pengelolaan yang efektif terkait perubahan iklim di negara kurang berkembang, negara berkembang pulau kecil, termasuk fokus pada perempuan, pemuda serta masyarakat lokal dan marjinal
--------------------------------	---

Sumber: Biro Pusat Statistik (2016)

3.14 Pelestarian dan Pemanfaatan Berkelanjutan Ekosistem Laut

Republik Indonesia adalah wilayah pengelolaan ekosistem laut berupa wilayah pengelolaan perikanan yang meliputi wilayah untuk penangkapan ikan, pembudidayaan ikan, konservasi, penelitian dan pengembangan perikanan. Tujuan pemanfaatan berkelanjutan ekosistem laut untuk konservasi dan optimalisasi pemanfaatan kekayaan laut dan pesisir secara berkelanjutan untuk menciptakan ekosistem laut yang produktif. Program SDGs dalam hal ini terkait dengan menciptakan kerangka kerja berkelanjutan untuk melindungi ekosistem laut dan pantai dari polusi yang berasal dari darat, menyadarkan akan pengasaman samudera, memperkuat perlindungan dan penggunaan sumber daya yang berkelanjutan melalui hukum internasional. Beberapa contoh pencapaian programnya sebagai berikut.

Tabel 16. Beberapa Indikator Pencapaian Program Ekosistem Laut

Ekosistem Laut	<p>3.14.1.1 Pada tahun 2025, mencegah dan secara signifikan mengurangi semua jenis pencemaran laut, khususnya dari kegiatan berbasis lahan, termasuk sampah laut dan polusi nutrisi.</p> <p>3.14.1.2 Pada tahun 2020, mengelola dan melindungi ekosistem laut dan pesisir secara berkelanjutan untuk menghindari dampak buruk yang signifikan termasuk dengan memperkuat ketahanannya dan melakukan restorasi untuk mewujudkan lautan yang sehat dan produktif.</p> <p>3.14.1.3 Meminimalisasi dan mengatasi dampak pengasaman laut, termasuk melalui kerjasama ilmiah yang lebih baik di semua tingkatan.</p>
----------------	--

Sumber: Biro Pusat Statistik (2016)

3.15 Pelestarian dan Pemanfaatan Berkelanjutan Ekosistem Darat

Fokus dalam program ini adalah pengelolaan hutan secara berkelanjutan, melawan perubahan lahan menjadi gurun, menghentikan dan merehabilitasi kerusakan lahan dan menghentikan kepunahan keanekaragaman hayati. Terkait pelestarian dan pemanfaatan berkelanjutan ekosistem darat, pengelolaan kawasan hutan. Beberapa contoh pencapaian programnya sebagai berikut.

Tabel 17. Beberapa Indikator Pencapaian Program Ekosistem Daratan

Ekosistem Daratan	<p>3.15.1.1 Pada tahun 2020, menjamin pelestarian, restorasi dan pemanfaatan berkelanjutan dari ekosistem daratan dan perairan darat serta jasa lingkungannya khususnya ekosistem hutan, lahan basah, pegunungan dan lahan kering, sejalan dengan kewajiban berdasarkan perjanjian.</p> <p>3.15.1.2 Pada tahun 2020, meningkatkan pelaksanaan pengelolaan semua jenis hutan secara berkelanjutan, menghentikan deforestasi, merestorasi hutan yang terdegradasi dan meningkatkan secara signifikan aforestasi dan reforestasi secara global.</p> <p>3.15.1.3 Pada tahun 2020, menghentikan penggurunan, memulihkan lahan dan tanah kritis, termasuk lahan yang terkena penggurunan, kekeringan dan banjir dan berusaha mencapai dunia yang bebas dari lahan terdegradasi.</p>
-------------------	---

Sumber: Biro Pusat Statistik (2016)

3.16 Perdamaian, Keadilan, dan Kelembagaan yang Tangguh

Program untuk menguatkan hal ini adalah untuk mengurangi segala bentuk kekerasan dan bekerja sama dengan pemerintah dan komunitas untuk menghasilkan solusi jangka panjang dalam menghadapi konflik dan rasa tidak aman, sekaligus memperkuat promosi hak-hak asasi manusia juga mengurangi peredaran senjata ilegal. Tujuan lain adalah menciptakan masyarakat yang inklusif dan damai serta berusaha untuk menghormati hak asasi manusia, peraturan hukum, tata pemerintahan yang baik di semua tingkat institusi melalui sistem yang transparan, efektif dan dapat dipertanggungjawabkan. Pemerintah berusaha untuk mengurangi kekerasan terhadap anak, dan meningkatkan akses publik. Beberapa contoh pencapaian programnya sebagai berikut.

Tabel 18. Beberapa Indikator Pencapaian Program Perdamaian, Keadilan, dan Kelembagaan yang Tangguh

Perdamaian, Keadilan, dan Kelembagaan yang Tangguh	3.16.1.1 Secara signifikan, mengurangi segala bentuk kekerasan dan angka kematian terkait di mana pun.
--	--

	<p>3.16.1.2 Menghentikan perlakuan kejam, eksploitasi, perdagangan, dan segala bentuk kekerasan, dan penyiksaan terhadap anak.</p> <p>3.16.1.3 Menggalakan aturan hukum di tingkat nasional dan internasional dan menjamin akses yang sama terhadap keadilan bagi semua.</p> <p>3.16.1.4 Pada tahun 2030, secara signifikan mengurangi aliran uang gelap maupun senjata, menguatkan pemulihan dan pengembalian aset curian dan memerangi segala bentuk kejahatan yang terorganisasi.</p> <p>3.16.1.5 Secara substansial mengurangi korupsi dan penyuapan dalam segala bentuknya.</p> <p>3.16.1.6 Mengembangkan lembaga yang efektif, akuntabel, dan transparan di semua tingkat.</p> <p>3.16.1.7 Mengambil keputusan yang responsif, inklusif, partisipatif, dan representatif di setiap tingkatan.</p>
--	---

Sumber: Biro Pusat Statistik (2016)

3.17 Kemitraan untuk semua Tujuan Pembangunan

Tujuan program ini adalah untuk menguatkan kerjasama antara Utara dan Selatan serta Selatan dan Selatan agar mendukung perencanaan nasional terkait dengan perdagangan internasional termasuk ekspor dan impor dan membantu negara-negara berkembang. Beberapa contoh pencapaian programnya sebagai berikut.

Tabel 19. Beberapa Indikator Pencapaian Kemitraan untuk Mencapai Tujuan

Kemitraan untuk Mencapai Tujuan	<p>3.17.1.1Memperkuat mobilisasi sumber daya domestik, termasuk melalui dukungan internasional kepada negara berkembang untuk meningkatkan kapasitas lokal bagi pengumpulan pajak dan pendapatan lainnya.</p> <p>3.17.1.2Membantu negara berkembang untuk mendapatkan keberlanjutan utang jangka panjang melalui kebijakan-</p>
---------------------------------	---

	<p>kebijakan yang terkoordinasi yang ditujukan untuk membantu pembiayaan utang, keringanan utang dan restrukturisasi utang yang sesuai dan menyelesaikan utang luar negeri dari negara miskin yang berutang besar untuk mengurangi tekanan utang.</p> <p>3.17.1.3 Mengadopsi dan melaksanakan pemerintahan yang mempromosikan investasi bagi negara kurang berkembang.</p> <p>3.17.1.4 Meningkatkan kerjasama Utara-Selatan, Selatan-Selatan dan kerjasama triangular dengan regional dan internasional terkait dan akses terhadap sains, teknologi, dan inovasi dan meningkatkan berbagi pengetahuan berdasar kesepakatan timbali balik, termasuk koordinasi yang lebih baik antara mekanisme yang telah ada di tingkat PBB dan melalui mekanisme fasilitasi teknologi global.</p> <p>3.17.1.5 Meningkatkan pengembangan, transfer, diseminasi, dan penyebaran teknologi yang ramah lingkungan kepada negara berkembang berdasarkan ketentuan yang menguntungkan termasuk ketentuan konsesi dan preferensi yang disetujui bersama.</p>
--	---

Sumber: Biro Pusat Statistik (2016)

4. Program-Program untuk Pencapaian SDGs

Sejumlah program-program sudah dilakukan dengan kerjasama antar institusi, pemerintah, dan organisasi sosial lainnya. Pembangunan berkelanjutan dengan agenda SDGs bertujuan untuk mengatasi kemiskinan, kesenjangan, perubahan iklim dalam perwujudan program nyata. Dalam mewujudkan pencapaian agenda tersebut, pemerintah tidak bisa berjalan sendirian. Pencapaian agenda SDGs ini dapat dioptimalkan dalam bentuk kemitraan yang kolaboratif dari pihak perusahaan swasta, pemerintah daerah, badan usaha milik negara, organisasi sosial dan asosiasi. Beberapa contoh dalam pencapaian SDGs sebagai berikut.

4.1. PT Bukit Asam.

Studi Mayasari *et al.* (2016), terkait dengan program kemitraan sebagai sebuah kegiatan yang mendukung kerjasama antara institusi dan institusi lain dalam lingkup bisnis maupun non-bisnis. Program ini adalah salah satu bagian dari *Corporate Social Responsibility* (CSR) perusahaan yang bertujuan untuk mengembangkan kerjasama dengan pihak lain yang menjadi

bagian pemangku kepentingan perusahaan. Perusahaan dalam jangka panjang tidak bisa mempertahankan eksistensi diri apabila tidak ditunjang oleh dukungan kerjasama dengan elemen-elemen pemangku kepentingan. Studi ini mengangkat program kemitraan yang sudah dibangun oleh Perusahaan PT Bukit Asam (PTBA). Melalui Program Kemitraan dan Program Bina Lingkungan tersebut, PTBA memiliki keyakinan bahwa pertumbuhan kesejahteraan sosial dan ekonomi masyarakat sekitar PTBA akan terus berkembang dan menjadi lebih berdaya dan mandiri. Program tersebut akan memelihara hubungan yang harmonis dan berkesinambungan antara perusahaan dan masyarakat. Program kemitraan merupakan program PT Bukit Asam dan Al-Azhar Peduli Umat dalam membangun pembangkit listrik tenaga mikro hidro (PLTMH) di Desa Pelakat, Sumatera Selatan. Studi tersebut bertujuan untuk menganalisis capaian dan peluang keberlanjutan kegiatan CSR PTBA di Desa Pelakat. **Program ini merupakan secara tidak langsung mencapai SDGs 1 terkait Tanpa Kemiskinan.** PLTMH bisa memberikan manfaat besar dalam bidang ekonomi. Kemampuan PLTMH dalam memanfaatkan tenaga listrik menciptakan peluang besar bagi masyarakat untuk meningkatkan kegiatan perekonomian. Tenaga listrik ini dapat dioptimalkan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat secara luas. Sebelum adanya program ini, masyarakat mengalami kesulitan untuk melakukan kegiatan sehari-hari. Masyarakat hanya menggunakan teplok untuk penerangan di malam hari. Meskipun sebelum PLTMH, masyarakat juga sudah mengelola swadaya kelola turbin untuk menghasilkan tenaga listrik. Waktu itu, masyarakat harus membayar penggunaan teplok sebulan sebesar Rp 60.000,00-Rp 70.000,00. Sebelum adanya PLTMH, dalam 1 bulan, masyarakat harus membeli minyak tanah paling sedikit 5 liter untuk penerangan dengan pengeluaran sebesar Rp 50.000,00 dalam 1 bulan. Adanya PLTMH bisa mengurangi biaya pembayaran sehingga masyarakat hanya diminta untuk menyisihkan sebesar Rp 15.000,00 yang sebelumnya, masyarakat membayar Rp 12.000,00. Sebesar 50% dari Rp 15.000,00 disisihkan untuk pembiayaan operator dan pemeliharaan PLTMH. Kemudian sebanyak 50% diperuntukkan sebagai modal penguatan koperasi. Iuran swadaya tersebut diarahkan pada upaya untuk mandiri sehingga masyarakat tidak mengalami ketergantungan secara terus-menerus dari PTBA.

Program ini juga memiliki implikasi pada aspek lingkungan yang tidak secara langsung juga mendukung pada pencapaian SDGs terkait dengan Pelestarian dan Pemanfaatan Berkelanjutan Ekosistem Darat. PLTMH juga memberikan manfaat pada perbaikan lingkungan terkait dengan mitigasi dan adaptasi lingkungan. Pertama, pengelolaan sampah dan limbah hewan ternak dilakukan dengan baik. Limbah hewan ternak bisa dimanfaatkan untuk pembuatan pupuk sehingga bisa digunakan untuk penyuburan tanaman. Kedua, penguatan dan penegakan pada hukum adat. Masyarakat Desa Pelakat meyakini kekuatan hukum adat untuk selalu ditaati. Mereka juga mengakui pentingnya hukum

data dalam mengatur tatanan dalam kehidupan masyarakat termasuk pengaturan untuk masyarakat yang melakukan penebangan pohon dan membuang sampah sembarangan. Kekuatan hukum adat ini sejalan dengan kesadaran masyarakat untuk menjaga reservasi air. Mereka menyadari bahwa air dibutuhkan untuk penggerak turbin yang pada akhirnya akan menghasilkan listrik. Oleh karena itu, keberadaan air menjadi sangat penting untuk mendukung kehidupan masyarakat secara keseluruhan. Dengan adanya PLTMH ini yang otomatis sumbernya dari air, kesadaran dari masyarakat meningkat untuk menjaga hutan yang berada di sekitar daerah PLTMH. Hal ini untuk tetap menjaga kelestarian lingkungan yang arahnya menjaga keberlangsungan PLTMH sepanjang tahun.

4.2 Nestlé

Studi Naomi et al. (2015) menguatkan peran Nestlé dalam pemberdayaan perempuan juga signifikan sebagai bagian dari program untuk **pencapaian SDGs5 terkait mencapai kesetaraan gender dan pemberdayaan kaum perempuan**. Pada tahun 2011, Nestlé meluncurkan program **Nescafé Plan**. Nescafé Plan adalah sebuah inisiatif global yang dimulai tahun 2010 untuk mendukung pertanian, produksi dan konsumsi kopi yang bertanggung jawab. Sebagai bagian dari rencana tersebut, Nestlé berusaha meningkatkan proses produksinya dengan mengurangi air, dan konsumsi energi serta mengurangi emisi rumah kaca dari pabrik-pabrik dan operasionalisasi transportasi. Untuk mewujudkan program ini, Nestlé menguatkan Kelompok Tani Wanita (KTW) sebagai bentuk kesetaraan gender. Para perempuan ini mampu menjadi lokomotif bagi pembangunan di desanya, khususnya dalam perkebunan kopi yang terlibat mulai dari penanaman bibit, perawatan, pemanenan, pengeringan, pengilingan, hingga pada dan pengantongan dan penyimpangan. Sifat pertanian kopi ini adalah usaha keluarga, sehingga peran perempuan dalam pertanian kopi ini sangat penting, yakni sebagai pemilik, tenaga kerja, manajer dan penentu kebijakan. Perempuan merupakan elemen tidak terpisahkan dalam mendukung kesuksesan Program CSV yang bisa ditunjukkan melalui perannya sebagai inisiator utama dalam mendorong kesuksesan Program CSV Nestlé. Sosialisasi Nestlé terhadap manfaat Program Pembinaan Petani bisa dipermudah dengan peran perempuan untuk secara proaktif mengawali terlebih dahulu sekaligus berperan sebagai aktor yang ikut meningkatkan kesejahteraan petani.

4.3 Trakindo

Studi Mayasari *et al.* (2012) menguatkan perusahaan Trakindo untuk pencapaian SDGs 4 terkait Pendidikan Berkualitas melalui penerapan program pendidikan sebagai ara untuk membantu pemerintah dalam meningkatkan kualitas tenaga pendidikan agar bisa berdaya upaya

dan membantu laju pembangunan di Indonesia. Trakindo mewujudkan kepedulian dengan berpartisipasi dalam meningkatkan pendidikan, dan memfasilitasi keahlian. Implikasi kegiatan program pendidikan ini cukup luar biasa. Dengan adanya kesiapan tenaga kerja yang ada, para peserta didik dapat bekerja di Trakindo atau di tempat lain agar bisa meningkatkan taraf hidup. Bekal pendidikan ini bisa dijadikan penopang untuk mendapatkan pekerjaan yang layak. Dengan pekerjaan yang layak, peserta didik dapat meningkatkan kehidupan ke tingkat yang lebih baik. Tidak sedikit yang sukses dan pada akhirnya bersedia untuk berbagi dengan peserta didik lain dan memberikan bantuan. Meningkatnya pendidikan memudahkan peserta didik mendapatkan penghasilan yang cukup. Tujuan akhir dari ini adalah paling tidak bisa mengurangi tingkat kemiskinan. Kesuksesan peserta didik bisa memberikan motivasi calon peserta didik untuk mengikuti senior agar bisa belajar dan nantinya mendapatkan pekerjaan dan kehidupan yang layak. Pendidikan telah menciptakan fondasi untuk memutuskan rantai kemiskinan yang berkepanjangan.

- a. Program bantuan di sekolah dasar merupakan kontribusi Trakindo untuk mendukung Program Pendidikan Dasar 9 tahun yang dicanangkan oleh Pemerintah sejak 2009 serta dukungan terhadap goal pembangunan milenium yaitu mencapai pendidikan dasar universal. Program ini bisa memberikan kesempatan kepada anak didik untuk bisa memperoleh pendidikan usia sejak dini. Dengan adanya pendidikan yang merata, anak-anak Indonesia bisa mendapat pengetahuan dasar agar mereka bisa memiliki bekal dini yang relatif cukup.
- b. Selain mencanangkan program pendidikan untuk sekolah dasar, Trakindo memiliki kepedulian pada sekolah menengah kejuruan (SMK) dan Politeknik. Sekolah menengah kejuruan adalah sasaran pertama Trakindo dalam peningkatan pendidikan pencetakan tenaga teknisi alat berat handal. Dalam penyelenggaraan pendidikan SMK, Trakindo bekerja sama dengan Direktorat Pendidikan Menengah Kejuruan dalam hal pembuatan dan penerapan kurikulum Program Studi Alat Berat. Kurikulum yang disusun adalah berdasarkan kurikulum *Service Training* yang diterapkan pada teknisi *trainee* di Trakindo.
- c. Program Studi Alat Berat merupakan pendidikan vokasi jenjang Diploma III. Program ini didirikan pada tahun 2001. Program ini merupakan bentuk kerjasama dengan Trakindo dan Lembaga Bantuan Pendidikan Mitratama untuk mempersiapkan sumberdaya manusia yang profesional di bidang Alat Berat. Program studi ini juga bertujuan untuk menyelenggarakan pendidikan profesional yang menjadi rujukan tingkat dunia di Bidang Alat Berat. Kurikulum dikembangkan berbasis Kompetensi Industri, Fasilitas dan Proses pembelajaran yang komprehensif.

- d. Trakindo tidak hanya mengembangkan pendidikan menengah dan tinggi saja, namun pada perjalanannya program pendidikan Trakindo membuka *Community College* (CC). CC beralokasi di Technical Education Development Centre Bandung. Di kampus yang berlokasi di Cimahi, siswa lulusan SMK dapat memilih meneruskan studinya untuk jurusan Alat Berat

Pembelajaran yang diambil dari pelaksanaan program pencapaian SDGs oleh beberapa perusahaan perlu juga ditilik beberapa masukan untuk perbaikan ke depan dalam perencanaan yang lebih baik dengan memperhatikan sejumlah aspek yang sifatnya lebih holistik. Pencapaian SDGs sebenarnya bukan sesuatu yang direncanakan dalam arti, tidak ada program yang secara sengaja direncanakan dan dirancang untuk mendukung pencapaian SDGs. Dengan demikian, pencapaian evaluasi pelaksanaan program cenderung sulit dikaitkan dengan indikator-indikator yang sudah ditentukan dalam SDGs. Pelaksanaan program bersifat secara tidak langsung dikaitkan pada indikator umum dari SDGs yaitu pelaksanaan saja, tanpa mengaitkan indikator kuantitatif yang sudah ditentukan dalam SDGs. Dengan demikian, *review* yang bisa diberikan adalah memulai perencanaan program dengan mengaitkan indikator-indikator SDGs secara lebih jelas dan terarah, sehingga bisa diukur. Hal ini bisa membantu pelaporan kepada Pemerintah Indonesia atau Bappenas terkait kontribusi program yang didukung oleh perusahaan-perusahaan. Ukuran yang kuantitatif ini memudahkan Pemerintah Indonesia mampu menyusun dokumentasi yang terukur dan valid.

Kebaikan dalam program-program pencapaian SDGs sebenarnya merupakan usaha untuk memenuhi hak-hak para penerima untuk mendapatkan kesempatan hidup yang lebih baik dan bersahaja. Pemenuhan kehidupan yang lebih baik akan meningkatkan harkat martabat semua individu termasuk bangsa Indonesia. Pada akhirnya akan menjadikan bangsa yang kuat dan bisa menjadi *role model* bagi bangsa lain dan tentu saja akan menjadi bangsa yang bisa berkontribusi pada negara lain di tingkat internasional. Pemerintah, perusahaan dan institusi lain sebagai agen perubahan bisa mengungkit sumber daya yang ada dalam bersinergi mendukung program Pemerintah Indonesia untuk meningkatkan kehidupan masyarakat Indonesia lebih sejahtera dan bahagia sekaligus sebagai perwujudan tanggung jawab moral bersama.

REFERENSI:

- Badan Pusat Statistik. (2016),”Potret awal tujuan pembangunan berkelanjutan (Sustainable Development Goals) di Indonesia”, Jakarta: Badan Pusat Statistik.
- Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional (2017),”Terjemahan tujuan dan target global: Tujuan pembangunan berkelanjutan/sustainable development goals.
- Mayasari, I., Hendrowati, R., Wiadi, I. (2012),” Penulisan studi kasus: Kepedulian PT Trakindo Utama dalam memajukan pendidikan Di Indonesia”, Indonesia Global Compact Network: Growing Inclusive Market Indonesia Cases, Vol. 2. No 1.
- Mayasari, I., Haryanto, H.C., Wiadi, I. dan Rosdiana, D. (2017),” Program kemitraan PT Bukit Asam: Pembangkit listrik tenaga mikro hidro di Desa Pelakat Tanjung Enim, Sumatera Selatan”,Dipresentasikan pada Research Day,Universitas Paramadina, November.
- Naomi, P., Mayasari, I., dan Wiadi, I. (2015),” Studi kasus: Pelaksanaan program *creating shared value (csv)* Nestlé pada petani kopi di Lampung”, Tidak dipublikasi.



MODEL KEMITRAAN

PRIMA NAOMI

UNIVERSITAS PARAMADINA-FORD FOUNDATION

2018

Deskripsi Singkat

Tujuan materi ini terkait dengan sharing bentuk kemitraan atau program-program kemitraan yang berorientasi sosial. Topik ini bisa meliputi bentuk atau program kemitraan yang sudah sukses sehingga bisa dijadikan sebagai aspek pembelajaran. Selain itu, para peserta juga diberikan kesempatan untuk memiliki topik kemitraan yang menjadi pilihan dan kemudian dijadikan model kemitraan dengan mempertimbangkan semua aspek yang sudah dipelajari selama pelaksanaan program eksekutif ini. Model kemitraan bisa meliputi *corporate social responsibility, social marketing, creating shared values, community development, philanthropy, dan social oriented programs*.

Tujuan Umum

Tujuan mata kuliah ini adalah para peserta diharapkan mampu menguasai konsep dan model kemitraan.

Tujuan Khusus

Tujuan mata kuliah ini adalah para peserta diharapkan mampu mempraktikan dan mengimplementasikan konsep dan model kemitraan.

Kompetensi yang akan Dicapai

Pengetahuan: menguasai konsep teoretis, metoda, dan perangkat analisis kemitraan (perencanaan, pelaksanaan, pengarahan, pemantauan, evaluasi dan pengendalian) dan menguasai dinamika perubahan lingkungan kemitraan.

Materi Pembelajaran

- 1) Model Kemitraan.
- 2) Pengembangan Model Kemitraan

Metode Pembelajaran

- 1) *Presentation and Discussion*.
- 2) *Case Study*.

Lama Belajar: 2 jam

1. Model Kemitraan

Kemitraan dalam bahasa asalnya adalah *Partnership*. Bila kita melihat padanan kata *partnership* dalam kamus akan didapatkan kata-kata yang dekat kaitannya dengan kata tersebut adalah *coalition, participation, connection, syndicate, union, merging, relationship, conjuntion, hook up, tie-in, joining, incorporating, bandding together, alliance*. Pada ring yang lebih luar lagi kita akan dapatkan kata-kata *combination, outfit, cahoots, ring, crew, bunch, league, gang, mob, crowd*. Dari padanan diatas, kita bisa membayangkan bahwa bentuk-bentuk kemitraan itu sangatlah beragam, dan sebenarnya sudah ada seiring sejalan dengan adanya manusia yang berkelompok. Namun demikian, isu tentang kemitraan ini mencuat kembali dan dirasakan semakin penting sejalan dengan munculnya isu *sustainability*.

Lantas apa hubungan kemitraan dengan *sustainability* ? *sustainability* adalah konsep dimana memenuhi kebutuhan sekarang tanpa mengorbankan pemenuhan kebutuhan generasi masa depan. *Sustainability* menjadi penting karena eksekutif mulai sadar akan pentingnya *sustainability* untuk keunggulan kompetitif (Gordon, 2014; Porter & Kramer, 2011). *Sustainability* merupakan isu yang kompleks dan beranekaragam (*multifaceted*) aspek, sementara individu ataupun organisasi tidak memiliki sumber daya yang diperlukan untuk menghadapi multi aspek tersebut. Oleh karena itu bisnis yang ada tidak lagi dapat mengandalkan model-model tradisional yang bergerak sendiri-sendiri. Saat itulah, kemitraan dipandang sebagai isu strategis dalam menjaga keberlangsungan dan meningkatkan kinerja organisasi. Karena isu yang dihadapi bersifat multi aspek, yang memerlukan berbagai disiplin yang berbeda dengan menggunakan berbagai perspektif yang terkait, maka kemitraan multi sektor menjadi mutlak. Konsep kemitraan antar sektor ini menjadi semakin kokoh ketika pada tahun 1992 Konferensi PBB tentang Lingkungan dan Pembangunan menempatkan Kemitraan antar pemerintah, swasta dan masyarakat sosial berperan sentral untuk mencapai pembangunan global yang berkelanjutan.

Untuk menjelaskan model kemitraan yang ada, akan saya gunakan contoh nyata pada kasus Daya BTPN, Nestle dengan petani kopi di Lampung, Hutan Kota BNI 46 di Aceh, serta BMT Sidogiri.

2. Dasar Teoritik Kemitraan

Sebelum belajar lebih jauh tentang model kemitraan, selayaknya kita paham dasar teoritik yang mendasari pembahasan tentang kemitraan. Kemitraan banyak dibahas dalam teori: 1) *Resource-based View (RBV)* dan 2) *Stakeholder*.

Teori *Resource-based View (RBV)* adalah teori yang memandang bahwa sumber daya adalah kunci dari kesuksesan organisasi agar dapat meraih dan menjaga keberlanjutannya

dalam untuk berkompetisi secara unggul (Rothaermel, 2012). Dalam pandangan RBV, pendorong utama dalam organisasi untuk melakukan kemitraan adalah adanya prospek untuk mengakses dan bersama-sama menciptakan (*co-creating*) sumber daya baru dan kapabilitas (Selsky & Parker, 2005). Sumber daya adalah kekuatan, keunggulan, atau aset, termasuk teknik *know-how*, ketrampilan manajemen, sumber daya manusia, dan reputasi, yang dapat digunakan organisasi untuk menyusun dan mengimplementasikan strateginya. Termasuk dalam kapabilitas adalah kemampuan untuk beradaptasi, berintegrasi, dan mengkonfigurasi kembali ketrampilan organisasi dari internal maupun eksternal, serta kompetensi fungsional. Organisasi terdorong untuk berkolaborasi terutama menyangkut sumberdaya yang langka dan tidak dapat ditiru, seperti : *tacit knowledge* dan kompetensi-kompetensi khusus lainnya. Pada era dimana perkembangan teknologi begitu cepat, dan ketidakpastian lingkungan alam dan lingkungan pemasaran makin tinggi, maka tantangan organisasi untuk dapat bertahan dan berkelanjutan juga semakin tinggi. Untuk dapat berkelanjutan dibutuhkan integrasi antara aspek ekonomi, sosial, lingkungan. Hal ini membutuhkan sumberdaya yang makin bervariasi, dan semua ini tidak dapat dipenuhi oleh sebuah organisasi secara mandiri. Oleh karena itu, kebutuhan untuk bermitra menjadi semakin tinggi.

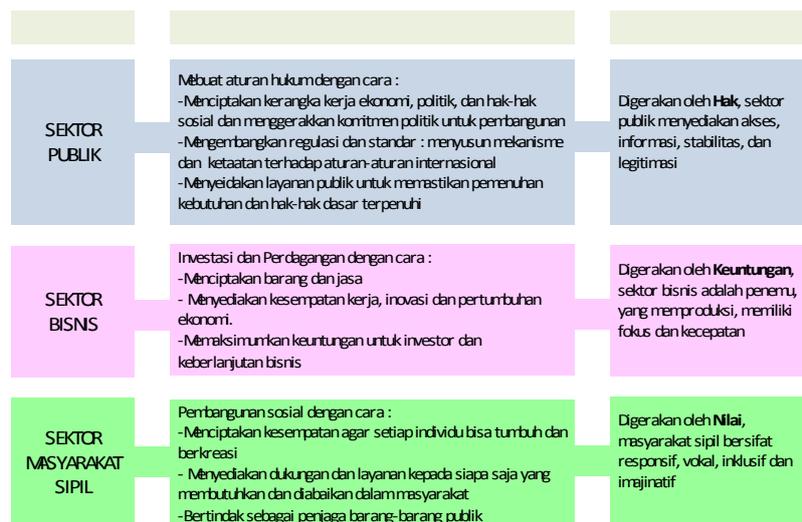
Teori *Stakeholder* adalah teori yang memandang organisasi sebagai pusat dari jejaring para pemangku kepentingan yang saling memengaruhi dan dipengaruhi dalam mencapai tujuan organisasi (Freeman, 2010). Tantangan organisasi adalah bagaimana menghadapi klaim dari masing-masing pemangku kepentingan, dan mengenali kepentingan keberlanjutan mereka terhadap saling ketergantungan antar pemangku kepentingan. Organisasi harus mengidentifikasi siapa saja pemangku kepentingan mereka dan mengelola dan merespon klaim-klaim mereka dengan baik. Dalam perspektif ini, membangun kemitraan merupakan upaya bagi organisasi bisnis untuk lebih bertanggung jawab secara sosial dalam merespon permintaan pemangku kepentingan, serta membangun dan menjaga keberlanjutan keunggulan kompetitif (Selsky & Parker, 2005). Selain itu, para ahli juga mengingatkan untuk memperhatikan perbedaan pada masing-masing pemangku kepentingan pada aspek kultur (Jones, Felts, & Bigley, 2007), *life-cycle* dan konteks industri (Jawahar & McLaughlin, 2001), motivasi dan kapasitas (Lawrence, 2002), kepemimpinan (Maak, 2007). Kemitraan mengarahkan organisasi untuk mempelajari dan menangani isu2 pemangku kepentingan, dan berorientasi untuk melakukan komunikasi dua arah serta melakukan konsensus-konsensus dalam pengambilan keputusan (Farrel, Gonzales-Adron, Hult, & Maignan, 2010). Pada konteks menghadapi permasalahan2 yang “jahat” (*wicked problem*) seperti perubahan iklim yang tidak menentu, perubahan teknologi yang cepat, bermitra dengan pemangku kepentingan yang beragam

(multiple stakeholder), akan dapat memitigasi risiko dan berbagi risiko, dengan demikian dalam jangka panjang meningkatkan kemampuan untuk survive dan berkelanjutan.

3. Pentingnya Kemitraan antar Sektor

Bekerja sendiri-sendiri akan menyebabkan organisasi merasa lelah, bahkan kemungkinan kecewa karena tidak mampu mencapai hasil yang optimal karena memiliki keterbatasan sumberdaya, serta tidak dapat mengembangkan aktivitasnya. Dengan menjalankan kemitraan, organisasi mendapatkan tambahan akses terhadap sumberdaya di luar yang dimiliki saat ini, baik berbentuk investasi, teknologi, keahlian, image publik, dan atau pengaruh politik. Bermitra antar sektor membuat organisasi berkembang lebih baik karena mengakui kualitas dan kompetensi antar sektor, menemukan cara-cara baru dari mitra-mitranya.

Apa yang dibawa oleh masing-masing sektor ? Tennyson (2003) menjelaskan peran masing-masing sektor dalam kemitraan sebagai tampak pada gambar 1.



Gambar 1. Peran masing-masing sektor dalam kemitraan

Sumber : Diadaptasi dari Tennyson (2003)

Penjelasan diatas menjawab pertanyaan apa yang dibawa masing-masing sektor ? Hal yang senada namun mengungkap pertanyaan yang berbeda dikemukakan oleh Wassmer, Pain, & Paquin, (2017). Pertanyaan yang dikemukakan adalah : apa yang dicari dari mitra ? Penelitian yang dilakukan dengan melakukan wawancara pada 17 eksekutif perusahaan dari berbagai jenis industri di Amerika Utara dan dilengkapi dengan studi terhadap penerbitan dan media dalam kurun waktu 15 tahun, merumuskan bahwa pada dasarnya ada tiga hal yang dicari dari perusahaan dalam kemitraan. Ketiga hal tersebut adalah :

- 1) mencari inovasi (*innovation-seeking*). Organisasi mencari sumber-sumber pendapatan baru, atau mencoba mencari cara untuk menekan biaya, dengan cara mengkombinasikan sumberdaya yang dimiliki mitra dengan sumberdaya internal baik yang bersifat tangible maupun intangible, serta menciptakan nilai-nilai dan keunggulan kompetitif di pasar.
- 2) membangun legitimasi (*legitimacy-building*). Termasuk dalam kategori ini adalah ketika perusahaan mencari dukungan ijin sosial ketika mereka akan beroperasi dengan menunjukkan reputasi lingkungan dan legitimasi sosial yang luas. Partner yang dicari untuk tujuan ini biasanya memiliki karakteristik : Memiliki reputasi yang bagus pada area interest, dapat mengangkat reputasi perusahaan pada aktivitas-aktivitas yang dijalankan, memiliki sejarah sukses dalam kolaborasinya, dapat bekerjasama dengan mitra-mitra organisasi lainnya untuk menyelesaikan isu yang sedang berkembang.
- 3) mempengaruhi kebijakan (*Policy Influencing*). Pemerintah dan legislator atau organisasi-organisasi yang mampu mempengaruhi kebijakan. Mitra yang dicari dalam konteks ini adalah mitra yang : mampu mempengaruhi norma, aturan dan perundang-undangan yang relevan dengan industri, memiliki perhatian yang sama, bersedia berdialog dan berkolaborasi.

Secara lebih detail Wassmer, Pain, & Paquin (2017) menjelaskan motivasi, rasionalisasi, sumber daya yang dicari, ruang lingkup, tipe mitra yang ideal, serta karakteristik mitra pada masing-masing yang dicari dalam kemitraan (lihat tabel 1.)

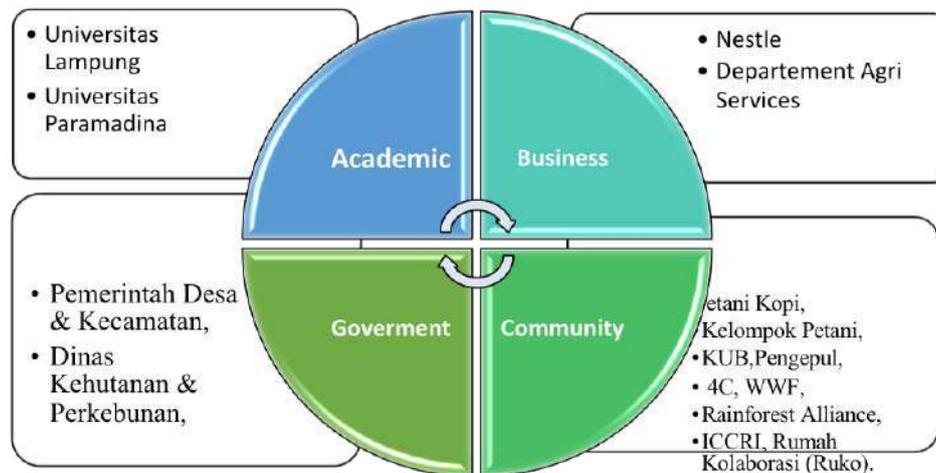
Tabel 1. Karakteristik Mitra dikaitkan dengan Hal-Hal yang Dicari dari Mitra

	Mencari inovasi	Membangun legitimasi	Mempengaruhi Kebijakan
Motivasi	Tekanan yang berasal dari pasar	Tekanan yang berasal dari masyarakat sipil	Tekanan yang berasal dari sektor politik
rasionalisasi	Meningkatkan pendapatan dan atau mengurangi biaya	-Membangun lisensi sosial untuk beroperasinya perusahaan, serta meningkatkan reputasi lingkungan legitimasi sosial -Membangun dan memperkuat hubungan antara masyarakat sipil dan pemangku kepentingan lainnya dengan melaksanakan dialog dan penyelesaian	Memahami terlebih dahulu hambatan dari sisi regulasi dan membentuk regulasi yang akan dibuat

sumber daya yang dicari	Sumberdaya yang <i>tangible</i> dan <i>intangible</i> yang dapat menciptakan nilai ekonomi dan yang tidak dapat dikembangkan oleh internal atau tidak dapat diperoleh dipasar.	konflik. Sumberdaya yang bereputasi yang menciptakan nilai sosial dan meningkatkan reputasi, dan yang tidak dapat dikembangkan secara internal atau diperoleh dipasar	Sumberdaya yang dapat membantu menciptakan nilai sosial dan yang tidak tersedia dimanapun dan tidak dapat dibangun secara internal
Ruang lingkup	Inovasi produk Inovasi proses Inovasi model bisnis	Transfer sumberdaya satu arah Transfer sumber daya dua arah	Kolaborasi mitra pada berbagai tingkat industri
Tipe mitra ideal	Perusahaan lain Institusi akademik dan penelitian	Lembaga Swadaya Masyarakat	Kantor pemerintah Perusahaan lain
Karakteristik mitra	Mitra yang : - memiliki orientasi dan sumberdaya yang dapat membantu perusahaan unggul dalam berkompetisi, - dapat mendukung motivasi berkolaborasi untuk menciptakan nilai ekonomi dan lingkungan - bersedia untuk bertukar, berbagi, dan atau mengembangkan sumberdaya dan kemampuan baru untuk mendukung kolaborasi	Mitra yang : -memiliki reputasi tinggi -mengizinkan perusahaan untuk menggunakan legitimasi eksternal yang dimiliki terhadap sektor masyarakat sipil dan mendukung perusahaan -memiliki sejarah sukses dalam berkolaborasi	-Kantor pemerintah yang memiliki kekuatan dalam membentuk aturan perundangan dan kebijakan untuk industri dan bersedia untuk dialog -perusahaan lain yang memiliki kepentingan yang sama dan bersedia berbagi informasi penting dengan mitra-mitra lainnya

Sumber : diadaptasi dari Wassmer, Pain, & Paquin (2017)

Kemitraan antar sektor yang dapat dijadikan contoh dalam hal ini adalah Kemitraan Nestle dalam meningkatkan kualitas kopi di Lampung (Naomi, Mayasari, Wiadi, & Maharani, 2016). Kemitraan yang dijalankan adalah antar sektor pemerintah, komunitas, bisnis dan akademik. Kemitraan ini dimulai ketika Nestlé menyadari adanya kebutuhan mutlak akan pasokan kopi untuk aktivitas bisnisnya, namun, hal ini tidak akan optimal bila harus menyediakan semua sendiri, oleh karena itu harus bermitra. Nestlé selalu menguatkan nilai untuk menciptakan kenyamanan dan manfaat bersama. Melalui program *Corporate Share Value*, Nestlé bertekad untuk membantu mensejahterakan petani kopi.



Gambar 2. Aktor Kemitraan pada CSV Nestle di Lampung

Inisiator program ini adalah Nestlé yang merupakan sektor bisnis dan kemudian dilaksanakan oleh Departement Agri Service yang dibentuk Pabrik Nescafé-Panjang di Lampung untuk melaksanakan program ini. Departement Agri Service ini dimaksudkan untuk :

- 1) mengenalkan petani tentang praktik-praktik bercocok tanam yang baik termasuk teknik-teknik dalam hal pengelolaan panen dan pasca panen, 2) memberikan pelatihan kepada petani, untuk melakukan evaluasi kualitas produk dalam rangka menghasilkan biji kopi berkualitas tinggi di pasar.

Dalam melaksanakan aktivitasnya, Nestlé bermitra dengan sektor komunitas, yakni Petani kopi, Kelompok petani kopi, Kelompok Usaha Bersama, 4C, WWF, Rainforest Alliance, ICCRI, Rumah Kolaborasi.

Petani kopi, adalah mitra utama yang melaksanakan program penanaman kopi sehingga menghasilkan kopi yang premium. Kopi premium ini dari sisi kualitas memberikan kontribusi bagi pabrik berupa input bahan baku yang berkelanjutan. Tidak mudah bagi Nestle sebelumnya untuk mendapatkan kopi yang premium dengan ketersediaan yang terus menerus. Dari sisi petani, kopi premium memberikan makna penghasilan yang lebih baik. Sebelum program ini terjadi, beberapa petani sudah mulai menebang pohon kopi yang mereka miliki untuk beralih pada produk pertanian lain, karena merasa penghasilan dari kopi tidak menguntungkan. Nestlé berkeyakinan bahwa kualitas kopi sudah selayaknya dimulai dan dimiliki oleh petani. Petani punya peran penting dalam hal ini, terutama dalam menghasilkan kopi dengan citarasa yang enak (*clean*), tidak terdapat cacat citarasa (*off flavor*). Hal ini dapat dilakukan dengan melakukan proses panen dan pasca-panen yang benar, karena citarasa kopi sangat dipengaruhi oleh proses ini. Nestlé membeli kopi dari petani untuk langsung dipakai di pabrik sebagai bahan

baku minuman kopi instan, oleh karena itu citarasa yang enak merupakan bagian dari standar kualitas kopi biji nya.

Untuk menghasilkan kopi premium dan melaksanakan pembinaan yang paripurna kepada petani, Nestlé dibantu oleh Kelompok Petani dan Kelompok Usaha Bersama (KUB) yang merupakan wadah yang digunakan untuk berkelompok dalam melaksanakan program pendampingan oleh Nestle untuk meningkatkan produktivitas kebun dan kualitas kopi serta menjalankan fungsi sebagai kendali mutu (*quality task force*) untuk mengajak dan mendampingi petani-petani di sekitar wilayah KUB dalam upaya perbaikan kualitas kopi. KUB juga membantu untuk mewujudkan sistem perdagangan kopi yang dilakukan transparan sesuai dengan prinsip Nestle, sehingga ada hubungan yang jelas antara kualitas kopi dengan harga kopinya. Semakin baik kualitas (standar Nestlé sebagai acuan) semakin mahal harga yang mereka peroleh. Fenomena ini tidak terjadi sebelum intervensi Nestlé di Lampung, karena sebelumnya tidak ada perbedaan harga yang signifikan antara kopi yang berkualitas baik dan yang tidak (kualitas asalan).

Institusi lain yang mendukung program kemitraan Nestlé adalah 4C. 4C adalah asosiasi yang didirikan oleh komunitas kopi untuk meyakinkan agar semua aktor yang bergerak dibidang kopi dapat bekerjasama untuk menghasilkan kopi yang sesuai dengan isu-isu sustainability. Dalam kaitan dengan petani kopi lampung, 4C memberikan sertifikasi terhadap produk kopi yang dihasilkan agar mampu diakui oleh komunitas global. Tentu saja sebelum memberikan sertifikasi, petani diberi terlebih dahulu pelatihan, dan materi pelatihan tersebut dirancang bersama pihak 4C untuk didiskusikan agar mampu memenuhi luaran yang distandarkan di tingkat dunia. Selain itu juga diberikan pelatihan-pelatihan kode etik yang dimiliki terkait kode etik dan isu pada dimensi ekonomi, sosial dan lingkungan. Dengan demikian, petani bisa menjual kopinya kepada perusahaan lain dan lebih kompetitif dan pendapatan petani akan terjaga kestabilannya.

RA adalah organisasi yang bekerja untuk melestarikan keanekaragaman hayati (*biodiversity*) dan meyakinkan keberlanjutan mata pencaharian melalui praktik-praktik transformasi penggunaan tanah, dan bisnis serta perilaku konsumen. Strategi yang dilakukan RA adalah mendorong pasar untuk sadar dengan isu-isu keberlanjutan, sebagai contoh adalah penerapan *Standard Agriculture Network* (SAN). Melalui SAN, RA ingin meyakinkan bahwa produk-produk yang diterima pasar harus sudah sesuai dengan kaidah-kaidah keberlanjutan. Ada tiga aspek peran RA untuk mendukung Program CSV. Pertama, RA menyediakan pelatihan yang disiapkan untuk petani yang akan mengikuti sertifikasi. Kedua, mendorong penerapan standar NBFPP agar diadopsi petani, dan ketiga, mendampingi petani dalam menyiapkan kelembagaan petani.

WWF Indonesia merupakan salah satu organisasi konversi independen terbesar di Indonesia. Keterlibatan WWF pada program CSV Nestlé Lampung ini adalah memberikan peningkatan kapasitas kepada petani tentang pentingnya upaya untuk memelihara ekosistem dalam budidaya kopi dan menghijaukan Daerah Tangkapan Air. Program ini juga bertujuan untuk melestarikan, merestorasi, mengelola ekosistem dan keanekaragaman hayati Indonesia secara berkeadilan, demi keberlanjutan dan kesejahteraan seluruh rakyat Indonesia. Program tersebut diharapkan meningkatkan kapasitas dan kemampuan masyarakat untuk melakukan upaya pengelolaan dan perlindungan terhadap lingkungan alam sekitarnya sekaligus membantu pemerintah pusat untuk meremajakan lingkungan hutan dan pertanian yang nantinya bisa dimanfaatkan untuk kesejahteraan masyarakat secara meluas. Upaya ini selanjutnya berkembang menjadi embrio kelompok-kelompok HKM (Hutan Kemasyarakatan) yang sejalan dan mendukung program pemerintah dalam pengelolaan hutan yang berkelanjutan, pertanian organik, pelatihan konflik dengan satwa, dan studi banding petani ke tempat-tempat yang maju. Dengan pelatihan ini, pengembangan kelompok berkembang signifikan, melalui 5 kegiatan utama, yakni: 1) Merancang Rencana Dusun, 2) Merancang Rencana Desa untuk mendorong RPJM (Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa, 3) Pengembangan situs desa, 4) Melatih pemuda untuk menulis dan fotografi untuk kepentingan situs, dan 5) Pelatihan bisnis.

Pusat Penelitian Kopi dan Kakao atau Indonesia Coffee and Cocoa Institute (ICCRI) berkantor pusat di Jember. Berkaitan dengan fungsi ICCRI tersebut, pihak R&D Nestlé Global yang berkantor pusat di Tours Perancis menggandeng ICCRI untuk melakukan penelitian yang menangani pemurnian varietas. Kerjasama penelitian ICCRI memberikan manfaat bagi pelaksanaan CSV Nestlé di Lampung dalam mendapatkan inovasi teknologi di bidang budidaya dan pengolahan hasil kopi dan kakao, melakukan kegiatan pelayanan kepada petani/pekebun kopi dan kakao di seluruh wilayah Indonesia guna memecahkan masalah dan mempercepat alih teknologi, serta membina kemampuan di bidang sumberdaya manusia, sarana dan prasarana guna mendukung kegiatan penelitian dan pelayanan. Kerjasama penelitian ini memberikan manfaat untuk penyediaan bibit unggul, penerapan hasil riset untuk proses kerja dan pengolahan pasca panen, dan penanggulangan hama penggerek bunga kopi yang kesemuanya membantu produktivitas petani kopi. Temuan penelitian yang sifatnya kebaruan akan memudahkan Nestlé untuk mendapatkan teknik produksi baru bahkan nantinya akan menghasilkan terobosan inovasi produk baru. Inovasi produksi dan produk mendukung kemampuan Nestlé untuk terus berupaya menghasilkan yang terbaik untuk konsumen akhirnya. Secara tidak langsung, kepuasan dan loyalitas konsumen akan selalu terjaga untuk menyukai produk Nestlé.

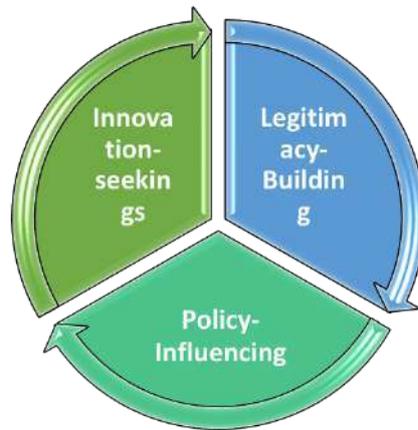
Dari sektor pemerintah, terdapat mitra Pemerintah Desa dan Kecamatan, serta Dinas Kehutanan dan Perkebunan. Pemerintah Desa memiliki peran memberikan dukungan kegiatan-

kegiatan yang dilakukan oleh petani dan kelompok tani. Pemerintah Desa hingga saat ini mempunyai komunikasi yang sangat baik tentang kegiatan CSV dengan pihak Agri Service di lapangan. Pemerintah Desa melalui kegiatan kelompok tani, bisa menjalankan diseminasi informasi baik yang bersangkutan dengan pertanian maupun yang bukan pertanian dan dapat disampaikan kepada masyarakat secara lebih terorganisasi dan mempermudah pemerintahan desa dalam menjalankan roda pemerintahan. Demikian pula di tingkat kecamatan. Kedua tingkat pemerintahan ini juga merasakan terbantu dengan program ini karena kesejahteraan masyarakatnya meningkat. Dengan kesejahteraan masyarakat yang meningkat, masalah-masalah sosial ekonomi berkurang. Hal yang sangat dirasakan dari program ini adalah turunnya angka pengangguran, berkurangnya masyarakat yang mendapat dana bantuan langsung, berkurangnya jumlah pemuda yang pergi ke luar daerah/kota untuk mencari pekerjaan, dan tidak adanya keluhan untuk membayar pajak.

Dinas Kehutanan dan Perkebunan (Disketbun) memiliki tugas pokok terkait dengan penanganan kehutanan dan perkebunan yang meliputi masalah kelembagaan dan prasarana. Program CSV Nestlé di Lampung berkaitan dengan perkebunan kopi, sehingga program ini mempunyai irisan langsung dengan tugas pokok Disketbun. Oleh karena itu, kedua belah pihak berusaha mengembangkan sinergi dalam pelaksanaannya. Peran yang dilakukan oleh Disketbun dalam hal ini adalah memberikan bantuan pupuk organik kepada petani, dan membantu mengelola dinamika kelompok tani di lapangan melalui bimbingan teknis terhadap penyuluh pertanian lapangan.

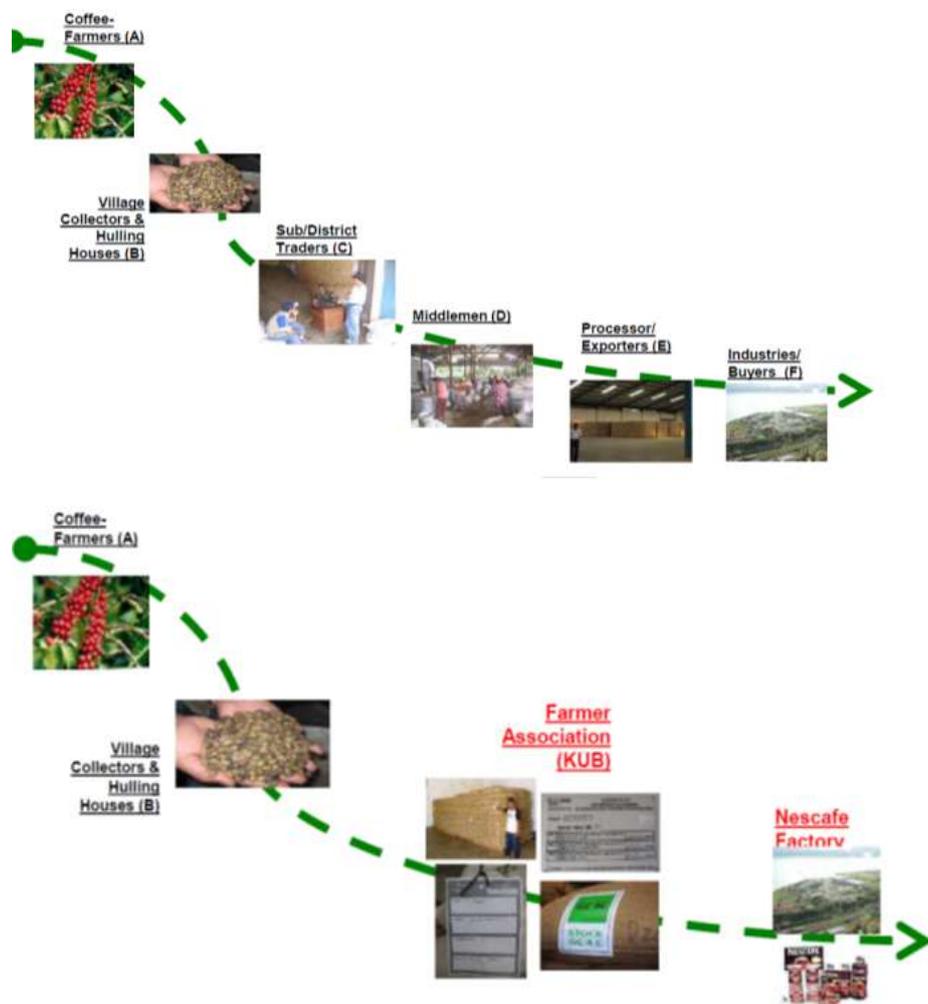
Mitra dari sektor akademik adalah Universitas Lampung dan Universitas Paramadina. Universitas Lampung menjadi narasumber pada beberapa pelatihan berkaitan dengan keahlian di bidang tanaman kopi dan pengelolaan perkebunan kopi. Universitas Paramadina bekerjasama dalam menuliskan studi kasus tentang kemitraan antara Nestlé dan mitra-mitranya dalam meningkatkan kesejahteraan petani Lampung, serta perannya dalam pembangunan dikaitkan dengan aspek-aspek SDGs.

Bila dikaitkan dengan apa yang dicari dari masing-masing mitra, contoh kemitraan dalam meningkatkan kesejahteraan di Lampung dapat digambarkan sebagai mana tampak pada gambar 3.



Gambar 3. Apa Yang Dicari dari Mitra Pada CSV Nestle di Lampung

Dalam kaitan dengan *innovation-seeking*, Nestlé mencari sumber input baru yang berkelanjutan berupa kopi premium dari petani, melalui pembinaan yang intensif untuk menghasilkan kopi premium. Hal ini juga dimaksudkan untuk menekan biaya bahan baku yang diperoleh dari petani binaan tanpa harus menekan harga dari petani, bahkan memberikan petani harga premium. Hal ini dapat dilakukan, selain melalui pengelolaan perkebunan kopi yang baik, juga dengan tatakelola perdagangan kopi baru yang diciptakan, dengan cara mengurangi panjangnya rantai pasokan antara petani dan manufaktur. Pada rantai pasokan tradisional (sebelum program CSV diterapkan), petani kopi menyerahkan biji kopi kepada pengepul kopi, kemudian pengumpul kopi menjual biji kopi kepada pedagang, kemudian diserahkan kepada perantara atau distributor. Tahapan selanjutnya, kopi dikirim kepada eksportir atau pengolah kopi, yang kemudian dikirim kepada perusahaan atau pembeli akhir.



**Gambar 4. Inovasi Model Bisnis Dalam CSV Nestle di Lampung:
Mengurangi Mata Rantai Pasokan**

Sumber : Naomi, Mayasari, Wiadi, & Maharani (2016)

Program yang dilakukan CSV Nestle untuk memperpendek rantai pasokan adalah dengan pembelian langsung dari petani yang dikenal dengan *Farmer Connect Program*. Pengepul biji kopi langsung mengirim biji kopi kepada KUB dan selanjutnya langsung dikirim ke pabrik Nestlé. Proses terakhir memakan waktu lebih cepat, sehingga rantai pasokan biji kopi langsung bisa diolah dan tidak membutuhkan waktu lebih lama dan biaya pengadaan lebih murah. Implikasi program ini adalah terciptanya efisiensi secara keseluruhan dan petani dapat menikmati harga yang lebih baik.

ICCRI berperan dalam menemukan inovasi produk untuk menghasilkan kopi yang premium dengan efisien dan penanganan pasca panen yang dapat menjaga citarasa kopi.

Sementara Rumah Kolaborasi membantu menemukan pendekatan-pendekatan baru dengan petani.

Dalam kaitan dengan *Legitimacy-Building*, Kemitraan Program CSV Nestle dengan petani kopi di Lampung ini menggandeng mitra-mitra Kelompok petani dan KUB. Kedua kelompok ini dapat memberikan legitimasi sosial bahwa kerjasama ini memang diperuntukkan untuk dan berpihak kepada petani. Mitra 4C memberikan legitimasi kepada masyarakat global yaitu para stakeholder kopi, baik dari konsumen, produsen, maupun kelompok kepentingan lainnya, bahwa produk Nescafe adalah kopi yang memenuhi kaidah-kaidah yang menjadi perhatian produk berkelanjutan. Dengan mendapat sertifikasi 4C para stakeholder tidak meragukan lagi produk ini. Mitra RA memberikan legitimasi lingkungan, terutama terkait dengan kelestarian keanekaragaman hayati dan keberlanjutan lingkungan fisik di area perkebunan kopi. WWF juga memberikan legitimasi lingkungan terutama pada aspek pengelolaan ekosistem serta perlindungan terhadap lingkungan alam sekitarnya dengan meremajakan hutan dan pertanian dengan tujuan kesejahteraan masyarakat secara luas. 4C, RA dan WWF adalah organisasi-organisasi yang memiliki reputasi di bidangnya masing-masing dalam skala global, dan tentu saja berkolaborasi dengan mereka akan mengangkat citra Nestle dalam menghasilkan produk yang memperhatikan isu keberlanjutan.

Pemerintah Desa & Kecamatan, Dinas Kehutanan & Perkebunan merupakan mitra yang dapat mempengaruhi kebijakan, setidaknya ditingkat daerah. Dengan bermitra dengan pemerintah daerah, setidaknya aktivitas yang dilakukan oleh Nestle menjadi bagian tidak terpisahkan dari pembangunan daerah sekitar terutama dalam rangka pemberdayaan ekonomi masyarakat dan pengelolaan lingkungan. Bermitra dengan Disketbun juga dapat mempengaruhi kebijakan dalam pengelolaan hutan, serta mendapatkan sumberdaya tambahan seperti pupuk organik untuk petani dan koordinasi penyuluh di lapangan.

4. Bagaimana memulai suatu kemitraan dan peran dalam bermitra

Walau jenis kemitraan itu beragam, demikian pula dengan motivasi membangun kemitraan, namun ada beberapa cara untuk memulainya :

1. *Locally Driven atau Bottom Up.*
2. *Policy Driven atau Top-Down.*
3. *Incentive Driven.*

Peran masing masing-masing pihak dalam bermitra dijelaskan dalam gambar 5.



Gambar 5. Peran dalam Kemitraan

Promotor adalah individu atau organisasi yang menganjurkan dan mendukung kemitraan ini. Pembela adalah pihak yang mendukung kemitraan ini berdasarkan reputasi mereka dan atau berperan dalam memberi kemitraan ini mempunyai wewenang atau menjadi profile yang lebih kuat. Perantara adalah pihak yang bertindak atas nama para mitra untuk membangun atau memperkuat kemitraan terutama pada saat awal pembentukan. Donor adalah pihak yang memberikan kontribusi terhadap kemitraan. Secara de facto, semua mitra adalah donor bagi kemitraan, namun ada kalanya terdapat donor dari luar pihak-pihak yang bermitra. Manajer adalah pihak yang mengelola kemitraan dan mengimplementasikan proyek-proyek kemitraan. Fasilitator adalah pihak yang dapat berasal dari luar kemitraan ini yang biasanya mengelola aspek tertentu dalam proses kemitraan ini.

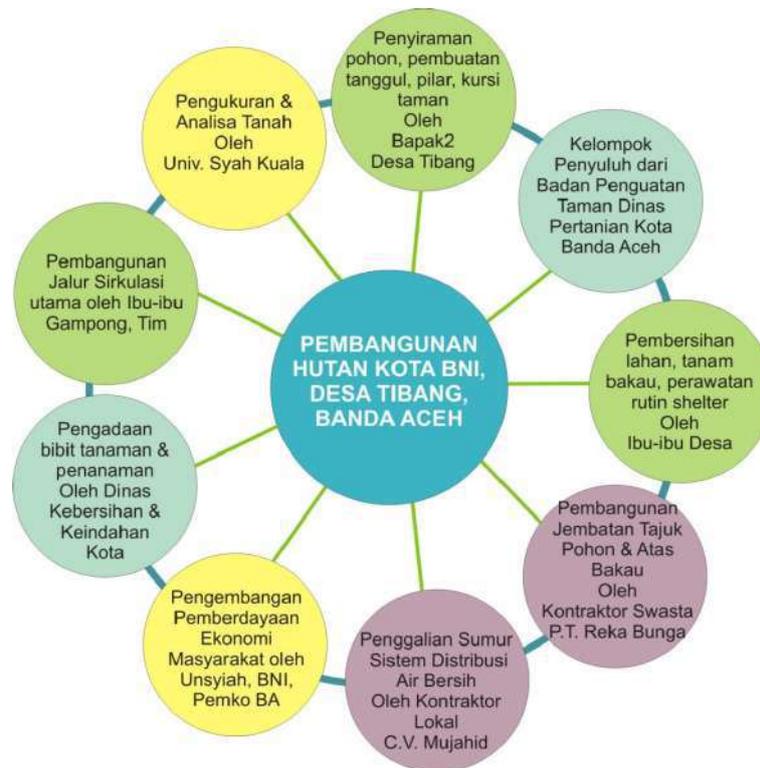
Dalam menjelaskan peran ini, mari kita lihat contoh kemitraan BNI 46 dalam program pengembangan hutan kota di Aceh (Umam, Chrisharyanto, Mayasari, & Naomi, 2012). Pembangunan Hutan Kota di Aceh merupakan program kegiatan yang didasari akan kesadaran terhadap adanya peran ruang terbuka hijau yang memiliki manfaat dalam peningkatan kualitas lingkungan hidup. Selain hal tersebut, program ini juga mengarahkan pada kesadaran peningkatan kualitas sosial ekonomi masyarakat agar Hutan Kota tersebut dapat tumbuh secara berkelanjutan (*sustainable*), yang mengarah pada kelestarian, keserasian dan keseimbangan ekosistem perkotaan yang meliputi unsur lingkungan, sosial dan budaya. Program Hutan Kota BNI Banda Aceh juga memfokuskan pemulihan dan peningkatan kualitas lingkungan dan kehidupan masyarakat pasca tsunami 2004. Lokasi seluas 6,9 hektare di Gampong Tibang, Kecamatan Syiah Kuala, Banda Aceh yang merupakan wilayah yang terletak di pesisir pantai di

pinggiran kota Banda Aceh, dimana setelah kejadian tsunami pada Desember 2004, lahan seluas 7.15 H hanya terdapat dua pohon, dan tiga jenis rumput dan tanaman rambat. Selebihnya hanya tanah dan bebatuan yang tidak teratur. Dampak tsunami lainnya adalah intrusi air laut yang cukup jauh masuk ke arah daratan sepanjang hingga 2 km, sehingga di daerah ini sulit ditemukan air tawar tidak asin. Tentu hal ini berdampak pada kehidupan manusia di sekitar, yang sulit mendapatkan air bersih untuk minum dan kehidupan sehari-hari lainnya, dan sulitnya tumbuh tanaman.

Dalam pembangunan hutan kota BNI di Aceh ini, para mitra dan perannya dapat dilihat pada gambar 6. Inisiator program ini adalah Yayasan Bustanussalatin, yang merasa prihatin dan tergerak untuk memperbaiki lingkungan yang ada. Selanjutnya, Yayasan Bustanussalatin mencari promotor yang dapat mendukung kemitraan ini. Dalam hal ini, bertemulah mereka dengan Bank BNI 46 yang bersedia untuk mendukung sepenuhnya kemitraan untuk mewujudkan proyek ini. BNI 46 bersedia menjadi promotor aktivitas ini karena pada tahun 2008, BNI telah mencanangkan program BNI *Go Green*, yaitu suatu komitmen dan *positioning* menjadi bank peduli lingkungan (*Green bank*). Selanjutnya, BNI bukan hanya sebagai promotor, tetapi juga sekaligus sebagai donatur utama dalam proyek Hutan kota Aceh. Setelah terjadi kesepakatan, Yayasan Bustanussalatin sekaligus bertindak sebagai manajer yang merencanakan dan mengelola proyek ini hingga tuntas. Pada pelaksanaannya, banyak pembela (*champion*) dalam proyek ini, diantaranya adalah :

- Badan Penguatan Taman- Dinas Pertanian Banda Aceh mengadakan bibit tanaman dan melakukan penanaman.
- Dinas Kebersihan dan Keindahan kota Universitas Syah kuala yang membantu mengukur tanah dan menganalisis kondisi tanah
- masyarakat lokal yang pria membantu penyiraman, membuat pilar-pilar pembatas dan kursi taman, yang perempuan membantu membersihkan lahan, pembuatan jalan, penanaman mangrove dan perawatan rutin.
- Pemerintah Daerah bersama Universitas Syah Kuala melakukan program pemberdayaan ekonomi masyarakat

Selain itu terdapat mitra yang berperan sebagai fasilitator, diantaranya : CV Mujahid yang merupakan kontraktor lokal mengerjakan pengeboran sumur dan sistem saluran distribusi air, dan CV Reka Bunga yang mengerjakan pembuatan jembatan dan kanopi sepanjang hutan mangrove.



Gambar 6. Peran Masing-Masing Mitra pada Kemitraan Hutan Kota BNI di Aceh

Sumber : Umam, Chrisharyanto, Mayasari, & Naomi (2012)

5. Proses dalam Mengembangkan Kemitraan,

Cara mulai kemitraan berbeda-beda sebagaimana dikemukakan diatas, namun terdapat hal yang umum bagaimana proses dalam mengembangkan kemitraan, dimulai dari *scoping*, membangun, mengimplementasikan dan mengkonsolidasikan (Tennyson, 2003). *Scoping* berarti menentukan *scope* (ruang lingkup) kemitraan akan dilakukan. Tahap ini harus diputuskan dan jelas diawal, sebelum melangkah pada tahap selanjutnya.

Agar lebih nyata, akan diberikan contoh proses kemitraan oleh Daya BTPN (Naomi, 2018). Daya merupakan bagian terpenting BTPN untuk mewujudkan visi dan misi nya melaksanakan pemberdayaan bagi *mass market* yang menjadi nasabah BTPN. Proses membangun kemitraan yang dilakukan oleh Daya BTPN dapat dilihat pada diagram dibawah ini.



Gambar 7. Proses Dalam Membangun Kemitraan yang Dilakukan oleh Daya BTPN

Sumber : Naomi, 2018

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 untuk mengidentifikasi mitra yang dibutuhkan. Setelah mengetahui mitra yang dibutuhkan, selanjutnya dilakukan identifikasi mitra yang potensial (2). 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 berdasarkan 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.

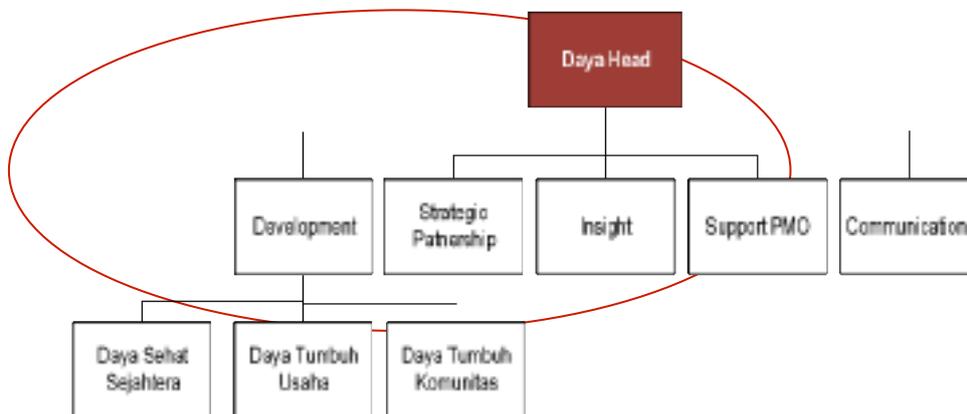
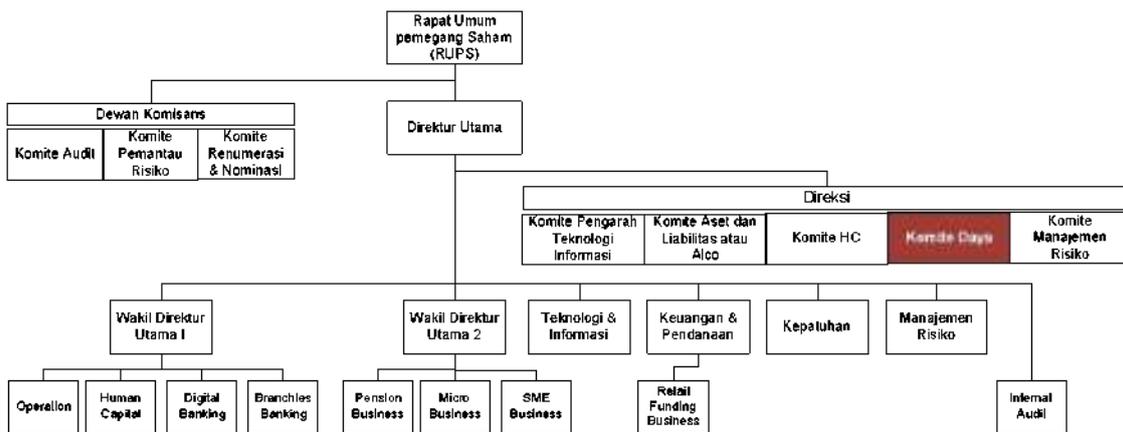
Daftar mitra potensial yang dihasilkan berdasar diskusi internal, ataupun calon mitra yang mengajukan proposal, diidentifikasi kekuatan dan potensinya (3). Kekuatan dan potensi tersebut tentunya harus mampu saling melengkapi terhadap kekuatan dan potensi dari Daya, dan selanjutnya dapat menjadi sinergi. Berdasarkan hal ini, dilakukanlah 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 penanda-tanganan 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 Ijin Usaha Perusahaan, Tanda Daftar Perusahaan, KTP seluruh badan pengurus perusahaan, NPWP, Surat Keterangan Domisili Perusahaan, Surat Pengusaha Kena Pajak. Dengan ditanda-tanganinya 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 *patners' event*, serta biaya operasional misalnya biaya perjalanan dan *entertainment*. Apabila perencanaan dan anggaran telah disetujui, selanjutnya adalah implementasi program.

Pada tahap implementasi program (8), tatakelola (*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 tatakelola 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 7. 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 7. 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 8. *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 efektifitas 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 proram 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*.

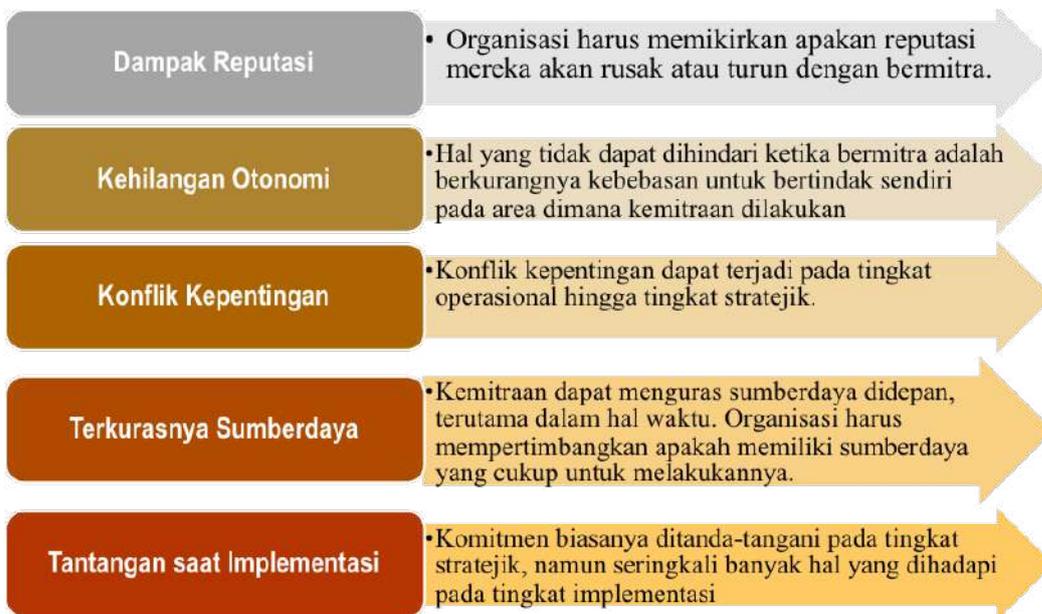
Evaluasi program dan evaluasi mitra menjadi dasar untuk menentukan keberlanjutan program (11). Apabila program dinilai tidak layak dilanjutkan, maka program harus diakhiri (13). Namun apabila program dinilai baik, dan layak dilanjutkan, maka program harus dilanjutkan. Penentuan untuk untuk melanjutkan 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

direkomendasikan lagi, maka program dapat dilanjutkan dengan mitra yang berbeda. Pada tahap revisi program kembali dilakukan negosiasi dengan mitra.

6. Menilai Risiko dan Manfaat dalam Bermitra

Sebelum menjalin kemitraan, setiap mitra harus melakukan penilaian terhadap potensi risiko dan manfaat bersama (*mutual benefit*) yang diperoleh dengan bermitra. Setiap potensi risiko tidak boleh diabaikan, demikian pula setiap potensi manfaat bersama harus dipertimbangkan. Risiko yang mungkin dihadapi dalam bermitra dapat dilihat pada gambar 8. Pada tahap ini, masing-masing mitra harus saling terbuka dan menyampaikan isu-isu yang menjadi perhatian masing-masing maupun menjadi perhatian bersama, namun tetap menjaga atmosfer untuk tidak saling menuduh (*non-judgmental atmosphere*).



Gambar 8. Potensi Risiko yang Dihadapi dalam Melakukan Kemitraan

Sebagaimana tujuan kemitraan adalah untuk mendapatkan manfaat dari bermitra. Manfaat yang mungkin didapatkan dari bermitra sebagaimana dijelaskan pada gambar 9.



Gambar 9. Manfaat Melakukan Kemitraan

Kemitraan akan terjadi apabila tiap mitra setelah melakukan penilaian mendapatkan manfaat lebih besar dibanding risiko yang mungkin dihadapi. Manfaat lain yang dapat diperoleh organisasi ketika melakukan kemitraan, yang harus juga diperhitungkan sebagai potensi manfaat adalah berkembangnya kapasitas institusi. Hikmah-hikmah yang didapat dengan melakukan kemitraan harus mampu dijadikan pelajaran bersama didalam institusi dan dilakukan proses internalisasi secara sistematis agar kapasitas institusi menjadi lebih besar. Tennyson (2003) menyebutkan setidaknya ada beberapa saluran yang dapat dilakukan untuk membangun kapasitas institusi dalam kemitraan:



Gambar 10. Manfaat Membangun Kapasitas Institusi yang Diperoleh Melalui Kemitraan

Diadaptasi dari: Tennyson (2003)

7. Hambatan Kemitraan Antar Sektor dan Cara Mengatasinya

Keunggulan kemitraan tidak diragukan lagi, namun hal itu tidak mudah dilakukan. Sebagaimana menyatukan dua individu dalam sebuah ikatan pernikahan, menyatukan dua organisasi atau lebih juga bukan hal yang mudah. Hambatan yang dihadapi kemitraan dapat berasal dari dalam organisasi itu sendiri atau hambatan dari organisasi mitra. Hambatan juga dapat berasal dari karakteristik yang berbeda pada masing-masing sektor, baik menyangkut konteks budaya, ekonomi maupun politik.

Tennyson (2003) mengidentifikasi setidaknya dapat bersumber dari 5 hal, yakni :

- 1) Masyarakat umum: pada banyak kasus yang belum terlihat wujudnya, sering kali terdapat sikap skeptis akan dapat terwujudnya gagasan tersebut serta sikap kaku atau prasangka dari sektor tertentu. Hal sebaliknya, ekspektasi yang berlebihan dari publik terhadap gagasan dalam kemitraan juga dapat menjadi hambatan di kemudian hari karena ketika kenyataan yang diterima tidak sesuai dengan harapan tersebut, akan berbalik menghambat terwujudnya gagasan yang akan dikelola dalam kemitraan.
- 2) Karakteristik sektoral yang negatif : Karakteristik negatif dari sektor publik dalam kemitraan adalah sifat birokratik dan susah mengubah peraturan perundangan yang berlaku,

atau setidaknya butuh waktu cukup lama untuk mengubahnya. Dari sektor bisnis, sifat memikirkan diri sendiri dan mempertimbangkan kompetisi dengan para pesaingnya yang seringkali dapat menghambat terwujudnya kemitraan. Dari NGO hambatan biasanya muncul karena ada sifat yang agresif, selalu ingin menyerang lawan, dan pemikiran yang bersifat teritorial.

- 3) Hambatan personal: Kurangnya komitmen, keterbatasan keterampilan dalam berpartner, kurangnya pemahaman akan peran dan tanggung-jawab personal, larangan internal organisasi serta support terhadap individu untuk mengambil keputusan, terbatasnya otoritas eksternal, ruang lingkup pekerjaan yang selama ini terlalu fokus sempit, kurangnya kepercayaan bahwa kemitraan akan efektif merupakan hambatan-hambatan yang biasanya muncul dari aspek personal.
- 4) Hambatan organisasional : Terjadinya konflik prioritas antara kepentingan organisasi dengan kepentingan kemitraan yang dibangun, adanya agenda tersembunyi dari salah satu mitra, ketidak-seimbangan kekuasaan dan kontrol, kurangnya waktu untuk melakukan konsultasi, komunikasi yang kurang efektif, kompetisi antar sektor, serta ketidakmampuan bertoleransi antar sektor merupakan hambatan organisasional yang sering muncul.
- 5) Hambatan eksternal yang lebih luas: hambatan dapat muncul dari iklim ekonomi, politik dan sosial, skala tantangan dan kecepatan dari perubahan, serta ketidak mampuan dalam mengakses sumberdaya eksternal.

Untuk mengatasi hambatan-hambatan dalam kemitraan diperlukan kepemimpinan yang memadai serta komunikasi yang baik. Kepemimpinan dalam kemitraan harus memiliki ketrampilan yang memadai, karena isu yang dihadapi lebih kompleks dan berhubungan dengan mitra-mitra yang lain. Selain itu pemimpin harus lebih pro-aktif dan lebih akuntabel karena akan bertanggung jawab terhadap semua mitra atas semua tindakan yang dilakukan. Akuntabilitas kemitraan harus disampaikan pada sejumlah pemangku kepentingan, termasuk : penerima manfaat, donor, masing-masing mitra, serta pihak eksternal yang berkaitan seperti pemerintah dan kelompok kepentingan yang mempunyai perhatian terhadap aktivitas kemitraan tersebut.

Peran kepemimpinan yang harus dijalankan sepanjang proses kemitraan :

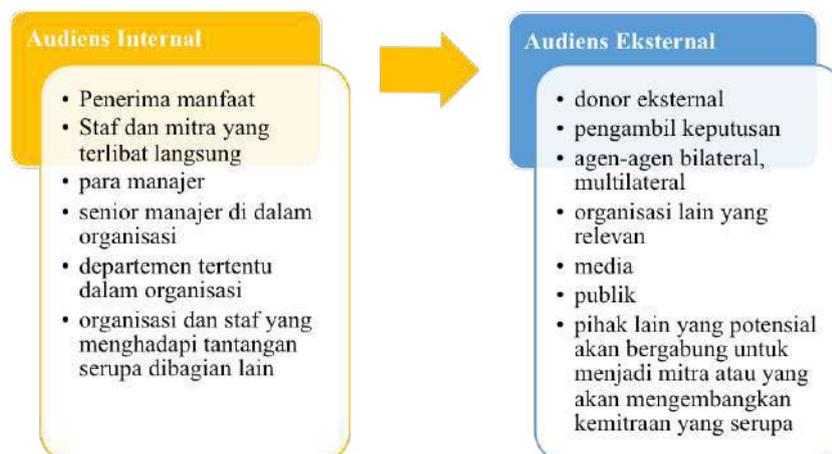
- Bertindak sebagai penjaga dari misi kemitraan dan harus selalu menjaga nilai-nilai yang telah disepakati bersama.
- Menjadi *coach* baik secara langsung maupun tidak langsung, serta berperilaku sebagai “orang tua” dalam memimpin mitra-mitra yang ada.

- Mampu memberikan tantangan kepada yang lain dalam memahami persoalan lebih luas dan untuk melakukan sesuatu.
- Mampu melakukan pendekatan-pendekatan pada persoalan yang sulit dan isu-isu kontroversial.
- Memberdayakan dan mendorong mitra untuk bertindak lebih pro-aktif, inovatif, dan tidak takut salah dalam mengambil keputusan.
- Menciptakan optimisme dan harapan, terutama ketika tampak tidak terlihat solusi atas persoalan yang dihadapi.

Untuk dapat melakukan peran-peran tersebut, biasanya pemimpin yang kuat akan memulai dengan membangun dasar yang kuat pada individu - individu yang terlibat didalamnya, dengan meminta adanya komitmen bersama terhadap tujuan kemitraan, serta komitmen terhadap sumberdaya yang akan dicurahkan dalam mencapai tujuan kemitraan tersebut.

8. Berbagi Kesuksesan dalam Kemitraan

Kemitraan merupakan pengalaman berharga terutama dalam perjalanan individu maupun institusi yang terlibat. Namun demikian, pengalaman-pengalaman tersebut dapat juga menjadi sesuatu yang berharga bagi orang lain yang tidak terlibat. Oleh karena itu, hal yang tidak kalah penting dalam sebuah kemitraan, adalah berbagi kisah tentang kemitraan baik untuk kalangan tertentu maupun untuk khalayak umum. Pengalaman berharga dapat bersumber dari kisah sukses maupun pengalaman gagal. Didalam organisasi, terdapat dua kelompok potensial dimana kita bisa berbagi, yakni kelompok internal dan kelompok eksternal (Tennyson, 2003).



Gambar 11. Berbagi pengalaman tentang kemitraan

Dengan berbagi kisah sukses maupun gagal, kita membantu orang lain untuk meniru dan mengembangkan keberhasilan kita serta mencegah orang lain untuk melakukan kegagalan yang sama.

REFERENSI:

- Farrel, O., Gonzales-Adron, T., Hult, G., & Maignan, I. (2010). From Market Orientation to Stakeholder Orientation. *Journal of Public Policy and Marketing*, 93-96.
- Freeman, R. (2010). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Cambridge MA: Cambridge University Press.
- Gordon, K. (2014). Risky Business: The Economic Risks of Climate Change in the United States.
- Jawahar, i., & McLaughlin, G. (2001). Toward a Descriptive Theory of Stakeholder Theory: An Organizational Life-Cycle Approach. *Academy of Management Journal*, 397-414.
- Jones, T., Felts, W., & Bigley, G. (2007). Ethical Theory and Stakeholder Related Decision: The Role of Stakeholder Culture. *Academy of Management Journal*, 137-155.
- Lawrence, A. (2002). The Drivers of Stakeholder Engagement: Reflection on The Case of Royal Dutch/Shell. *Journal of Corporate Citizenship*, 71-85.
- Maak, T. (2007). Responsible Leadership, Stakeholder Engagement, and The Emergence of Social Capital. *Journal of Business Ethics*, 329-343.
- Naomi, P. (2018). Daya BTPN: Memberdayakan untuk Tumbuh dan Memberikan Makna Lebih Dalam Hidup. Dalam *Studi Kasus Kemitraan: Perspektif Bisnis, Sosial dan Pemerintah*. Jakarta: Universitas Paramadina- Ford Foundation.
- Naomi, P., Mayasari, I., Wiadi, I., & Maharani, A. (2016). *Studi Kasus: Pelaksanaan Program Creating Shared Value (CSV) Nestle pada Petani Kopi di Lampung*. Jakarta: IGCN.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). Creating Share Value. *Harvard Business Review*, 62-77.
- Rothaermel, F. (2012). *Strategic Management : Concepts and Cases*. McGraw-Hill/Irwin.
- Selsky, J., & Parker, B. (2005). Cross-Sector Partnership to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice. *Journal of Management*, 849-873.
- Tennyson, R. (2003). The Partnering Toolkit. *The International Business Leaders Forum (IBLF) and the Global Alliance for Improved Nutrition (GAIN)*.
- Umam, A., Chrisharyanto, H., Mayasari, I., & Naomi, P. (2012). Greening Serambi Mekah in Tsunami Aftermath. Dalam IGCN, *Growing Inclusive Markets: Indonesia Cases* (Vol. 2 part 1, hal. 46-77). Jakarta: Indonesia Global Compact Network.
- Wassmer, U., Pain, G., & Paquin, R. L. (2017). Taking Environmental Partnership Seriously. *Business Horizons*, 135-142.



MEMBANGUN PROTOTIPE PROYEK KEMITRAAN

DIAN ROSDIANA

UNIVERSITAS PARAMADINA-FORD FOUNDATION

2018

Deskripsi Singkat:

Sebagai salah satu karya setelah mengikuti *Executive Program for Sustainable Partnership* (EPSP) adalah penyusunan prototipe atau usulan proyek kemitraan dari para peserta. Sesi ini akan menjelaskan secara singkat konsep dan teori yang melandasi pemikiran dan penyusunan serta langkah-langkah yang diambil untuk membuat usulan model kemitraan yang melibatkan banyak sektor. Usulan model/proyek kemitraan merupakan bentuk laporan singkat program kemitraan yang dihasilkan dari proses yang terstruktur dan bertahap dengan melibatkan semua pemangku kepentingan terkait dengan permasalahan yang akan diatasi bersama. Prototipe merupakan usulan pelaksanaan yang dilakukan oleh organisasi apapun. Usulan model kemitraan (prototipe) juga merupakan proses pembelajaran untuk menyusun program kerja dan kemudian dikomunikasikan kembali kepada pihak-pihak yang membutuhkan. Selain itu, usulan bisa dijadikan sebagai studi kasus untuk kepentingan akademis dan pembuatan keputusan manajerial di level organisasi.

Tujuan Umum

Tujuan mata kuliah ini adalah agar para peserta mampu menguasai konsep terkait dengan pengembangan usulan program kemitraan berdasarkan situasi *real* di lapangan dan bersifat *sustainable*.

Tujuan Khusus

Tujuan mata kuliah ini adalah agar para peserta mampu mempraktikkan dan mengimplementasikan cara-cara mengembangkan usulan program kemitraan.

Kompetensi yang Akan Dicapai

Keterampilan khusus: mampu merumuskan program kemitraan (perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, pengarahan, dan pengendalian serta evaluasi) pada level operasional di berbagai tipe organisasi; mampu mengidentifikasi masalah kemitraan pada level operasional, serta mengambil tindakan solutif yang tepat berdasarkan alternatif yang dikembangkan dan mampu mengambil keputusan terkait program kemitraan yang tepat di berbagai tipe organisasi.

Materi Pembelajaran

- 1) Teori dan konsep utama (ringkasan)
- 2) Studi kasus organisasi
- 3) Diskusi mengenai prototipe yang akan dilakukan peserta.

Metode Pembelajaran

- 1) Kuliah
- 2) Contoh kasus

Lama Belajar: 2 Jam

Bahan utama dari materi sesi ini disarikan dari artikel berjudul *Addressing The Blind Spot of Our Time* yang merupakan ringkasan eksekutif dari buku Otto Scharmer mengenai *Theory U: Leading from the Future as It Emerges* (Scharmer, 2007). Semua gambar dan ilustrasi diambil dari artikel ini, untuk membantu menjelaskan prinsip utama dalam teori yang disampaikannya.

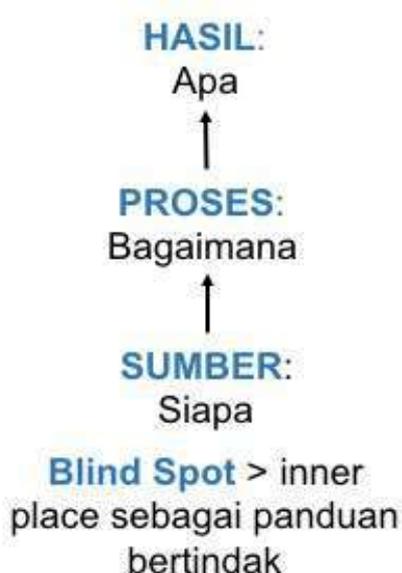
Theory U, adalah teori yang diciptakan oleh Otto Scharmer pengajar senior di Massachusetts Institute of Technology (MIT) dan pendiri Presencing Institute. Pada prinsipnya, teori U mengandung sekaligus tiga hal penting yaitu pertama, merupakan kerangka kerja yang menggambarkan proses. Kedua, merupakan metode yang mendorong pada perubahan baik pada tahap individu, organisasi, komunitas ataupun dunia. Ketiga, merupakan deskripsi atas fenomena yang sedang terjadi hampir di seluruh dunia.

Dalam artikel tersebut, Scharmer menggarisbawahi bahwa kebutuhan melakukan perubahan fundamental didasari pada kerumitan permasalahan yang terjadi di sekitar kita. Sering terdengar bagaimana kita gagal memperbaiki atau mengatasi masalah kesehatan, kemiskinan, kerusakan lingkungan walau telah dilakukan berbagai macam program yang cukup banyak menelan biaya. Semuanya ini menurut Scharmer disebabkan oleh kegagalan kolektif yang bersumber pada kelemahan kita untuk memahami dimensi permasalahan secara utuh. Kelemahan tersebut diistilahkan sebagai *blind spot* yang menutup mata hati kita untuk melihat kedalaman dimensi atas pentingnya kepemimpinan (*leaderships*) dan melaksanakan perubahan yang bersifat transformasional. Terbutakan bahwa sesungguhnya efektifitas kepemimpinan dan interaksi sosial itu semuanya didahului oleh proses kebatinan yang terjadi di dalam diri manusia (*inner place*) yang tidak tampak.

Sebagai contoh, dua orang pimpinan dalam situasi dan posisi yang sama, bisa mengambil tindakan dengan dampak yang berbeda. Para staf hanya bisa melihat tindakan dan dampak yang terjadi namun tidak bisa melihat proses dalam pengambilan keputusan yang menjadi sumber pertimbangan pengambilan tindakan tersebut, dimana melibatkan dimensi perasaan, kepedulian, dan lainnya yang terjadi pada *inner place*. Ketidapkahaman mengenai dimensi *inner place* inilah yang kemudian disebut sebagai *blind spot*.

Selanjutnya, kerumitan *inner place* ini kemudian dibagi ke dalam tiga bentuk yaitu dinamis (*dynamic complexity*), sosial (*social complexity*) dan kerumitan yang mengemuka atau *emergent complexity* (Chlopzcik, 2014). Dikatakan bersifat dinamis jika sebab dan akibat terletak pada dua titik yang berbeda namun terjadi pada waktu dan tempat yang sama. Kerumitan sosial terjadi jika kita melihat suatu fenomena yang diinterpretasikan dengan daya tarik dan perspektif berbeda. Terakhir, *emergent complexity* mengacu pada proses pengembangan berpikir yang berlompat (tidak berurutan). Dalam menghadapi berbagai bentuk

kerumitan seperti di atas, menjadi penting untuk dipahami oleh agen perubahan, baik yang melakukan perubahan di tingkat individu, kepemimpinan maupun komunitas. Dengan memahami perbedaan kerumitan tersebut, para agen perubahan atau fasilitator perlu mengatur ulang fokus kerja mereka, dari tadinya berfokus pada APA (hasil) dan BAGAIMANA (proses), dan beralih ke SIAPA (Sumber), dengan memahami dimensi *inner place* dari kelompok/individu yang akan diubah.



Gambar 1. Perspektif Kepemimpinan: Dimensi sumber sering tidak terlihat dan akhirnya menciptakan "*titik buta*" dalam proses memahami realitas sosial dan melakukan perubahan transformasional.

Inner place dilihat sebagai sumber pengetahuan yang menjadi inspirasi utama manusia dalam mengambil keputusan dan bertindak. Scharmer memberikan contoh seorang seniman yang menuangkan inspirasinya dan mengubah kanvas kosong menjadi suatu bentuk lukisan. Seniman diibaratkan sebagai perantara sedangkan hasil lukisan dianggap sebagai hasil pemikirannya ketika mengekspresikan masa depan. Dengan kata lain, *inner place* menuntun tangan pelukis dengan penuh kesadaran untuk menyajikan (*presence*) karyanya sebagai hasil pemikiran terdalamnya atas masa depan (*sensing*). Jika kedua kata tersebut (*presence + sensing*) digabungkan akan menjadi *presencing* yang bermakna "*learning from the future as it emerges*".

Untuk mendapatkan pemahaman yang menyeluruh atas *inner place*, Scharmer menyarankan pemimpin agar mempunyai kemampuan mendengar yang baik. Ia membagi kemampuan mendengar ke dalam 4 tipe yaitu tipe konfirmasi (*downloading*), tipe faktual (mendengar berdasarkan fakta), mendengar lewat perasaan empati (*emphatic*), dan tipe yang mendengarkan secara generatif atau mendengarkan penjelasan panjang lebar. Tipe pertama

bersifat mengakses kembali memori yang sudah ada atas hal yang sudah diketahui, sehingga pendengar hanya memberikan konfirmasi seperti “Ya, saya ingat”. Tipe kedua adalah kemampuan mendengar yang didasarkan pada fakta atau obyek yang dilihat. Pemimpin dengan tipe mendengar seperti ini, lebih tertarik pada fakta baru yang didengarnya yang berbeda dengan pengetahuan sebelumnya. Sehingga akhirnya ia akan mengubah cara pandangnya berdasarkan informasi baru tersebut. Tipe pendengar faktual seperti ini biasa dimiliki oleh para ilmuwan yang mengutamakan fakta.

Tipe ketiga yaitu pemimpin yang mendengar dengan penuh perasaan empati. Pemimpin dengan tipe ini tidak hanya mengutamakan pada pengetahuan mental (abstrak), tetapi bisa mendalami perasaan orang lain, dan mampu mendengarkan dengan hati yang terbuka. Mendengar dengan hati ini yang kemudian menumbuhkan rasa empati kepada lawan bicara, dan akhirnya memunculkan perasaan terhubung secara langsung dengan orang lain dari dalam. Ketika hal tersebut terjadi, maka kita akan merasakan perubahan emosi karena memasuki wilayah baru dalam hubungan itu; akhirnya melupakan agenda kita sendiri dan mulai melihat bagaimana dunia muncul melalui mata orang lain.

Tipe pendengar yang generatif ini bergerak dari tipe faktual dan tipe empati ke ranah yang lebih luas, yang memicu munculnya pemikiran akan masa depan. Tipe mendengarkan ini mengharuskan pemimpin untuk mendengar dengan hati terbuka, diiringi oleh keinginan untuk membuka diri agar terhubung secara emosional ke pemikiran masa depan yang diharapkan muncul. Pemimpin yang tidak hanya mendengarkan fakta saja, atau menunjukkan empati terhadap orang lain, tetapi pemimpin yang mempunyai kemampuan untuk menyajikan segala kemungkinan perubahan yang terjadi di masa depan berdasarkan hal-hal yang didengarnya saat ini. Atau dengan kata lain, pemimpin dengan tipe mendengar seperti ini adalah pemimpin yang mampu mengolah informasi yang didengarnya saat menjadi sesuatu pemikiran yang bersifat transformatif (mengubah).

Singkatnya, tipe konfirmasi bersifat menegaskan kembali apa yang telah diketahui serta kebiasaan yang dilakukan; tipe faktual cenderung mendengar dan memutuskan berdasarkan fakta baru; tipe empatik mengarahkan perspektif Pemimpin untuk melihat situasi melalui mata orang lain: tipe generatif memberikan kesadaran bahwa di akhir percakapan kita bukan lagi orang yang sama dengan ketika percakapan dimulai karena telah bertransformasi untuk menghadapi segala kemungkinan yang muncul di masa depan.

Keempat tipe tersebut dapat memberikan tuntunan bagaimana seorang pemimpin mengaplikasikan kepemimpinannya. Scharmer menjelaskan bahwa untuk menjadi pemimpin yang efektif, kita harus memahami ranah (*field*) atau *inner space*, yang menjadi panduan

perilaku. Dalam *figure* dua di bawah dijelaskan metaproses dari *field* dengan komponen lain yang sering terabaikan yaitu:

- Proses berpikir (individu)
- Konversi (kelompok)
- Struktur (institusi), dan
- Kordinasi dalam ekosistem

Jika kita memperhatikan gambar dengan lebih seksama, maka akan terlihat bahwa dari keempat tingkatan (individu, kelompok, institusi dan global) perubahan dari respon reaktif dan cepat (*field* 1-2) menuju respon generatif yang mengatasi masalah dasar yang bersifat sistemik (*field* 3-4), merupakan salah satu tantangan terbesar menjadi pemimpin dewasa ini.

Field	Micro	Messo	Macro	Mundo
Structure of attention	THINKING (Individual)	CONVERSING (group)	STRUCTURING (institutions)	ECOSYSTEM COORDINATING (global system)
Field 1: operating from the old me-world	Listening 1: Downloading habits of thought	Downloading: Talking nice, politeness, rule-reenacting	Centralized: Machine bureaucracy	Hierarchy: Central plan
Field 2: operating from the current it-world	Listening 2: Factual, object-focused	Debate: Talking tough, rule-revealing	Decentralized: Divisionalized	Market: Competition
Field 3: operating from the current you-world	Listening 3: Emphatic listening	Dialogue: Inquiry, rule-reflecting	Network: Relational	Dialogue: Mutual adjustment
Field 4: operating from the highest future possibility that is wanting to emerge	Listening 4: Generative listening	Presencing: Collective creativity, flow rule-generating	Ecosystem: Context, field-based	Collective presence: Seeing from the emerging whole

Figure 2 Structures of Attention Determine the Path of Social Emergence (Scharmer, 2007, p. 4)

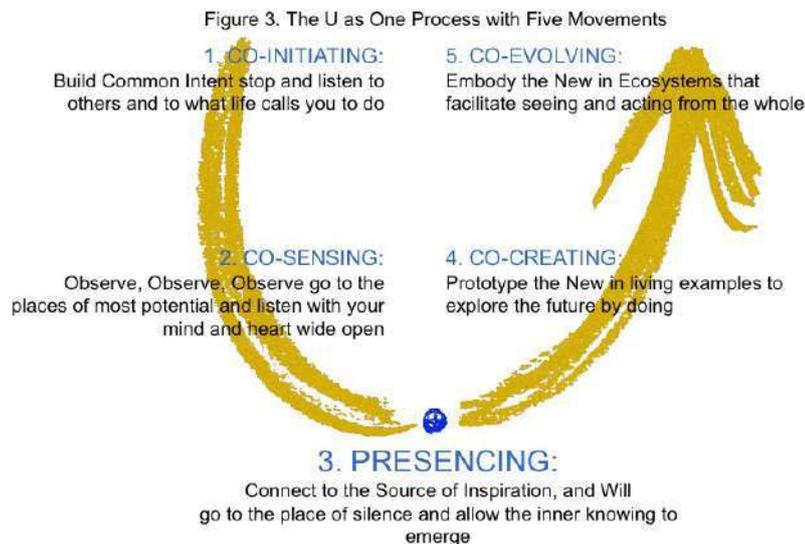
Lebih lanjut, Scharmer menciptakan Teori yang membantu kita untuk bertransformasi dari *field* 1-2 menuju *field* 3-4. Teori ini dinamakan Teori U (lihat *figure* 3) yang terdiri dari lima proses yaitu (1) *Co-Initiating*; (2) *Co-Sensing*; (3) *Presencing*; (4) *Co-Creating*; dan (5) *Co-Evolving*.

Co-Initiating adalah bersama-sama menetapkan dan memelihara tujuan. Situasi ini sering dijumpai saat kita berada pada tahapan membangun sebuah proyek baru. Sekelompok individu bergabung dengan tujuan untuk melakukan perubahan yang memiliki arti penting bagi hidup mereka. Selanjutnya dalam perjalanan proyek, kelompok kecil ini akan berusaha untuk tetap mempertahankan tujuan proyek, mulai memilah anggota lain yang bisa diajak untuk bergabung, serta kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan. Pada konteks ini, kelompok tersebut melakukan apa yang disebut sebagai *process of deep listening* (proses mendengar dengan

seksama dan mendalam), yaitu mendengar secara mendalam tentang apa yang menjadi panggilan hidup mereka.

Selanjutnya, pada tahap *Co-Sensing*, kita mulai menggunakan perasaan dan persepsi secara jernih dan jelas. Scharmer mengatakan: “*Go to the places of most potential and listen with your mind and heart wide open*” (Scharmer, 2007, p. 6). Maksudnya adalah sebagai pemimpin, kita harus mengetahui kemana arah tujuan organisasi, dan melihatnya dengan mata dan hati yang terbuka lebar.

Scharmer menegaskan bahwa kita harus mendapatkan pemahaman yang utuh mengenai lokasi dan komunitas/masyarakat yang akan dibantu. Tujuan untuk menciptakan inovasi di suatu wilayah atau kelompok masyarakat hanya bisa didapat jika kita mendatangi lokasi, berbicara dengan anggota masyarakat di sana, dan memperhatikan permasalahan yang terjadi dengan seksama. Hal ini disebutnya sebagai *sensing* atau merasakan secara utuh. Tanpa adanya kontak langsung dengan masyarakat dan permasalahan di lapangan, kita tidak akan bisa belajar dalam melihat permasalahan dan bertindak secara efektif. Yang sering luput menjadi perhatian bagi kebanyakan organisasi adalah menempatkan *sensing* sebagai bagian dari kebijakan organisasi yang dipraktikkan baik secara individu maupun kolektif di seluruh wilayah kerjanya. Jika *sensing* dilakukan dengan baik, maka kita sebagai kelompok akan mempunyai kemampuan untuk melihat peluang dan solusi permasalahan secara sistemik.



Pada bagian terbawah dari Teori U adalah *Presencing* yang diartikan oleh Scharmer sebagai keterhubungan antara inspirasi dan harapan bersama. Untuk mempraktikkan *presencing*, kita perlu melepaskan diri dari ego masing-masing individu dan mempersilahkan pengalaman

baru untuk hadir ke dalam kelompok. Jika kelompok berhasil melewati tahapan ini secara baik, maka setiap anggota dalam kelompok secara kolektif telah mengalami transformasi menjadi individu yang berbeda.

Co-Creating merupakan tahapan dimana organisasi atau individu membentuk prototipe yang sesuai dengan kebutuhan. Prototipe adalah pertemuan antara *sensing* dan proses pemikiran akan masa datang. Kelompok diharuskan sudah bisa mewujudkan hasil dari *sensing* dan visi proyek ke dalam bentuk nyata. Kelompok sudah mengintegrasikan antara pemikiran, perasaan, dan harapan dalam bentuk (model) yang lebih praktis dan bisa diaplikasikan secara nyata (prototipe).

Tahapan terakhir adalah *Co-Evolving* yang merupakan ujung dari teori U. *Co-evolving* merupakan hasil pembelajaran dari (satu atau beberapa) prototipe yang berhasil membawa perubahan pada ekosistem secara keseluruhan sehingga terjadi inovasi.

Lima tahapan teori U tersebut berlaku baik untuk tingkat makro (proyek inovasi) maupun ke tingkatan yang mikro (level individu). Kecepatan melompat dari satu tahap ke tahap berikutnya sangat bergantung pada aktor-aktor yang terlibat dan kompleksitas permasalahan yang dihadapi. Perubahan yang terjadipun tidak bersifat statis. Namun demikian teori U memberikan gambaran model mental mengenai bagaimana sikap dan tindakan pemimpin yang efektif dalam membawa organisasi atau masyarakat ke tingkatan yang lebih baik dibandingkan sebelumnya.

Sebagai bagian dari penugasan di *Executive Program for Sustainable Partnership* (EPSP), peserta diharapkan mampu melakukan *sensing* dengan baik dan menghasilkan prototipe program kemitraan. Sebelum merancang prototipe, peserta diharapkan mampu melakukan *sensing* dengan baik. *Sensing* adalah penugasan dimana peserta mulai melakukan kunjungan lapangan, membangun hubungan dengan komunitas/pemangku kepentingan, untuk mengembangkan rancangan ide.

Tujuan melakukan *sensing* (Scharmer, *Sensing Journey*, NA) adalah memberikan kesempatan bagi peserta untuk mempraktikkan kemampuan mendengar dan mengamati melalui perspektif dan pengalaman yang berbeda. Peserta akan membangun hubungan dengan pemangku kepentingan dan mendapatkan perspektif utuh dari mereka. *Outcome* yang diharapkan dari kegiatan *sensing* adalah pemahaman akan keberadaan komponen-komponen penting dari sistem hubungan antar pemangku kepentingan, pemahaman atas perbedaan pandangan para pemangku kepentingan, membina hubungan antara pemangku dan peserta; serta mendapatkan ide mengenai prototipe yang akan dikembangkan.

Proses yang dijalankan adalah sebagai berikut:

1. Identifikasi lokasi, organisasi, individu pemangku kepentingan yang akan menjadi sumber informasi utama (informan).
2. Melakukan persiapan dalam kelompok, dan mendiskusikan:
 - a. Konteks yang akan dihadapi.
 - b. Aktor kunci yang akan diajak bicara.
 - c. Daftar pertanyaan.
 - d. Asumsi dasar dan ekspektasi yang akan dibahas.
 - e. Mempersiapkan ide awal untuk didiskusikan dengan pemangku kepentingan.
3. Mulailah dengan membuat daftar pertanyaan (7-10) yang akan membantu tim dalam proses pengumpulan data. Daftar ini bisa berubah seiring dengan perkembangan informasi yang didapat.
4. Persiapkan tuan rumah dengan menjelaskan maksud serta tujuan kunjungan.
5. Pelaksanaan kunjungan lapangan.
6. Lakukan debrief dan refleksi atas hasil yang didapat setelah kunjungan lapangan.
7. Lakukan komunikasi dengan pihak tuan rumah (email atau catatan singkat) menjelaskan temuan kunci yang didapat selama kunjungan lapangan, dan ucapan terima kasih.
8. Mulai menyusun prototipe berdasarkan informasi dan data yang diperoleh selama kunjungan lapangan.

Prototipe adalah model eksperimen sederhana sebagai usulan solusi untuk menguji sebuah ide proyek, asumsi yang mendasarinya dan aspek terkait lainnya yang berbentuk konsep. Prototipe dilakukan secara cepat karena bukan bertujuan untuk menghasilkan produk final, tetapi sebagai dokumen kerja yang bisa disesuaikan serta disempurnakan seiring dengan proses pemikiran yang berjalan. Model eksperimen ini merupakan hasil dari *sensing*, yaitu melihat dan mendengar apa yang diketahui saat ini, dan merumuskan solusi untuk masa depan. Karenanya prototipe masih mungkin berubah hingga mencapai tahapan *Co-evolving* seperti yang dijelaskan dalam teori U di atas.

Beberapa pertanyaan kunci ketika mengembangkan prototipe seperti yang ditulis oleh Scharmer (*Prototyping*) adalah:

1. Apakah relevan? Apakah merupakan hal yang penting bagi para pemangku kepentingan secara individu, institusi, dan sosial?
2. Apakah merupakan hal yang benar untuk dilakukan dalam ukuran dan cakupan? Apakah ide awal yang bersifat mikro sudah merefleksikan ekosistem secara makro?

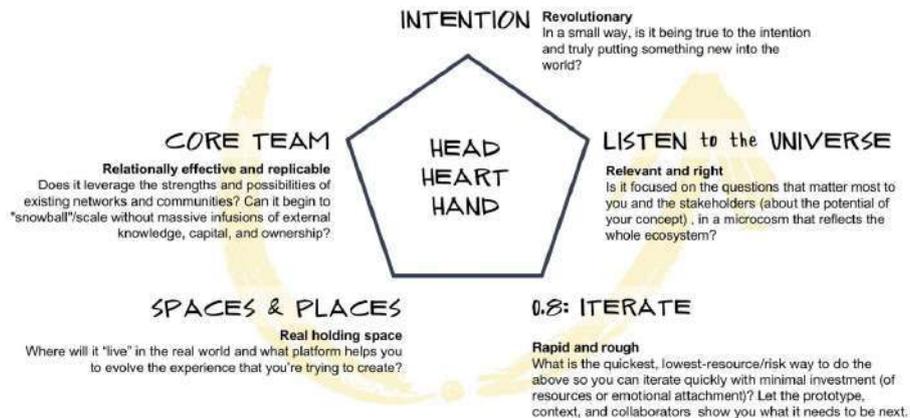
3. Apakah bersifat revolusioner? Merupakan hal baru? Apakah ide tersebut dipandang sebagai *game changer*? Apakah ide tersebut mengatasi sumber masalah dalam kesatuan sistem?
4. Apakah bisa cukup cepat dan realistis untuk dilaksanakan?
5. Apakah ide bisa dilakukan dalam skala kecil dan lokal?
6. Apakah hubungan kerja bisa dijalankan dengan efektif? Apakah ide tersebut mampu mengungkapkan kekuatan, kompetensi dan kemungkinan memanfaatkan jaringan dan keberadaan komunitas?
7. Apakah ide bisa direplikasikan dan *scale up*?

Dalam pengembangan prototipe, kriteria di atas jika diaplikasikan secara menyeluruh, akan mendorong partisipasi pemangku kepentingan dan rasa kepemilikan atas proyek yang diusulkan. Hal ini menjadi penting karena bisa mengurangi ketergantungan masyarakat atas bantuan dana, pengetahuan dan kesan bahwa proyek tersebut bukan milik mereka melainkan milik pihak luar.

Beberapa dimensi yang mendasari pengembangan prototipe adalah (Scharmer, *Prototyping*):

1. **Kristalisasi visi dan tujuan bersama:** visi yang jernih, mencerminkan tujuan masa depan, dan telah diuji dengan pertanyaan-pertanyaan kritis perihal ide dalam prototipe tersebut.
2. **Komitmen tim inti:** adanya tim kecil yang penuh komitmen untuk melakukan perubahan bersama.
3. **Pengulangan:** mengkaji ide tersebut berkali-kali secara cepat.
4. **Rencana dan ruang:** mempersiapkan rencana dan ruang lingkup dengan matang.
5. **Kemampuan mendengar yang baik:** membuka pikiran dan hati untuk berdialog dengan diri, pihak lain dan kelompok yang akan bekerjasama.
6. **Memadukan pikiran, hati dan tangan:** ketika membuat prototipe yang merupakan hasil dari perpaduan ide yang berbeda, maka kita harus menganalisa segala resiko yang mungkin timbul namun tanpa mengorbankan kepentingan bersama atau bahkan menghentikan rencana aksi sama sekali.

5 DIMENSIONS of PROTOTYPING



© ⓘ ⓘ Presencing Institute - Otto Scharmer - www.presencing.com/permissions



Secara garis besar, keberhasilan dalam pelaksanaan *sensing* dan pengembangan prototipe, tidak terlepas dari proses berpikir runtut dan sistematis atas kesadaran untuk mengubah ekosistem yang lebih besar. Untuk membuat perubahan seperti itu, diperlukan jiwa kepemimpinan yang bisa bekerja di setiap tingkatan dengan pandangan yang *visioner*. Sebagaimana tercermin dalam Teori U, pemimpin seharusnya tidak menghakimi, tetapi bisa mendengarkan dengan empatik, mempraktekkan presensi untuk membayangkan masa depan yang lebih baik. Pada akhirnya “Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu membangun visi, tujuan bersama ke arah perubahan yang inovatif, inklusif, dan berkelanjutan melalui manajemen perubahan yang sistematis” (Sohmen, 2016)

REFERENSI:

- Sohmen, V. S. (2016, December). Change Management and Theory U Leadership. *International Journal of Global Business*, 9(2), 102-110.
- Chlopczyk, A. (2014). Magic Moments – Otto Scharmer’s Theory U and its Implications for Personal and Organizational Development. *Gestalt Theory*, 36(3), 267-278.
- Scharmer, O. (2007, January). <https://www.presencing.org>. Retrieved from ADDRESSING THE BLIND SPOT OF OUR TIME An executive summary of the new book by Otto Scharmer Theory U: Leading from the Future as It Emerges:
https://www.presencing.org/assets/images/theory-u/Theory_U_Exec_Summary.pdf
- Scharmer, O. (NA). *Prototyping* . Retrieved from Presencing Institute Toolkit:
https://www.presencing.org/files/tools/PI_Tool_Prototyping.pdf
- Scharmer, O. (n.d.). *Prototyping*. Retrieved from Presencing Institute:
https://www.presencing.org/files/tools/PI_Tool_Prototyping.pdf
- Scharmer, O. (NA). *Sensing Journey*. Retrieved from Presencing Institute:
<https://www.presencing.org/#/resource/tools/sensing-journeys-desc>
- Scharmer, O. (NA). *Prototyping* . Retrieved from Presencing Institute:
https://www.presencing.org/files/tools/PI_Tool_Prototyping.pdf



NILAI HIDUP PARAMADINA

FUAD MAHBUB SIRADJ

UNIVERSITAS PARAMADINA-FORD FOUNDATION

2018

MATERI I: INTEGRASI ISLAM DENGAN KEMANUSIAAN.

1.1 Prinsip Islam Tentang Kemanusiaan dan Integrasi Islam dengan Kemanusiaan.

Islam adalah agama yang universal dalam arti Islam mengajarkan dan menjunjung tinggi nilai-nilai moral kemanusiaan universal. Hal ini sesuai dengan misi Islam sebagai rahmat bagi seluruh alam. Prinsip Islam tentang kemanusiaan dilandasi semangat kekhalifahan, rendah hati, tawakal, pengendalian diri, kesadaran *ihسان* dan kemuliaan budi pekerti.

1.2 Kekhalifahan.

Manusia adalah makhluk Allah yang paling mulia di bumi. Salah satu bukti yang menunjukkan kemuliaan manusia dibanding makhluk lainnya adalah dipilihnya manusia sebagai khalifah atau wakil Allah di bumi. Sebagai khalifah, tugas utama manusia adalah membangun kehidupan di bumi sebaik-baiknya (*ishlah*), memakmurkan bumi dan membina peradaban. Tugas ini meliputi melaksanakan program mengembangkan kehidupan yang layak yang diridhai Tuhan. Berbuat kerusakan di bumi setelah bumi itu dibangun adalah bertentangan dengan semangat kekhalifahan, bahkan boleh dianggap sebagai salah satu kejahatan yang amat besar.

Untuk dapat melaksanakan tugas tersebut, manusia dibekali oleh Allah dengan ilmu. Ilmu berkaitan erat dengan konsep kekhalifahan. Karena faktor ilmu lah manusia dipilih sebagai khalifah, bukan malaikat. Dengan demikian ilmu sangat penting dan diperlukan dalam membangun sebuah peradaban.

Selain ilmu, Allah juga melengkapi manusia dengan petunjuk (hidayah). Hidayah dimulai dengan adanya fithrah dalam diri manusia, yaitu kejadian asalnya yang suci dan baik. Manusia pada asalnya adalah makhluk yang suci dan baik, sebab manusia dilengkapi oleh penciptanya dengan kemampuan dan bakat alami untuk mengenali sendiri mana hal-hal yang buruk yang akan menjauhkannya dari kebenaran, dan mana hal-hal yang baik yang bakal mendekatkan dirinya kepada kebenaran. Maka, dengan fitrahnya itu, manusia menjadi makhluk yang *hanif*, yaitu yang secara alami cenderung dan memihak kepada yang benar, yang baik, dan yang suci.

1.3 Rendah Hati.

Disamping kenyataan fithri yang serba positif dan optimis itu, pada manusia terdapat kenyataan lain yang tidak kurang pentingnya, suatu kenyataan negatif yang menimbulkan pandangan pesimis tentang manusia, yaitu bahwa manusia adalah makhluk yang lemah seperti dinyatakan dalam al-Qur'an.

Titik kelemahan itu, antara lain dan terutama, ialah kecenderungannya untuk berpandangan pendek, ingin cepat merasakan kenikmatan dan kesenangan hidup, mudah

tergoda oleh daya tarik sementara suatu benda atau perbuatan. Yaitu titik kelemahan yang disebut dalam al-Qur'an sebagai '*ajalah* (ketergesa-gesaan), mau serba cepat dalam arti tidak sabaran, tidak tahan uji, tidak tabah dan terburu nafsu. Keengganan berkorban dan ketidaksediaan menunda kesenangan sementara untuk memperoleh kebahagiaan yang lebih besar dan panjang itu berpangkal dari keda'ifan manusia dan sifat 'Ajalah tersebut.

Maka dari itu, karena keda'ifan dan '*ajalah*-nya, manusia terancam untuk banyak membuat kesalahan. Keda'ifan dan '*ajalah* manusia adalah permulaan dari semua bencana yang menimpa manusia. Oleh karena itu, setiap pribadi harus menyadari bahwa pribadi manapun selamanya mempunyai kemungkinan untuk membuat kesalahan dan kekeliruan. Karena tidak seorang pun luput dari keda'ifan dan '*ajalah* tersebut. Karena itu, setiap pribadi dituntut untuk memiliki sifat rendah hati (*tawadhu*') dalam memandang diri sendiri, yaitu sikap untuk tidak mengaku sebagai paling baik dan paling benar.

Tidak adanya sifat rendah hati, akibat tidak adanya kesadaran akan keterbatasan diri sendiri sebagai manusia, itulah yang sering menggiring seseorang terjerumus ke dalam lembah sikap-sikap angkuh, angkara murka, yaitu sikap-sikap tiran yang mengangkat diri sendiri lebih dari manusia lainnya, yaitu sikap yang disebut dalam al-Qur'an sebagai *thughyan*, dan pelakunya disebut *thaqhut*.

Dalam al-Qur'an, *thaqhut* dilambangkan dalam diri raja Fir'aun dari Mesir kuno, seorang raja yang zalim yang memperbudak rakyat, dan tidak pernah membangun hartanya demi perbaikan nasib rakyatnya. Dialah musuh Nabi Musa AS, pemimpin keturunan Nabi Ya'qub (Israil), yang berjuang membebaskan mereka.

1.4 Tawakal.

Selain rendah hati, sifat yang harus dipakai manusia adalah tawakal. Secara harfiah, tawakal berarti bersandar dan mempercayakan diri. Dalam agama, tawakal ialah sikap bersandar dan mempercayakan diri kepada Allah, Tuhan alam semesta. Karena mengandung makna "mempercayakan diri", maka tawakal merupakan implikasi langsung iman, sebab iman tidak saja berarti "percaya akan adanya" Tuhan, tetapi lebih bermakna "mempercayai" atau "menaruh kepercayaan" kepada Tuhan satu-satunya tanpa sekutu, yaitu Allah, Tuhan Yang Maha Esa. Maka tidak ada tawakal tanpa iman, dan tidak ada iman tanpa tawakal.

Berbeda dengan kesan kebanyakan orang, tawakal bukanlah sikap pasif dan bersemangat melarikan diri dari kenyataan (eskapis). Tawakal adalah sikap aktif, dan tumbuh hanya dari pribadi yang memahami hidup dengan tepat serta menerima kenyataan hidup dengan tepat pula. Sebab, pangkal tawakal ialah kesadaran diri bahwa perjalanan pengalaman manusia secara keseluruhan dalam sejarah tidak akan cukup untuk menemukan hakikat hidup. Sebagian

besar dari hakikat itu tetap merupakan rahasia ilahi yang tidak ada jalan bagi makhluk untuk menguasainya.

Kesadaran seperti itu tidak saja merupakan suatu kenyataan metafisis tetapi juga memerlukan keberanian moral, karena bernilai aktif, yaitu keberanian moral untuk menginsafi dan mengakui keterbatasan diri sendiri setelah usaha optimal, dan untuk menerima kenyataan bahwa tidak semua persoalan dapat dikuasai dan diatasi tanpa bantuan (*'inayah*) Tuhan Yang Maha Kuasa. Dalam al-Qur'an, seruan kepada manusia untuk bertawakal kepada Allah dikaitkan dengan berbagai ajaran dan nilai:

- (1) Tawakal dikaitkan dengan sikap percaya (iman) kepada Allah dan tunduk/patuh (Islam) kepada-Nya.
- (2) Tawakal diperlukan setiap mengambil keputusan penting (khususnya keputusan yang menyangkut masyarakat melalui musyawarah), guna memperoleh keteguhan hati dan ketabahan dalam melaksanakannya, serta agar tidak mudah mengubah keputusan itu.
- (3) Tawakal juga dilakukan untuk meningkatkan keteguhan jiwa dalam menghadapi lawan dan agar perhatian kepada usaha untuk menegakkan kebenaran tidak terpecah karena adanya lawan itu, dengan keyakinan bahwa Tuhanlah yang akan melindungi dan menjaga kita.
- (4) Tawakal juga diperlukan untuk mendukung perdamaian antara sesama manusia, terutama jika perdamaian itu juga dikehendaki oleh mereka yang memusuhi kita.
- (5) Sikap mempercayakan diri kepada Tuhan juga merupakan konsistensi keyakinan bahwa segala sesuatu akan kembali kepada-Nya dan bahwa kita harus menyembah Dia Yang Maha Esa saja.
- (6) Tawakal kepada Allah juga dilakukan karena Dialah Yang Maha Hidup dan tak akan mati. Dialah Realitas Mutlak dan Maha Suci, yang senantiasa memperhitungkan perbuatan hamba-hamba-Nya.
- (7) Kita bertawakal kepada Allah karena Dialah Yang Maha Mulia dan Maha Bijaksana. Dengan tawakal kita menghapus kekhawatiran kepada Pencipta kita sendiri dengan segala kemuliaan dan kebijaksanaan-Nya.
- (8) Tawakal diperlukan untuk meneguhkan hati, jika memang seseorang yakin dengan tulus dan ikhlas, bahwa dia berada dalam kebenaran.

Demikianlah nilai-nilai dalam al-Qur'an yang dikaitkan dengan seruan untuk bertawakal. Jika diperhatikan, semua nilai itu memiliki kesamaan semangat, yaitu semangat harapan kepada Allah Yang Maha Bijaksana. Maka jika Taqwa melandasi kesadaran berbuat baik demi rida-Nya, tawakal menyediakan sumber kekuatan jiwa dan keteguhan hati menempuh

hidup yang penuh tantangan dan tidak seluruhnya dapat dipahami ini, terutama dalam perjuangan memperoleh ridha-Nya.

1.5 Pengendalian Diri.

Manusia diyakini sebagai makhluk terbaik (*ahsan al-taqwim*) dan puncak ciptaan Allah. Para filsuf Muslim menyebut manusia sebagai mikro-kosmos (alam kecil), tetapi dengan cukup signifikan mencerminkan realitas alam besar (makro-kosmos). Sebagai mikro-kosmos, manusia mengandung semua unsur kosmik, mulai dari mineral, tumbuhan, hewan, bahkan malaikat dan unsur ilahi berupa ruh yang ditiupkan Tuhan kepadanya.

Di antara unsur hewani yang dimiliki manusia adalah hawa nafsu. Para Filsuf muslim menyebut hawa nafsu dengan istilah daya syahwat (*al-quwwah al-syahwaniyyah*). Syahwat adalah kecenderungan jiwa kepada sesuatu yang disukai dan tercipta setelah bersatunya ruh dengan jasad.

Hawa nafsu adalah keinginan dalam diri manusia yang cenderung kepada hal-hal yang bersifat fisik (jasmani), kebendaan (materi) dan duniawi. Hawa nafsu tidak bersifat rasional, karena itu seorang filsuf Barat menyebut hawa nafsu sebagai “kehendak buta”. Disebabkan hal ini, hawa nafsu sering menjerumuskan manusia kepada kebinasaan. Itulah sebabnya Allah memberi peringatan kepada manusia agar senantiasa melakukan pengendalian diri dan tidak terlalu mengikuti hawa nafsu sebagaimana firman-nya, “Dan janganlah kamu mengikuti hawa (nafsu), karena ia bisa menyesatkan kamu dari jalan Allah”.

Kuatnya dominasi hawa nafsu dalam diri seseorang bisa melahirkan berbagai sifat-sifat yang tercela. Seseorang yang dikuasai hawa nafsu bisa menjadi pribadi yang egois, angkuh, dengki, mementingkan diri sendiri dan sifat-sifat tercela lainnya. Sifat-sifat ini tentu saja bisa mengantarkan seseorang menjadi pribadi yang tidak menarik dan tidak disukai. Oleh karena itu, pengendalian diri sangat dibutuhkan agar terciptanya hubungan yang harmonis antar sesama manusia dan mencegah perpecahan, pertengkaran dan permusuhan.

Dengan demikian pengendalian diri sangat penting dalam kehidupan agar manusia terhindar dari kebinasaan dan memperoleh kebahagiaan. Dalam melakukan pengendalian diri, seseorang perlu mengoptimalkan fungsi akal fikiran (rasio) dan membekali diri dengan ilmu pengetahuan.

1.6 Kesadaran Ihsan.

Sebagai khalifah Allah di bumi, manusia harus melaksanakan pekerjaannya setulus-tulusnya, setepat-tepatnya, dengan *ihsan* dan *itqan*. Hal ini dilandasi dengan kesadaran bahwa

pekerjaan yang dilakukannya di dunia ini akan dipertanggung-jawabkan kepada Allah yang telah memberinya mandat sebagai khalifah di bumi.

Bekerja dengan *ihsan* adalah bekerja sebaik-baiknya guna mencapai tujuan yang optimal, tidak setengah-setengah. Nabi Muhammad SAW menerangkan makna *ihsan* dengan memberi perumpamaan, kalau kita menyembelih binatang hendaknya kita asah pisau kita setajam-tajamnya sehingga binatang itu tidak menderita dan hasil sembelihannya sempurna. Pandangan ini dapat kita kaitkan dengan pandangan bekerja dengan *itqan*, yaitu membuat segala sesuatu yang kita lakukan atau kita buat menjadi sebaik-baiknya, meniru dan sejalan dengan sifat Allah. Sebab Nabi SAW memberi petunjuk, “Berakhlaklah kamu dengan akhlak Allah”, yaitu kita dianjurkan meniru sifat-sifat Tuhan. Dengan sendirinya tidak mungkin kita menyamai Allah, tetapi sifat-sifat Allah yang serba sempurna harus menjadi pedoman dan titik orientasi seluruh kegiatan kita, dalam rangka usaha memperoleh ridha-Nya. Karena itu, dalam tasawuf, nilai penghayatan “nama-nama yang baik” (*al-asma’ al-husna*) Allah SWT sangat tinggi.

1.7 Kemuliaan Budi Pekerti.

Islam sangat menekankan pentingnya budi pekerti (akhlak) dalam kehidupan manusia, bahkan salah satu misi utama risalah kenabian Muhammad SAW adalah untuk menyempurnakan akhlak manusia. Akhlak menduduki tempat yang sangat penting dan dominan dalam Islam. Akhlak bukanlah suatu bidang yang terpisah dari bidang-bidang penting Islam lainnya seperti ekonomi, politik, 490ocial, keimanan dan ibadah, tetapi akhlak mewarnai dan menjadi roh bidang-bidang tersebut.

Islam mengajarkan prinsip kesetaraan (egaliterianisme) dalam pengertian semua adalah sama dan setara. Tidak ada kelebihan orang Arab dari non-Arab, laki-laki dari wanita dan sebagainya. Dalam perspektif Islam, 490ocial bangsa, warna kulit, bahasa, harta dan status 490ocial tidak boleh dijadikan kriteria untuk membedakan status seseorang. Ini berbeda dengan akhlak, karena akhlak bisa menyebabkan seseorang menjadi lebih mulia dari manusia lainnya atau sebaliknya. Ketika Rasulullah SAW ditanya siapakah orang beriman yang paling tinggi derajatnya? Rasulullah SAW menjawab, “Orang beriman yang paling baik akhlak mereka”. Dalam hadits lain ditegaskan, “Orang yang terbaik di kalangan kamu adalah orang yang paling baik akhlak mereka”.

Manusia dituntut menampilkan budi pekerti (akhlak) yang mulia agar tercipta hubungan yang harmonis antar sesama manusia sehingga membawa kepada kedamaian dan kebahagiaan.

2. MATERI II: INTEGRASI ISLAM DENGAN KEINDONESIAAN

Ajaran Islam Yang Universal Sekaligus Lokal Terkait Masalah Islam Dalam Konteks Keindonesiaan.

2.1 Kebangsaan (Nasionalisme).

Kebangsaan adalah salah satu nilai utama keindonesiaan, karena Indonesia adalah sebuah negara bangsa (*nation-state*). Negara bangsa adalah suatu gagasan tentang negara yang didirikan untuk seluruh bangsa. Dalam mendefinisikan nasionalisme, Stanley Benn, seperti dikutip Nurcholish Madjid, menyebutkan, paling tidak, lima hal:

- (1) Semangat ketaatan kepada suatu bangsa (*patriotisme*);
- (2) Dalam aplikasinya kepada politik, nasionalisme menunjuk kepada kecondongan untuk mengutamakan kepentingan bangsa sendiri, khususnya jika kepentingan bangsa sendiri itu berlawanan dengan kepentingan bangsa lain;
- (3) Sikap yang melihat amat pentingnya penonjolan ciri khusus suatu bangsa, dan karena itu;
- (4) Doktrin yang memandang perlunya kebudayaan bangsa dipertahankan;
- (5) Nasionalisme adalah suatu teori politik atau teori antropologi yang menekankan bahwa umat manusia secara alami terbagi-bagi menjadi berbagai bangsa dan bahwa ada kriteria yang jelas untuk mengenali suatu bangsa beserta para anggota bangsa itu.

Sedangkan sifat dasar dan kriteria nasionalitas dapat diberi batasan:

- (1) Sebagai bentuk kenegaraan (*nasionalitas identik dengan negara*);
- (2) Sebagai kesatuan bahasa dan budaya;
- (3) Sebagai kesatuan warisan umum (*common heritage*);
- (4) Sebagai kesatuan wilayah;
- (5) Sebagai perwujudan adanya tujuan bersama (khususnya untuk kasus-kasus nasionalisme Asia dan Afrika yang umumnya tumbuh karena tujuan bersama untuk mengusir penjajah, dan;
- (6) Sebagai perwujudan upaya penentuan nasib sendiri.

Kebangsaan Indonesia adalah satu bentuk nasionalisme modern. Hal ini disebabkan: (1) Nasionalisme kuno adalah ekstensi faham kesukuan atau tribalisme yang sempit dan sewenang-wenang terhadap suku lain; (2) Sebelum wujudnya konsep kebangsaan Indonesia, wilayah Indonesia (yang dulunya dikenali dengan nama Nusantara, kemudian Hindia Belanda) dihuni oleh berbagai suku-bangsa (etnis) dengan budaya dan bahasa masing-masing. Dengan demikian, kebangsaan Indonesia disusun sebagai gabungan berbagai pengelompokan etnis yang sangat beragam.

Nasionalisme modern adalah faham tentang hak bagi suatu bangsa untuk menentukan nasibnya sendiri dan, anti imperialisme serta konsisten dengan prinsip-prinsip demokrasi.

Nasionalisme modern akan melahirkan kestabilan dan akan berfungsi sebagai kekuatan yang menyatukan suku-suku dan kelompok-kelompok etnis yang terpisah-pisah. Oleh karena itu, nasionalisme merupakan unsur esensial bagi pembangunan bangsa (*nation building*) untuk Indonesia, sebuah bangsa dan negara yang fragmentasi etnis dan kesukuan ataupun unsur-unsur perbedaan sosial kultural selalu merupakan ancaman bagi stabilitas dan pembangunan ekonomi.

Lahirnya nasionalisme baru (modern) Indonesia lebih didorong oleh faktor persamaan nasib, yaitu korban dari penjajahan asing (imperialisme). Persamaan nasib ini mendorong lahirnya usaha-usaha untuk mewujudkan persatuan di antara berbagai etnis di seluruh wilayah Nusantara yang kemudian melahirkan satu konsep kebangsaan baru yaitu Bangsa Indonesia. Kesuksesan Indonesia sebagai bangsa, dalam pengertian keberhasilannya muncul di antara bangsa-bangsa di dunia, adalah sesuatu yang luar biasa. Kesuksesan itu didahului dengan perjuangan panjang, berat dan penuh ancaman sehingga banyak menuntut pengorbanan.

2.2 Kontribusi Islam dalam Pembentukan Nasionalisme Modern Indonesia.

Integritas keislaman dan keindonesiaan dapat dilihat dari fakta sejarah yang menunjukkan bahwa tokoh-tokoh Islam Indonesia memainkan peranan penting dalam menyemaikan bibit-bibit nasionalisme modern Indonesia. Sejarah pergerakan nasional mencatat, organisasi Sarekat Dagang Islam (SDI) yang didirikan oleh Haji Samanhudi adalah organisasi pribumi pertama yang berskala nasional, dengan cakupan pendukung yang tidak lagi terbatas oleh lingkungan kedaerahan atau kesukuan, tetapi meliputi seluruh wilayah Hindia Belanda. Dalam dunia kepemudaan pun tumbuh gerakan yang platform komitmennya lebih tinggi dan lebih luas daripada kesukuan atau kedaerahan seperti *Jong Islamieten Bond* (JIB) dan anak organisasinya, *Studenten Islam Studie Club* (SISC), yang kelak melahirkan banyak kelompok intelektual Masyumi. Ketika SDI mengembangkan dirinya menjadi Sarekat Islam (SI), dan meninggalkan agenda perjuangan yang terbatas hanya kepada bidang perdagangan, gerakan SI secara tidak terhindarkan bersentuhan dengan bibit-bibit gagasan nasionalisme modern rintisan kaum pribumi terdidik seperti Wahidin dan Soetomo.

Maka, ketika SI berkembang pesat, dengan basis pergerakannya di Surabaya di bawah pimpinan Haji Oemar Said Tjokroaminoto, SI benar-benar menjadi tempat persemaian gerakan nasionalis radikal yang menjadikan kemerdekaan bangsa sebagai tujuan perjuangan. Akhirnya, sebuah bangsa baru benar-benar lahir, menunggu pertumbuhannya mencapai kedewasaan penuh melalui kemerdekaan dari penjajahan. Sebuah bangsa yang tidak mendasarkan eksistensinya kepada rasialisme, etnisisme, sektarianisme dan lain-lain pertimbangan eksklusif, tetapi kepada cita-cita bersama menciptakan kemaslahatan umum, kesejahteraan bagi semua.

Kontribusi Islam lainnya yang tak kalah pentingnya dalam pembentukan nasionalisme modern Indonesia adalah pemilihan bahasa Melayu sebagai bahasa nasional. seperti telah dikemukakan di atas, kelahiran dan pertumbuhan Indonesia sebagai bangsa yang utuh menghadapi tantangan kenyataan banyaknya suku, bahasa dan pola budaya yang sangat beraneka ragam yang terpancar di seluruh pelosok tanah air. Tantangan ini dijawab dengan mengangkat bahasa melayu untuk menjadi bahasa persatuan. Bahasa Melayu adalah *lingua franca* Asia Tenggara, kelanjutan protipenya pada zaman Sriwijaya, dengan dukungan kekuasaan bahari (maritim). Bahasa Melayu kemudian ditingkatkan lebih tinggi dari sekadar *lingua franca* dan dikembangkan menjadi bahasa pengantar keagamaan, sastra dan kebudayaan oleh para ulama dan cendekiawan Aceh dengan menggunakan huruf Arab (yang kemudian disebut “huruf Jawi” sesuai dengan kebiasaan penduduk tanah suci yang memandang keseluruhan Asia Tenggara sebagai “Jawa” dan penduduknya orang “Jawi”). Rintisan Aceh menyebar ke seluruh Asia Tenggara, dan dalam perpaduannya dengan kegiatan perdagangan, Bahasa Melayu menjadi bahasa dengan penutur yang memiliki mobilitas yang tinggi. Oleh karena itu, bahasa Melayu menjadi berwatak kosmopolit, dengan ciri-ciri perkembangan yang dinamis, bebas, terbuka dan egaliter. Kualitas-kualitas itu membuat bahasa Melayu sangat sejalan dengan wawasan negara-bangsa modern (*modern-nation state*).

Dengan demikian, Islam telah memberi kontribusi penting dalam pendirian kebangsaan modern Indonesia dalam bentuk penyediaan perangkat lunak (*software*) bagi hakikat keindonesiaan yaitu pengembangan bahasa Melayu sebagai bahasa persatuan (nasional).

2.3 BerIslam dalam Konteks Keindonesiaan.

Bagi seorang Muslim Indonesia tidak ada pertentangan antara keislaman dan keindonesiaan; menjadi seorang Muslim dan menjadi seorang warga negara Indonesia. Islam memandang bahwa agama dan negara tidak terpisahkan, namun tidak berarti bahwa antara keduanya itu identik. Meskipun dalam Islam agama dan Negara tidak terpisahkan, namun tetap dapat dibedakan. Dengan kata lain, konsep hubungan agama dan negara dalam Islam bukan separasi, tidak juga fusi, tetapi diferensiasi. Karena itu, dari sudut pandang Islam, Indonesia bukanlah negara sekular (negara yang menganut sekularisme, yang memisahkan negara dari agama) dan bukan juga negara teokrasi (negara yang kekuasannya dipegang oleh para pendeta atau rohaniawan).

Negara dan agama dalam Islam tidak terpisah karena setiap Muslim, dalam melakukan setiap kegiatan, termasuk kegiatan bernegara dan bermasyarakat harus selalu berniat dalam rangka mencapai ridha Allah, dengan iktikad sebaik-baiknya dan pelaksanaan amal perbuatan setepat-tepatnya. Tidak ada sedikitpun kegiatan seseorang, walaupun hanya seberat atom yang

tidak akan dipertanggung jawabkan kepada Tuhan. Sebagai khalifah Allah di bumi, manusia, melalui masing-masing pribadi, berbuat dan bertindak atas nama Allah, sebagai penegasan kepada diri sendiri dan penyarannya bahwa pekerjaan yang hendak dilakukannya itu akan dipertanggung jawabkan kepada Allah yang telah memberinya mandat sebagai khalifah di bumi.

Islam juga tidak bertentangan dengan paham kebangsaan. Islam adalah agama fithrah dalam pengertian Islam tidak bertentangan dengan fithrah kemanusiaan yang juga diciptakan oleh Allah. Di antara fithrah kemanusiaan itu adalah rasa cinta tanah air (nasionalisme). Oleh karena itu, tidak ada pertentangan antara Islam dan nasionalisme. Islam hanya menentang konsep nasionalisme sempit (*chauvinism*) yang meyakini bahwa bangsa kita lebih unggul dari bangsa lain. Ini bertentangan dengan prinsip kesetaraan harkat dan martabat manusia (egalitarianisme) tanpa memandang ras, suku dan warna kulit, yang diajarkan Islam.

Tidak adanya pertentangan antara Islam dan nasionalisme telah ditunjukkan oleh sikap tokoh-tokoh Islam pada masa-masa awal pergerakan nasional Indonesia, dimana bibit-bibit nasionalisme modern Indonesia disemai pertama kali oleh organisasi-organisasi Islam seperti SDI (yang kemudian berkembang menjadi SI) dan *Jong Islamieten Bond*, seperti telah dikemukakan di atas.

Dengan demikian sebagai bagian dari bangsa Indonesia, seseorang dituntut untuk mencintai tanah airnya dan memiliki jiwa patriotisme, dan sebagai seorang Muslim, seseorang harus menjadikan Islam sebagai panduan dalam kehidupan (*way of life*).

3. MATERI III: ISLAM DAN BUDAYA LOKAL INDONESIA: AKULTURASI TIMBAL BALIK ANTARA ISLAM DAN BUDAYA LOKAL DI INDONESIA.

3.1 Pengaruh Budaya terhadap Ekspresi Keberagamaan.

Antropolog modern, seperti Clifford Geertz misalnya, menemukan adanya pengaruh tertentu lingkungan budaya dalam ekspresi keagamaan seseorang. Perbedaan lingkungan budaya menyebabkan perbedaan ekspresi keagamaan. Sebenarnya, berkenaan dengan adanya kaitan antara kondisi geografis, klimatologis dan subur-tandusnya suatu daerah dengan watak para penghuninya, telah lama dikaji para sarjana Muslim. Ibn Khaldun, dalam karyanya yang terkenal, *Muqaddimah*, misalnya, membagi bumi menjadi tujuh daerah klimatologis dengan pengaruhnya masing-masing terhadap watak para penghuninya. Ia bahkan memaparkan tori tentang pengaruh keadaan udara suatu daerah terhadap akhlak serta tingkah laku orang-orang setempat.

Sementara itu, Syahrastani dalam kitabnya yang juga amat terkenal, *al-Milal wa al-Nihal*, menyinggung tentang teori peradaban manusia yang dipengaruhi oleh letak daerah huniannya dalam pembagian bola dunia menjadi Timur, Barat, Utara dan Selatan. Bangsa-

bangsa di Timur berbeda dengan bangsa-bangsa di Barat, dan mereka yang berada di belahan bumi Utara berbeda dengan yang di belahan bumi Selatan. Syahrestani menyebutkan ada empat bangsa induk di dunia ini, yaitu Arab, Persia, India dan Roma (Eropa). Menurutnya, ada kemiripan pada bangsa-bangsa Arab dan India, yaitu keduanya cenderung kepada pengamatan ciri-ciri khusus suatu kenyataan dan membuat penilaian berdasarkan pandangan tentang substansi dan hakikat kenyataan itu dengan menggunakan pertimbangan-pertimbangan keruhanian. Sedangkan bangsa Roma (Eropa) dan Persia mempunyai persamaan dalam kecenderungan melihat suatu kenyataan menurut tabiat luarnya, kemudian menjadikan penilaian menurut ketentuan-ketentuan kualitatif dan kuantitatif, dengan menggunakan pertimbangan-pertimbangan kejasmanian.

Jika teori Ibn Khaldun dan Syahrestani di atas benar, maka dapat diasumsikan bahwa adanya pengaruh-pengaruh tertentu lingkungan hidup sekelompok manusia terhadap keagamaannya. Ini bukan berarti penolakan terhadap dimensi universal suatu agama, seperti agama Islam. Hal itu hanya membawa akibat adanya realitas keragaman penerapan prinsip-prinsip umum dan universal suatu agama yaitu keanekaragaman berkenaan dengan hal-hal yang bersifat teknis. Pengaruh lingkungan budaya dalam ekspresi keagamaan lebih banyak ditemukan dalam hal-hal praktis kongkrit. Untuk negeri dan lingkungan budaya kita, “sarung” merupakan contoh nyata. Tidak ada universalitas dalam pakaian sarung, namun ia secara kultural lokal telah menjadi lambang keislaman.

Dalam skala yang lebih besar dengan pengaruh yang lebih mendalam, faktor kultural ini terwujud dalam bentuk budaya Arab dan Persia. Umat Islam harus mampu membedakan antara mana ajaran Islam yang bersifat universal dan mana budaya Arab yang bersifat lokal, meskipun dalam prakteknya akan selalu ditemukan kesulitan untuk mengidentifikasi mana yang “Islam” dan mana yang “Arab”, sehingga menjadi kontroversial, namun jelas ada perbedaan antara keduanya.

Contoh “sarung” yang kita sampaikan di atas memiliki dua makna, yaitu sarung mengandung nilai intrinsik Islam yang universal, yaitu kewajiban menutup aurat dan ia juga mengandung nilai instrumental yang lokal, yaitu wujud materialnya sebagai pakaian tersendiri. Pada tempat lain nilai Islam universal menutup aurat itu dilakukan dengan cara yang berbeda, seperti gamis (*qamish*) di Arabia, sirwal (*seruwal*) di India, dan *pantalon* (celana) di negeri-negeri Barat atau tempat lain yang sedikit terbaratkan.

Contoh nilai instrumental lokal lainnya dalam mengungkapkan ide dan rasa keagamaan adalah bahasa. Sebagai contoh, bahasa Melayu sebagai bahasa lokal kawasan Nusantara telah digunakan sebagai bahasa pengantar dalam literatur keagamaan dan kesusasteraan Islam di kawasan ini. Selain itu, dalam masyarakat santri Jawa, bahasa Jawa digunakan dalam tradisi

keilmuan pesantren. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya kiai yang menulis kitab dalam bahasa Jawa dan juga cara mengaji kitab (“kuning”) yang masih mempertahankan cara penerjemahan “*sah-sahan*” (otentifikasi makna kata-kata atau kalimat Arab) dalam bahasa Jawa. Makna religiusitas itu semua tercermin dalam pandangan banyak kiai yang mengesankan sikap pensucian praktek-praktek tersebut. Dengan demikian, unsur-unsur budaya lokal, dalam hal ini bahasa, digunakan sebagai medium untuk mengungkapkan makna yang terkandung dalam tradisi keilmuan Islam yang bersifat universal.

3.2 Pengaruh Islam terhadap Budaya Indonesia.

Marshall Hodgson menganggap kemenangan Islam di Jawa khususnya, dan Nusantara umumnya, begitu sempurna. Jika tesis ini bisa diterima, sudah tentu agama ini juga telah mempengaruhi budaya Indonesia di segala bidang secara menyeluruh dan mengesankan. Menurut Nurcholish Madjid, selain di bidang spiritualisme dan kesufian serta berbagai bidang yang lain, Islam terutama amat kuat mempengaruhi budaya Indonesia di bidang kemasyarakatan dan kenegaraan. Dalam perumusan nilai-nilai Pancasila misalnya, unsur-unsur Islam tampak dalam konsep-konsep tentang adil, adab, rakyat, hikmat, musyawarah dan wakil. Dari contoh yang diambil dari rumusan dasar Negara ini dan dari berbagai kata pinjaman dari bahasa Arab lainnya, dapat diketahui bahwa unsur-unsur Islam terpenting dalam budaya Indonesia ialah di bidang konsep-konsep sosial dan politik. Nilai-nilai yang terkandung dalam Pancasila seperti ketuhanan, kemanusiaan, persatuan (kebangsaan), musyawarah dan keadilan sosial adalah nilai-nilai yang diajarkan dan dijunjung tinggi oleh Islam.

Di antara nilai-nilai penting etika sosial Islam yang mempengaruhi kehidupan sosial-politik Indonesia ialah egaliterianisme. Egaliterianisme adalah aspek yang paling dinamis dari ajaran sosial-politik Islam. Nilai egaliterianisme, menurut Bill Dalton, seperti dikutip Nurcholish Madjid, adalah salah satu daya tarik Islam sehingga menjadi agama utama di kawasan Nusantara.

Egaliterianisme dalam kehidupan sosial-politik Indonesia tercermin dari pemilihan bahasa Melayu sebagai bahasa nasional. Salah satu alasan tidak dipilihnya bahasa Jawa (yang merupakan bahasa yang paling kaya di Nusantara dari segi muatan budayanya) sebagai bahasa nasional adalah bahwa bahasa Jawa yang bertingkat-tingkat itu tidak cocok untuk masyarakat Indonesia yang dicita-citakan, yaitu suatu masyarakat yang modern.

3.3 Penerimaan Islam terhadap Budaya Lokal Indonesia.

Adanya akulturasi timbal balik antara Islam dan budaya lokal diakui dalam satu ketentuan dasar (kaedah) dalam ilmu *Ushul al-Fiqh* bahwa adat itu dihukumkan (*al-'adah muhakkamah*), atau, lebih lengkapnya, adat adalah syari'ah yang dihukumkan (*al-'adah*

syari'ah muhakkamah). Artinya, adat dan kebiasaan suatu masyarakat, yaitu budaya lokalnya, adalah sumber hukum dalam Islam.

Unsur-unsur budaya lokal yang dapat dijadikan sumber hukum ialah yang tidak bertentangan dengan prinsip-prinsip Islam sedangkan unsur-unsur yang bertentangan dengan prinsip Islam dengan sendirinya harus diganti atau dihilangkan. Meskipun kedatangan Islam telah mengakibatkan terjadinya transformasi sosial ke arah yang lebih baik pada suatu masyarakat, tapi pada saat yang sama, kedatangan Islam tidak mesti “disruptif” atau bersifat memotong suatu masyarakat dari masa lampau semata, melainkan juga dapat ikut melestarikan apa yang baik dan benar dari masa lampau tersebut dan bisa dipertahankan dalam ujian ajaran universal Islam.

Salah satu contoh dalam hal ini adalah pengalaman para penyebar Islam di tanah Jawa yang dikenal dengan istilah Wali Sembilan (Wali Songo). Salah seorang anggota Wali Songo, Sunan Kalijaga misalnya, ketika ia melihat feodalisme Majapahit dengan cepat sekali runtuh dan digantikan oleh egaliterianisme Islam yang menyerbu dari kota-kota pantai utara Jawa yang menjadi pusat perdagangan Nusantara dan internasional, ia memutuskan untuk mendorong percepatan transformasi itu dengan justru menggunakan unsur-unsur lokal guna menopang efektifitas segi teknis dan operasionalnya. Salah satu yang konon digunakan sunan Kalijaga ialah wayang (setelah dirombak seperlunya baik bentuk fisik wayang itu maupun lakonnya). Contoh lain dapat kita lihat pada gamelan, yang dalam gabungannya dengan unsur-unsur upacara Islam populer menghasilkan tradisi sekatenan di pusat-pusat kekuasaan Islam seperti Cirebon, Demak, Yogyakarta dan Solo. Sebagai wujud interaksi timbal balik antara Islam dan budaya lokal (dalam hal ini Jawa) itu, banyak sekali adat Jawa yang kini tinggal kerangkanya, sedangkan isinya telah banyak di-Islamkan. Proses ini dapat disebut sebagai Islamisasi budaya.

Dalam ilmu *Ushul al-Fiqh*, budaya lokal dalam bentuk adat kebiasaan itu juga disebut ‘urf (secara etimologis berasal dari akar kata yang sama dengan *al-ma'ruf*). Karena ‘urf suatu masyarakat, sesuai dengan uraian di atas, mengandung unsur salah dan benar sekaligus, maka dengan sendirinya orang-orang Muslim harus melihatnya dengan kritis, dan tidak dibenarkan sikap yang hanya membenarkan semata, sesuai dengan prinsip Islam sendiri yang menentang tradisionisme, yaitu sikap yang secara *apriori* memandang bahwa tradisi leluhur selalu baik dan harus dipertahankan serta diikuti.

Sikap kritis terhadap tradisi inilah yang menjadi unsur terjadinya transformasi sosial suatu masyarakat yang mengalami pengenalan dengan Islam. Berdasarkan kaidah yurisprudensi Islam di atas, kita harus membedakan antara “tradisi” dan “tradisionalitas”. Suatu “tradisi” belum tentu semua unsurnya tidak baik, maka harus dilihat dan diteliti mana yang baik untuk dipertahankan dan diikuti. Sedangkan “tradisionalitas” adalah pasti tidak baik, karena ia

merupakan sikap tertutup akibat pemutlakan tradisi secara keseluruhan, tanpa kritis untuk memisahkan mana yang baik dan mana yang buruk. Penerimaan Islam terhadap budaya lokal dalam konteks historis hukum Islam, ‘Abd al-Wahhab Khallaf menyatakan betapa para pendiri mazhab fiqh dahulu juga menggunakan unsur-unsur tradisi untuk sistem hukum yang mereka kembangkan.

Uraian diatas mengantarkan kita pada kepada suatu etos di kalangan para ulama yang amat patut kita renungkan, yaitu etos “*al-muhafazhah ‘ala al-qadim al-shalih wa al-akhz bi al-jadid al-ashlah*” (memelihara yang lama yang baik, dan mengambil yang baru yang lebih baik).

4. MATERI IV: KEMODERNAN.

4.1 Ajaran Islam yang terbuka dengan substansi kemodernan (Bagian 1).

Apakah yang dimaksud dengan kemodernan? Jika kita merujuk pada pandangan Nurcholish Madjid, maka yang dimaksud dengan kemodernan sebenarnya adalah prinsip rasionalitas atau kemasukakalan. Istilah modern tidak ada hubungannya dengan proses pembaratan (westernisasi). Menjadi modern lebih dimaknai sebagai sikap terbuka terhadap kebenaran dari manapun datangnya, dan sikap kritis terhadap pandangan dan pendapat yang datang dari luar. Ilmu pengetahuan adalah salah satu produk dari sikap terbuka terhadap kebenaran dan sikap kritis atau uji coba. Bagi Cak Nur, sikap seorang muslim terhadap hikmah atau ilmu pengetahuan haruslah terbuka. Nabi bersabda bahwa hikmah adalah barang hilang dari kaum beriman, maka barang siapa yang menemukannya maka hendaklah ia memungutnya. Jikat kita lihat hadits Nabi yang mendorong umat Islam untuk terbuka pada hikmah dan ilmu pengetahuan cukup banyak. Hal yang didorong dari sikap terbuka dan kritis (yang merupakan fondasi bagi perkembangan ilmu pengetahuan) adalah sikap anti dogma. Bersikap modern artinya anti pada sikap dogmatis yang menerima begitu saja sebuah pendapat tanpa mengujinya secara kritis.

Jika kita melihat Islam, baik secara doktrin maupun peradaban, kita akan mendapati bahwa Islam sangat menekankan sikap terbuka terhadap segala kebenaran dari manapun asalnya dan sekaligus juga mendorong para pemeluknya untuk bersikap kritis. Nilai-nilai Islam yang berlandaskan pada tauhid menolak sikap dogmatis, yakni menerima pandangan tanpa menguji kebenarannya. Dengan kata lain, menjadi seorang muslim sebenarnya mendorong kita untuk menjadi modern dalam arti di atas. Sikap modern dalam arti itu telah membawa Islam dan masyarakat Islam pada kegemilangan dalam ilmu pengetahuan di masa lalu.

Dalam sejarah keilmuan, abad ke-9 hingga abad ke-13 dipandang sebagai masa emas sejarah keilmuan Islam. Di masa itu, Islam dan umat Islam telah melahirkan pemikir dan karya-karya yang sangat monumental bagi peradaban dunia. Capaian dan kontribusi umat Islam di

masa itu diakui tidak hanya oleh sarjana muslim, tetapi juga oleh banyak sarjana Barat. Peran para ilmuwan dan filsuf muslim saat itu telah menyelamatkan capaian peradaban dunia pra Islam. Apa yang mereka lakukan saat itu adalah menyerap capaian peradaban yang sudah diraih oleh para filsuf dan ilmuwan pra Islam dan kemudian mengembangkannya.

Dalam pandangan Cak Nur, sikap umat Islam saat ini terhadap kemodernan haruslah menganggap bahwa seluruh aspek kemodernan sebagai milik sendiri. Ia sempat hilang dan kita seharusnya tidak perlu asing dengan nilai-nilai itu. Sebagaimana yang pernah dilakukan di masa Islam klasik, kemodernan sejatinya merupakan sesuatu yang inheren pada Islam itu sendiri. Karenanya, umat Islam tidak perlu mempersoalkan nilai-nilai kemodernan dalam arti di atas. Nilai semacam itulah yang telah membawa masyarakat Islam pada kemajuan yang luar biasa. Dalam usaha untuk merancang kemajuan masyarakat Islam di masa depan, umat Islam harus melihat kembali nilai-nilai keterbukaan dan kritisisme sebagaimana yang dipraktikkan oleh umat Islam di masa lalu, dan tentu saja kita juga harus terbuka pada semua capaian yang dihasilkan oleh para ilmuwan modern di Barat. Hanya dengan sikap terbuka dan kritisisme seperti itulah kita bisa mencapai kemajuan.

4.2 Prinsip Kosmosentrik dalam Islam.

Dalam al-Qur'an terdapat banyak ayat yang menjelaskan tentang fenomena alam semesta. Ayat-ayat tersebut disebut dengan ayat *kawniyah*. Dalam menjelaskan fenomena alam semesta, al-Qur'an juga mengajak pembacanya untuk berpikir dan menggunakan akal budinya. Oleh karena itu, ketika seseorang meneliti dan mempelajari alam ia berarti sedang berusaha mengenal Tuhannya.

Hal ini ditegaskan dalam al-Qur'an surat Ali 'Imran 191: Yaitu orang-orang yang mengingat Allah dalam keadaan berdiri, duduk, dan berbaring dan mereka memikirkan penciptaan langit dan bumi seraya berkata, "Wahai Tuhan kami, tidaklah Engkau ciptakan semua ini dengan sia-sia, maha suci Engkau maka peliharalah kami dari siksa api neraka." Ayat ini menegaskan bahwa kegiatan ibadah (mengingat Allah) berjalan bersamaan dengan kegiatan penelitian alam (memikirkan penciptaan langit dan bumi) dan tujuan akhir dari kedua kegiatan ini adalah mengenal Allah SWT. Hal ini sejalan dengan apa yang disampaikan oleh al-Qur'an bahwa salah satu amanah (ibadah) yang perlu untuk ditunaikan manusia adalah amanah dalam bentuk kosmosentrik, yakni mengembangkan alam semesta dan oleh karena itu menuntut ilmu pengetahuan dalam Islam menjadi bagian kewajiban bagi setiap muslim. Al-Qur'an juga mendorong pembacanya untuk tidak bersikap dogmatis, karena sikap dogmatis hakikatnya menyangkal eksistensi dan peran akal budi yang selalu ditekankan oleh al-Qur'an. Sikap dogmatis terekspressi dalam sikap tertutup terhadap pandangan dan penemuan yang disampaikan

oleh pihak luar. Dengan kata lain, menjadi seorang muslim berarti kita harus mengembangkan sikap terbuka terhadap kebenaran yang datang dari luar, dan pada saat yang sama juga bersikap kritis terhadap semua informasi yang datang kepadanya hingga bisa dipertanggungjawabkan kebenarannya.

Sikap ini bisa kita lihat dengan jelas pada para filsuf dan ilmuwan seperti Al-Kindi, Al-Farabi, Ibn Sina, Al-Ghazali, Ibn Rusyd, Al-Biruni, Al-Khawarizmi, dan lainnya yang mengembangkan sikap terbuka dan kritis sehingga menghasilkan karya-karya besar yang masih dibaca dan dikaji hingga saat ini, baik di dunia muslim maupun di dunia Barat. Sikap terbuka yang mereka kembangkan bisa dilihat dalam keterbukaan pada karya-karya dari filsuf dan ilmuwan pra Islam, khususnya dari Yunani dan Persia. Peran sarjana muslim saat itu tidak hanya menerima begitu saja karya-karya para filsuf dan ilmuwan pra-Islam, mereka juga mengembangkan kerja kreatif sehingga dengan itu mereka bisa menghasilkan karya-karya genial.

Kita menyebut masa itu sebagai masa emas dalam sejarah Islam dan juga fase penting dalam sejarah peradaban dunia. Masyarakat Islam mengembangkan sikap modern dengan bersikap terbuka terhadap capaian peradaban besar sebelumnya dan pada saat yang sama mereka mengembangkannya dengan uji-uji coba dan penemuan baru. Para penguasa menyokong kebutuhan pengembangan pengetahuan yang dimulai dari penerjemahan hingga penulisan karya-karya keilmuan. Perlu juga dicatat bahwa proses transmisi pengetahuan pra Islam ke masyarakat Islam saat itu dimungkinkan karena peran para penerjemah non-muslim, khususnya orang-orang Kristen Nestorian dan orang-orang Yahudi. Merekalah yang memiliki akses langsung kepada sumber-sumber asli ilmu pengetahuan dan filsafat pra Islam. Bahkan boleh dikatakan bahwa pengembangan sains di masa Islam jauh lebih maju daripada masa sebelumnya. Mereka merintis jalan baru sains dengan menemukan konsep nol, rumus minus, angka Arab dan juga meletakkan dasar bagi ilmu kimia. Rintisan ini kemudian dimanfaatkan oleh para ilmuwan modern di Eropa yang kita kenal hingga saat ini. Para ilmuwan muslim juga punya kontribusi besar pada pengembangan ilmu astronomi dan optik, ilmu yang baru dirintis oleh para ilmuwan Eropa di abad modern. Ini tentu saja hanya sebagian kecil dari kontribusi para ilmuwan Islam terhadap ilmu pengetahuan.

4.3 Islam dan Sains.

Islam dan masyarakat Islam bukanlah komunitas yang menolak atau anti terhadap ilmu pengetahuan. Ilmu pengetahuan adalah bagian integral dalam sejarah peradaban Islam. Umat Islam di masa keemasannya mempraktikkan etos keilmuan dengan penuh semangat dan bahkan semangat itu dianggap sebagai bagian dari ekspresi keimanan seorang muslim. Oleh karena itu

konflik antara iman dan ilmu pengetahuan tidak terdengar dalam tradisi Islam. Sebagian teolog memang pernah mempersoalkan materi filsafat yang diambil dari Yunani, namun mereka pada umumnya tidak mempersoalkan materi ilmu pengetahuan seperti matematika dan kedokteran misalnya. Bertrand Russell sendiri mengakui bahwa capaian sarjana muslim dalam ilmu pengetahuan bisa dikatakan telah melampaui capaian ilmuan sebelumnya.

Sejatinya, apakah yang dimaksud dengan sains atau ilmu pengetahuan itu sendiri? Ilmu pengetahuan adalah capaian akal budi dan pencerapan inderawi manusia dengan metode yang dapat dipertanggungjawabkan. Immanuel Kant menyebut sains sebagai hasil kerja akal budi dan cerapan inderawi. Temuan tentang relasi bumi dan matahari misalnya adalah produk dari hitungan matematis dan juga pengamatan inderawi seorang ilmuan. Begitu juga dengan ilmu kedokteran dan juga tentang optik. Terhadap semua temuan macam ini, bagaimanakah sikap Islam? Tentu saja hal pertama yang perlu ditegaskan adalah bahwa Islam bukan agama yang menolak prinsip-prinsip sains dan juga temuan-temuan yang dihasilkannya.

Sebagaimana sudah ditegaskan di atas, Alquran mendorong para pembacanya untuk melihat tanda-tanda di alam semesta. Dalam mengamati tanda-tanda (ayat) alam semesta kita diminta untuk menangkap hukum-hukum atau *organizing principles* di dalamnya. Cak Nur mengatakan bahwa di dalam alam semesta terdapat hukum yang sudah ditetapkan (ditaqdirkan) oleh Allah yang bersifat pasti. Istilah taqdir sepadan dengan kata Sunnat Allah (sunnatullah). Alquran mengatakan bahwa *Inna kulla syai' kholaqnaahu bi qadar* (sesungguhnya kami menciptakan segala sesuatu dengan ukuran). Terhadap semua tanda-tanda yang ada di alam semesta, Allah selalu menekankan agar manusia menggunakan akal budinya.

Lawan dari sains adalah mitos. Jika Alquran sangat mendorong pembacanya untuk menggunakan akal budi maka Alquran atau Islam jelas menolak sikap percaya pada mitos yang tidak bisa dipertanggungjawabkan kebenarannya. Menurut Cak Nur, proses demitologisasi sudah dimulai sejak Ibrahim melalui paham monoteisme yang dia bawa. Ia menolak kepercayaan bahwa matahari, bulan dan benda-benda langit lainnya adalah Tuhan. Menurutnya, apa yang ia lakukan sebenarnya dapat disebut sebagai proses sekularisasi, yakni memprofankan yang bukan sakral.

Inilah sikap modern dalam Islam yang seharusnya dianut oleh umat Islam. Bagi Cak Nur menjadi modern tidak ada hubungannya dengan Barat atau pembaratan. Bersikap modern dalam arti di atas adalah bagian dari sikap yang seharusnya kita kembangkan sebagai seorang muslim. Ajaran Islam dan juga peradaban Islam di masa lalu telah menunjukkan itu. Oleh karena itu, jika sementara ini kita kehilangan sikap itu, maka ambillah dan rengkuhlah jika kita menemukannya kembali.

Islamic science terfokus kepada bagaimana Islam sebagai fondamen nilai yang mengikat sains (*value bound*) dan sains berdasarkan kepada kerangka tauhid yang mengandung tiga komponen, teosentris, kosmosentris dan antroposentris. Islam bermakna penyerahan diri, yakni penyerahan diri kepada Allah dan sunatullah yang diciptakan Allah. Ilmu pengetahuan berusaha menjawab sunatullah ini sehingga melahirkan sisi spekulatifnya (dengan filsafat) dan sisi empirisnya (dengan sains) dan atas dasar itu pada prinsipnya, sains sudah Islam. Hukum hukum yang digali dan dirumuskan sains seluruhnya tunduk pada hukum Allah. Pembuktian teori-teori sains pun dilandasi oleh usaha pencarian kebenaran dan bukan nafsu yang akan membawa kehancuran. Oleh karena itu, sains Islam bisa dipahami dengan dua penekanan, subjek dan objek. Penekanan kepada subjek atau *Islam to sains* bermakna bukan menempatkan Ayat al-Quran sebagai alat analisis sains. Dalam sains, rujukan yang dipakai mesti dapat dipahami siapa pun tanpa memandang sistem nilai atau agamanya. Tidak ada sains Islam dan sains non-Islam, yang ada saintis Muslim dan saintis non-Muslim. Pada merekalah sistem nilai tidak mungkin dilepaskan. Penekanan kepada objek (ilmu itu sendiri) atau *Sains to Islam* merupakan suatu keyakinan terhadap Allah berdasarkan analisis terhadap bukti yang diciptakan-Nya dan analisis terhadap bukti yang diciptakan-Nya dapat dilakukan dengan suatu metode, dan metode tersebut adalah metode ilmiah.

Al Qur'an harus dipandang sebagai kerangka sistem aksiomatika ilmu-terutama ilmu sosial- karena tidak ada keraguan di dalamnya (*la rayba fii hi*), bahkan memberi penjelasan atas segala sesuatu (*tibyaaan li kulli syai'in*). Al-Quran tersusun oleh kerangka teoretik ilmu-ilmu sosial (ayat-ayat *muhkamât*), sedangkan lainnya merupakan penjelasan kerangka teori ilmu-ilmu sosial tersebut yang disajikan melalui perumpamaan-perumpamaan astronomi, biologi, fisika, dan lainnya (ayat-ayat *mutasyâbihât*). Jadi, perbedaan antara *muhkamât* dan *mutasyâbihât* adalah perbedaan antara isi/kandungan dengan bungkus/kandang, bukan antara ayat yang jelas dan yang tidak jelas. Sebab jika hal ini menyangkut ayat-ayat yang jelas dan tidak jelas, kedudukan Al Quran sebagai petunjuk dan pedoman hidup tidak bisa lagi dipertahankan. Dalam perspektif Islam, ilmu pengetahuan yang dicapai haruslah mengandung tujuan moral, karena berorientasi kepada jiwa manusia yang mencari pengetahuan tersebut sehingga ilmu pengetahuan yang di dapat menjadi kebenaran aksi yang berkembang dari kontrol diri (*self-discipline*) dan didasari atas pengetahuan yang bersumber dari kebijaksanaan. Pada konteks inilah nantinya ilmu atau sains dapat disebut sebagai datangnya makna dalam jiwa dan datangnya jiwa pada makna.

5. MATERI V: KEMODERNAN.

Ajaran Islam Yang Terbuka Dengan Substansi Kemodernan (Bagian 2).

5.1 Islam dan Nilai-nilai Demokrasi.

Bagaimanakah Islam mengelola kehidupan sosial? Cak Nur selalu mengajak kita untuk melihat kembali bagaimana Nabi dan para sahabat, fase yang kerap disebut sebagai masa Islam klasik, mempraktikkan kehidupan bersama di masa itu. Ia menunjukkan bahwa model tata kelola kehidupan kolektif yang dipraktikkan oleh Nabi dan juga para sahabat masuk dalam kategori tata kelola kehidupan sosial yang sangat modern. Praktik itu disebut modern karena mengembangkan keterbukaan, partisipasi publik, dan menekankan prinsip meritokrasi dan semangat keadilan. Dalam banyak hal, Nabi selalu menetapkan urusan bersama melalui musyawarah bersama yang lain. Para khalifah juga melaksanakan prinsip itu. Mereka mengembangkan diskusi partisipatif secara terbuka dalam musyawarah.

Kita dapat melihat bagaimana Nabi selalu mengajak para sahabat bermusyawarah ketika hendak memutuskan masalah bersama. Salah satu di antaranya adalah ketika Nabi harus memutuskan strategi dalam perang Uhud. Saat itu, Nabi berpendapat agar pasukan bertahan saja di dalam kota. Namun dalam proses diskusi, suara mayoritas, khususnya dari kalangan muda, berpendapat agar mereka bergerak keluar kota menyambut musuh yang datang dari Makkah. Karena mayoritas suara berpendapat seperti itu, Nabi pun ikut pada pendapat tersebut sebagai bentuk hormat atas hasil musyawarah. Meskipun dalam sejarah kita melihat bahwa keputusan itu justru menjadi kesalahan taktik yang mengakibatkan kekalahan pasukan Nabi.

Sikap yang sama juga dipraktikkan oleh para sahabat ketika mereka menghadapi fase kritis, yakni ketika Nabi Muhammad wafat. Para sahabat harus menentukan pengganti (khalifah) Rasul dalam kehidupan kolektif. Kembali kita menyaksikan bagaimana para sahabat berdiskusi dan bermusyawarah dalam menentukan pengganti Rasul tersebut. Hal yang menarik adalah bahwa proses musyawarah itu dilakukan secara rasional dengan memperhatikan prinsip-prinsip meritokrasi. Sebagian sahabat saat itu melihat Ali sebagai orang yang paling layak untuk menggantikan Nabi. Ia dianggap memiliki karisma yang mirip dengan Nabi, dan dia juga memiliki hubungan darah dengan Nabi. Namun, Ali dianggap masih terlalu muda dan kurang berpengalaman. Setelah melalui proses perdebatan yang cukup keras, akhirnya Abu Bakar yang dipilih sebagai pengganti Nabi atau khalifah pertama. Selanjutnya, ketika Abu Bakar wafat, Umar ditetapkan sebagai khalifah berikutnya melalui musyawarah. Oleh para sejarawan, praktik semacam ini sungguh sangat modern karena pengganti Nabi tidak diberikan kepada anak atau keturunannya, tetapi ditentukan melalui proses musyawarah oleh semua pemangku kepentingan.

Model tata kelola kehidupan kolektif semacam ini tentu saja berangkat dari teladan yang sudah dipraktikkan oleh Nabi sendiri. Ia selalu mengajak para pihak yang berkepentingan untuk memutuskan pilihan yang harus diambil secara bersama melalui proses diskusi. Selain itu, Alquran juga menganjurkan kita untuk selalu bermusyawarah ketika kita harus memecahkan sebuah masalah bersama. Kata Alquran *wa amruhum syura baynahum*. Penegasan ini menjadi bukti yang cukup kuat bagaimana musyawarah berakar kuat dalam kehidupan umat Islam. Dalam pandangan Cak Nur, tuntutan untuk terbuka pada pendapat orang lain sebenarnya juga bisa ditelusuri dari prinsip tauhid yang merupakan fondasi paling dasar bagi umat Islam. Dalam prinsip tauhid sebagaimana yang ada dalam syahadat umat Islam, kita menyatakan bahwa tiada Tuhan selain Allah. Itu artinya kita menolak segala bentuk tuhan kecuali Tuhan yang sebenarnya. Ia adalah Tuhan yang menjadi tempat bersandar bagi segala yang ada. Menurut Cak Nur, melalui kredo itu, sebagai manusia, kita sebenarnya tidak pernah bisa mencapai Tuhan yang sebenarnya. Yang kita mampu hanya sebatas mendekat (*taqarrub*) kepada yang sebenarnya itu. Karena itu, seorang muslim tidak memiliki hak untuk mengklaim pandangannya sebagai paling benar. Semua pandangan manusia selalu bersifat nisbi (relatif). Karena bersifat nisbi, maka sikap yang harus dikembangkan adalah sikap terbuka terhadap pandangan-pandangan yang berbeda dari pihak lain.

Pemahaman ini tentu saja menjadi dasar yang sangat penting, baik dari segi doktrin maupun peradaban bahwa Islam atau umat Islam adalah satu komunitas yang sangat terbuka dan memang harus mengembangkan sikap terbuka dalam memecahkan persoalan bersama. Karenanya, jika kita berbicara mengenai praktik kehidupan demokratis, kita bisa mengatakan bahwa secara inheren, menjadi seorang muslim berarti kita harus terbuka dan demokratis dengan memerhatikan prinsip-prinsip keadilan dan meritokrasi.

5.2 Keragaman dan Demokrasi.

Dari uraian di atas kita mendapatkan pendasaran doktrinal dan juga bukti historis bahwa Islam atau umat Islam merupakan komunitas yang sangat terbuka dalam mengelola kehidupan bersama. Cara Nabi Muhammad dan juga para al-khulafa al-rasyidun mengelola kehidupan kolektif 14 abad yang lalu sangat patut dijadikan contoh karena mereka telah menerapkan satu sistem yang dalam terminologi modern disebut demokratis.

Dalam konteks kehidupan bersama, nilai lain yang sudah ditunjukkan oleh Nabi sejak awal adalah fakta keragaman. Kita sudah selalu hidup dalam masyarakat yang beragam. Maka, hal yang harus kita kembangkan adalah tata kelola kehidupan bersama yang partisipatif dan berkeadilan. Ketika Nabi hidup di Madinah, ia menunjukkan bagaimana mengelola kehidupan bersama orang-orang Yahudi. Nabi tidak membangun sebuah kehidupan sosial yang terpisah. Ia

justru membangun kehidupan bersama dalam satu ikatan sosial yang dikenal dengan Perjanjian Madinah. Di dalamnya setiap kelompok harus berpartisipasi dalam menjaga dan mempertahankan kotanya. Nabi menyebut mereka semua, baik umat Nabi maupun orang Yahudi sebagai umat yang satu. Orang Yahudi berhak atas agama mereka dan umat Nabi pun berhak atas keyakinannya.

Setelah Nabi Muhammad wafat, sikap para khalifah ketika melakukan ekspansi keluar jazirah Arabia juga sama. Mereka selalu menyebut proses ekspansi tersebut sebagai *fath* atau pembebasan dari penindasan. Karenanya kehadiran umat Islam dalam satu wilayah yang baru dibebaskan selalu disambut dengan hangat. Para pimpinan umat Islam selalu menjunjung sikap hormat kepada para penganut agama masyarakat yang dibebaskan itu. Mereka diizinkan untuk tetap memeluk agama yang diyakininya. Terhadap mereka yang berbeda itu, para pemimpin muslim meminta partisipasi setiap kelompok untuk menjaga kotanya secara bersama-sama.

Nurcholish Madjid pernah mengutip pendapat Robert N. Bellah dalam mendeskripsikan Islam klasik. Menurut Bellah, Islam di masa awal terlampau sangat modern bahkan ia terlalu modern untuk dapat berhasil (*it was too modern to succeed*). Dalam pandangannya, kondisi masyarakat Timur Tengah yang belum memiliki prasarana sosial untuk mendukung modernitas Islam di masa itu akhirnya membuat sistem tersebut mengalami kegagalan. Sistem kekhalifahan yang terbuka dan modern akhirnya berganti menjadi sistem kekhalifahan umawi yang lebih tertutup. Bellah menyebutkan, "... Tidak diragukan lagi bahwa, di bawah pimpinan Muhammad, masyarakat Arabia telah membuat lompatan ke depan luar biasa dalam kompleksitas sosial dan kapasitas politik. Ketika struktur yang telah mulai terbentuk di bawah pimpinan Nabi kemudian dikembangkan oleh para khalifah pertama untuk menyediakan dasar penyusunan imperium dunia, hasilnya ialah sesuatu yang untuk masa dan tempatnya luar biasa modern. Ia modern dalam hal tingkat komitmen, keterlibatan dan partisipasi yang tinggi, yang diharapkan dari semua lapisan anggota masyarakat. Ia modern dalam hal keterbukaan posisi kepemimpinannya terhadap kemampuan yang dinilai menurut ukuran-ukuran universal, dan dilambungkan dalam usaha untuk melembagakan kepemimpinan puncak yang tidak bersifat warisan. Meskipun pada saat-saat permulaan beberapa kendala tertentu muncul untuk menghalangi komunitas (Muslim) dari sepenuhnya mewujudkan prinsip-prinsip tersebut, komunitas itu berhasil juga mewujudkannya, cukup dekat kepada penyajian suatu contoh bangunan komunitas nasional modern, yang lebih baik daripada yang bisa dibayangkan. Usaha orang-orang Muslim modern untuk melukiskan komunitas (Islam) pertama itu sebagai contoh sesungguhnya bagi nasionalisme partisipan yang egaliter sama sekali bukanlah suatu fabrikasi ideologi yang tidak historis."

Pandangan Bellah ini tentu saja sangat tidak berlebihan karena untuk ukuran zaman dan juga tempat, tata kelola hidup bersama yang dipraktikkan oleh umat Islam saat itu sungguh-sungguh sudah melampaui dari yang bisa dibayangkan. Mereka mempraktikkan cara hidup bersama yang sangat modern. Ketika kita berhadapan dengan kondisi kontemporer, mengapa sebagian umat Islam atau negara-negara dengan mayoritas penduduk muslim justru kurang terbuka, otoriter, tidak menghormati kelompok non-muslim dan kaum perempuan. Padahal, jika kita merujuk pada doktrin dan sejarah Islam di masa lalu kita bisa mendapatkan rujukan yang sangat mendukung tata kelola hidup modern. Kenyataan ini tentu saja menjadi tantangan bagi umat Islam untuk kembali melihat spirit sosial yang sudah dikembangkan oleh Nabi dan para sahabat sendiri di masa lalu. Sebagian spirit itu justru berkembang dan dipraktikkan oleh masyarakat Barat.

Umat Islam saat ini justru kerap kali menyangkal nilai-nilai yang sebenarnya inheren bagi seorang muslim, misalnya prinsip keterbukaan, partisipasi, meritokrasi, keadilan dan lain-lain. Sebagian menganggap prinsip-prinsip itu sebagai sesuatu yang asing dan kebarat-baratan. Dengan kembali melihat uraian yang diajukan Cak Nur di atas, kita perlu menyadari bahwa nilai-nilai itu sebenarnya adalah bagian dari nilai Islam yang harus direngkuh dan dipraktikkan sepenuh hati.

6. MATERI VI: KEINDONESIAAN.

6.1 Islam Dan Politik.

Sebagai agama, Islam tumbuh-kembang bersamaan dengan pembentukan sebuah sistem politik. Karena itu, sejak Nabi hijrah dari Makkah ke Madinah, hingga sekarang, Islam menampilkan diri sangat terkait dengan persoalan politik, khususnya relasi agama dan negara. Model relasi agama dan negara itu dipertunjukkan Nabi dalam “eksperimen Madinah” di mana ditegakkan sebuah *civil society* yang berciri egaliteranisme, penghargaan pada prestasi, bukan prestise, keterbukaan partisipasi warga, kepemimpinan melalui pemilihan, bukan keturunan (QS. al-Nisa [4]:131).

Eksperimen Madinah memperkenalkan pendelegasian wewenang dan kehidupan berkonstitusi. Piagam Madinah (*Mitsaq al-Madinah*) sebagai konstitusi berisi prinsip-prinsip kesepakatan kaum Muslim dengan berbagai kelompok non-Muslim di Madinah. Piagam Madinah adalah *common platform* antar berbagai kelompok masyarakat dan agama, seperti halnya Pancasila bagi masyarakat Indonesia. Kandungannya “sangat modern”, karena memperkenalkan kebebasan beragama, hak kelompok untuk mengatur sesuai keyakinannya, kemerdekaan ekonomi antar-golongan dan partisipasi dalam pertahanan menghadapi musuh dari

luar, dan lain-lain. Jadi, konstitusi Madinah memuat: prinsip-prinsip, kaidah-kaidah kenegaraan, dan nilai kemanusiaan yang sebelumnya belum dikenal umat manusia. Artinya, telah ada dasar-dasar partisipatif-egaliter di masyarakat awal Islam.

6.2 Jalan Tengah Islam Dalam Politik.

Pokok pemikiran Cak Nur soal Islam dan politik adalah: *Pertama*, Islam tak mengenal persatuan antara agama dan negara, seperti imperium Romawi Suci (*The Holy Roman Empire*), atau juga pemisahan antara agama dan negara seperti Amerika Serikat. Imperium Romawi suci, dengan penguasa seperti Konstantin, berwenang mendekritkan mana ajaran yang benar, mana yang salah. Konstantin pelopor pemusatan kekuasaan politik di tangan agamawan (pendeta). Itulah teokrasi, yakni sistem politik atau kenegaraan yang penguasanya bertindak atas nama Tuhan atau agama. Teokrasi yang populer di Abad Tengah Eropa memproduksi berbagai bentuk kezaliman, terutama terhadap zalim pada ilmu pengetahuan dan pemikiran bebas. Kenyataan itu memicu gerakan perlawanan, yang berpuncak pada pemisahan agama dan negara (sekulerisme).

Kedua, politik jalan tengah Islam, yakni: agama dan negara tak terpisahkan tetapi bukan berarti identifikasi keduanya. Tak terpisahkan, tetapi berbeda. Mengapa demikian? Tiap Muslim dalam segenap aktivitasnya, termasuk sosial dan politik, harus selalu berniat meraih *ridha* Allah dengan iktikad sebaik-baiknya dan pelaksanaan amal perbuatan setepat-tepatnya. Sebab, semua perbuatan, besar atau kecil, dipertanggungjawabkan di hadapan Allah. Karena itu, sebagai *khalifah* Allah di muka bumi, manusia harus melakukan sesuatu “atas nama Allah” (*bi ism Allah*). Penegasan, penyadaran bahwa, perbuatan itu akan dipertanggungjawabkan pada Allah, Sang Pemberi “mandat”. Oleh sebab itu, suatu perbuatan harus dilakukan setulus-tulusnya, sebaik-baiknya, dan setepat-tepatnya dengan *ihsan* dan *itqan*.

Sekali lagi, urusan sosial (politik) tak terpisah dari agama, tetapi bisa dibedakan. Inilah dasar pandangan bahwa urusan dunia (*umur al-dunya*), seperti soal kenegaraan, berbeda dari urusan agama (*umur al-din*), meski keduanya tak terpisahkan. Inilah salah satu dasar pernyataan Cak Nur “Islam, yes; Partai Islam, no”. Di balik pernyataan tersebut: *Pertama*, urusan agama harus dibedakan dengan urusan politik. *Kedua*, kualitas keberagamaan seseorang tak ditentukan oleh apakah ia anggota atau memilih—pada saat pemilu—partai politik Islam atau bukan. Tapi, mengapa Cak Nur berkampanye untuk Partai Persatuan Pembangunan (yang *notabene* partai Islam)? “Memompa ban kempes”. Menambah kekuatan bagi PPP agar tak *jomplang* dari Golkar. Jadi, lebih pada motif semangat penyeimbangan politik. Sikap dan semangat keseimbangan tersebut bersifat universal, tak terbatas kepentingan agama-agama tertentu.

6.3 Cita-Cita Politik Dalam Islam.

Islam memberi kelonggaran dalam bentuk dan teknis formal kenegaraan. Bahkan, tak ada sistem baku pemerintahan. Sebab yang penting, isi negara itu dipandang dari sudut pertimbangan Islam tentang etika sosial. Jadi, Islam menjadi etos kehidupan berbangsa dan bernegara. Apa yang dikehendaki Islam tentang tatanan sosial-politik, negara dan pemerintahan adalah egalitarianisme, demokrasi, partisipasi dan keadilan sosial. Karena itu, cita-cita politik Islam sesuai dengan ide-ide modern. Kekuasaan Islam menumbuhkan masyarakat madani (*civil society*), yakni masyarakat yang berbudi luhur, berperadaban seperti dicontohkan oleh Nabi dan era *khilafah rasyidah*.

Karena itu, cita-cita politik dalam Islam bukan mendirikan negara Islam atau *khilafah*, tetapi terwujudnya tatanan masyarakat yang adil, demokratis, dan terbuka. **Keadilan.** Keadilan diyakini sebagai hukum jagad raya, kosmos sebuah *sunnatullah*. Dosa ketidakadilan berdampak kehancuran tatanan masyarakat, terlepas apakah masyarakat itu beragama atau tidak. Cak Nur mengutip Ibn Taymiyah, "sesungguhnya Allah menegakkan kekuasaan yang adil sekalipun kafir, dan tidak menegakkan yang zalim meski pun Muslim." Pada kutipan yang lain disebutkan, "dunia bertahan bersama keadilan dan kekafiran, tetapi tidak bertahan dengan kezaliman dan Islam." Karena pentingnya keadilan, maka ia menjadi misi sosial, pesan ketuhanan para Nabi, sejak Adam hingga Muhammad.

Selanjutnya, bagi Muslim, ada kaitan erat antara keadilan dengan iman. Tuhan menyebut diri-Nya sebagai Maha Adil. Karena itu, perbuatan adil merupakan bentuk persaksian untuk Tuhan; perbuatan yang paling mendekati *taqwa* (keinsafan Ketuhanan dalam diri manusia). Pengertian adil dalam al-Quran terkait juga dengan sikap seimbang, menengahi dalam semangat moderasi dan toleransi. Istilahnya, *wasath* (pertengahan) yakni sikap seimbang antara dua ekstremitas, realistik, dan tak berlebihan. Keadilan terkait juga dengan amanat (*amanah*, titipan Tuhan kepada manusia untuk sesamanya). Hubungannya dengan politik, kekuasaan memerintah adalah tak terhindarkan demi ketertiban tatanan hidup. Sendi tatanan kekuasaan adalah kepatuhan orang banyak pada penguasa (*ulu al-amr*). Kekuasaan yang harus dipatuhi itu hanya kekuasaan yang berasal dari orang banyak dan mencerminkan rasa keadilan karena menjalankan amanat Tuhan.

Demokratis. Iman mengantarkan manusia memutlakkan hanya pada Allah. Tak ada lawan yang prinsipil kecuali memutlakkan pada yang selain Allah, termasuk pada sesama, atau diri sendiri. Itulah sebabnya, tirani berlawanan dengan iman. Konsekuensinya, orang beriman berkewajiban meruntuhkan tirani, seperti yang dicontohkan para nabi. Termasuk tirani yang mengatasnamakan agama, seperti sistem teokrasi yang dipahami di Barat, semisal Imperium Romawi Suci. Bagi Cak Nur, iman menuntut agar segala perkara diselesaikan melalui

musyawarah. Musyawarah merupakan proses resiprokal, timbal balik, antar pesertanya dengan hak dan kewajiban yang sama (egaliter). Masyarakat orang-orang beriman dicirikan oleh musyawarah. Karena itu, masyarakat orang beriman disebut juga masyarakat musyawarah. Sehingga, karena deskripsi tentang hal tersebut, surah yang memuatnya pun disebut surat Syura atau Musyawarah.

Terbuka. Iman yang kokoh melahirkan sikap inklusif. Iman bahwa Kebenaran itu Tunggal berasal dari Allah, lalu tersebar dalam ragam bentuk kepercayaan, agama. Karena itu, kaum beriman tak segan untuk mengambil berbagai *hikmah* dari berbagai lingkungan budaya guna memperkaya bangun peradabannya. Peradaban Islam klasik telah membuktikan hal tersebut. Salah satu kutipan populer Cak Nur adalah “memelihara yang lama yang baik, dan mengambil yang baru yang lebih baik.”

Dalam konteks politik, Islam menghendaki suatu sistem yang menguntungkan semua orang, golongan, Muslim maupun non-Muslim. Inilah watak Islam inklusif. Dalam sejarah, perluasan geopolitik Islam selalu menawarkan kebaikan bagi semua pihak. Kebaikan dalam arti, menawarkan sistem alternatif yang berisi toleransi agama, kebebasan beribadat, penghargaan terhadap warisan budaya kelompok-kelompok lain, penghormatan terhadap hak-hak pribadi, sikap positif terhadap ilmu pengetahuan, cara hidup yang steril dari takhayul dan sebagainya. Hal itu membuat kaum Muslim disambut oleh rakyat sebagai penyelamat dan pembebas.

7. MATERI VII: TOLERANSI.

7.1 Pluralisme.

Masyarakat Indonesia adalah sebuah masyarakat majemuk (*plural*). Namun, fakta tersebut bukan sebuah keunikan karena, kenyataannya, tak ada masyarakat yang betul-betul tunggal, uniter (*unitary*), tanpa unsur perbedaan di dalamnya. Ada masyarakat yang bersatu, tak terpecah-belah. Tetapi, keadaan bersatu (*being united*) tidak berarti kesatuan atau ketunggalan (*unity*) mutlak sebab persatuan dapat terjadi justru dalam keadaan berbeda-beda (*unity in diversity, E Pluribus Unum, Bhineka Tunggal Ika*). Sebaliknya, ada pula masyarakat yang tampak bersatu, tapi “hati mereka terpecah-belah” (QS. Al-Hasyr [59]:14).

a. Kemajemukan Sebagai *Sunnatullah*.

Dasar keagamaan pluralisme adalah pandangan bahwa, kemajemukan adalah kepastian (*taqdir*), *sunnatullah* yang tak terhindarkan karena kepastiannya (QS. Fathir [35]:43), dan merupakan tanda kebesaran Allah (QS. Al-Rum[30]: 22). Perbedaan menjadi rahmat (karunia Ilahi) bila disikapi secara tepat, arif. Sikap arif yang diajarkan Allah adalah:

Pertama, perbedaan dilihat sebagai titik pangkal perlombaan dalam kebaikan (*al-khairat*). Sedangkan, soal perbedaan, Allah akan menerangkan “nanti”, ketika manusia kembali kepada-Nya (QS. Al-Maidah [5]:48). *Kedua*, dalam kondisi kemajemukan, manusia dituntut untuk menemukan titik temu (*kalimah sawa*). (QS. Ali Imran [3]:64). Catatannya, perbedaan yang ditenggalkan adalah yang tak membawa kerusakan kehidupan bersama.

b. Pemer kaya Budaya.

Paham pluralisme (kemajemukan masyarakat) tak cukup hanya dalam bentuk pengakuan, penerimaan atas kemajemukan masyarakat, tetapi yang lebih mendasar, yaitu ketulusan menerima kenyataan kemajemukan itu bernilai positif, rahmat Tuhan kepada manusia karena akan memperkaya pertumbuhan budaya melalui interaksi dinamis dan pertukaran silang budaya yang beraneka ragam. Jadi, pluralisme adalah perangkat pendorong pemer kaya budaya bangsa. Budaya Indonesia, atau keindonesiaan, merupakan produk interaksi dinamis antar aktor budaya yang beragam dalam suatu *melting-pot* yang efektif.

c. Pertalian Kebhinekaan dan Ikatan Keadaban.

Pluralisme tak cukup hanya mengatakan: masyarakat kita adalah majemuk (suku, agama dan lain-lain), yang justru mengesankan fragmentasi. Pluralisme pun tak boleh hanya diartikan sebagai “kebaikan negatif” (*negative good*), hanya dilihat dari perspektif kegunaannya sebagai penyingkir fanatisme (*to keep fanaticism at bay*). Pluralisme harus dipahami sebagai “pertalian sejati kebhinekaan dalam ikatan-ikatan keadaban” (*genuine engagement of diversities the bonds of civility*). Bahkan, pluralisme merupakan keharusan bagi keselamatan umat manusia, antara lain melalui mekanisme pengawasan dan pengembangan yang dihasilkannya (QS. Al-Baqarah [2]:251).

7.2 Inklusivisme.

a. Hanya Allah Yang Mutlak

Sikap terbuka, inklusif, adalah efek dari iman. Iman mengimplikasikan pemutlakan hanya kepada Allah, penisbian segala sesuatu selain-Nya. Dengan demikian, akan muncul kesadaran bahwa: *Pertama*, manusia adalah makhluk nisbi. Kesadaran tersebut menumbuhkan pribadi yang punya rasa saling menghargai, menghormati, dalam bentuk relasi sosial yang saling mengingatkan tentang yang benar tanpa memaksakan pendirian sendiri (QS. Al-‘Ashr [103]: 1-3). *Kedua*, sikap rendah hati. Manusia tak memiliki kesanggupan untuk mengetahui Kebenaran Mutlak. Karena itu, manusia dituntut untuk rendah hati, serta mengakui adanya kemungkinan orang lain yang memiliki kemampuan lebih tinggi. Memiliki keinsafan bahwa, hanya Dia yang Maha Tinggi mengatasi tiap orang yang tahu (QS. Yusuf [12]: 76).

b. Keterbukaan

Selanjutnya, pandangan di atas berkorelasi dengan sikap terbuka kepada sesama, dalam bentuk kesediaan yang tulus untuk menghargai pikiran dan pendapat mereka yang otentik, kemudian mengambil dan mengikuti yang terbaik. Meskipun demikian, sikap terbuka, menghargai yang lain, tetap mengandung unsur kritis yang merupakan indikasi adanya petunjuk Tuhan karena sikap seperti itu sejalan dengan rasa ketuhanan (*taqwa*). (QS. Al-Nahl [16]:36). Sikap kritis merupakan kelanjutan iman sebagai wujud tanggung jawab. Tanggung jawab dalam arti, hanya menerima, mengikuti sesuatu melalui metode ilmu (QS. Al-Isra [17]:36). Terlarang menerima sesuatu bagaikan orang buta dan tuli (QS. Al-Furqan [35]:73). Karena agama dan akal adalah sesuai, maka penerimaan sesuatu hendaknya didekati melalui jalan argumen masuk akal, dengan metode kritis (QS. Al-Nahl [16]:125).

c. Kerjasama Kemanusiaan

Sikap inklusif tak terpisahkan dari iman sebab dengan iman manusia mendekati nilai-nilai terbaik sebagai jalan mendekati Tuhan (*taqarrub*). Usaha pendekatan itu merupakan proses tanpa henti. Upaya keras (*mujahadah*) mendekati-Nya adalah wujud iman, dan dengan kesungguhan itu manusia mendapat jaminan berada di jalan Tuhan (QS. Al-Ankabut [29]: 69). Proses pencarian itu merupakan pola hidup dinamis, menuntut kerjasama antar manusia dalam jiwa ketuhanan dan kebaikan (QS. Al-Maidah [5]:2), dengan semangat saling membantu mencari yang benar, memikul bersama secara tabah beban perjalanan menuju kebenaran itu. Menariknya, menurut Cak Nur, pengembangan budaya dan peradaban Islam gemilang adalah karena efek pandangan inklusif, misalnya dalam konsep *Ahl al-kitab*, yang menjadikan masyarakat Muslim menjadi masyarakat kosmopolitan, terbuka dan toleran.

7.3 Praktek Toleransi.

Pluralisme dan inklusivisme merupakan fondasi toleransi, yakni sikap menghormati perbedaan, dan tak memaksa orang lain yang berbeda agar sama dengan kita, misalnya dalam kepercayaan, agama (QS. al-Baqarah [2]: 256, Al-Kafirun [109]: :1-5).

Kota Madinah adalah eksperimen politik Nabi Muhammad SAW dalam menerapkan nilai Islam. Dalam prakteknya, yang pertama kali Nabi lakukan adalah mencari titik temu dengan mengakui hak eksistensi kelompok-kelompok yang tertuang dalam “konstitusi” Piagam Madinah. Politik kemajemukan itu dilanjutkan ketika Umar Ibn Khattab, khalifah kedua, melakukan pembukaan (*futuhat*) kota Yerusalem yang tertera dalam dokumen Piagam Aelia (*Mitsaq Ailiya*).

Eksperimen Islam di Spanyol. Max Dimont menggambarkan sebagai rahmat yang mengakhiri kezaliman keagamaan Kristen, kristenisasi paksa oleh penguasa sebelumnya. Selama hampir 500 tahun, pemerintahan Islam menciptakan Spanyol untuk tiga agama (Islam, Kristen, Yahudi) dan “satu tempat tidur”. Kebijakan pluralis pemerintahan Islam selama lima abad tersebut hancur karena pertikaian kalangan Islam sendiri. Suasana serba takut dan khawatir dalam menghadapi kelompok-kelompok pecahan dalam Islam dan bukan Islam mendorong sikap kaku dan tidak toleran. Inilah yang jadi dasar royalis Spanyol Kristen mengkampanyekan “penaklukan kembali” (*reconquistadores*). Setelah itu, harmoni tiga agama lenyap. Spanyol dahulu. Selama lima abad, adalah sebuah masyarakat dengan kesadaran pluralis tinggi berkat Islam, dan kini sedang berusaha menumbuhkan kembali pluralisme atas nama demokrasi dan ilham modern.

8. MATERI VIII: KONSEP PLURALISME DAN INKLUSIVISME DALAM KONTEKS PRAKTIS.

Komitmen anti-kekerasan merupakan tujuan luhur manusia. Tujuan luhur manusia itu sejajar dengan ajaran semua agama yang mengajarkan kebaikan dan kedamaian hidup manusia. Buddha mengajarkan kesederhanaan, Kristen mengajarkan cinta kasih, Konfusianisme mengajarkan kebijaksanaan, dan Islam mengajarkan kasih sayang bagi seluruh alam. Dalam konteks Indonesia hari ini, sesuatu yang paradoks, agama yang pada hakikatnya mengajarkan nilai-nilai luhur, mengajarkan kesejukan, kedamaian, kesentosaan, kasih sayang dan nilai-nilai ideal lainnya, kemudian tampil dengan wajah yang keras dan garang. Agama seolah tidak menyisakan ruang toleransi untuk berempati, apalagi simpati, bagaimana orang lain memandang agamanya sendiri. Seperti sudah *taken for granted* kita sering kali menilai bahkan menghakimi agama orang lain dengan memakai standar teologi agama kita sendiri. Sebaliknya, orang lain menilai bahkan menghakimi kita, dengan memakai standar teologi agamanya sendiri. Jelas ini suatu *mission impossible* untuk bisa saling bertemu, apalagi sekedar toleran. Hasilnya justru perbandingan terbalik, masing-masing agama bahkan menyodorkan proposal klaim kebenaran (*claim of truth*) dan klaim keselamatan (*claim of salvation*) yang hanya ada dan berada pada agamanya sendiri-sendiri, sementara pada agama lain disalahkan, dianggap menyimpang bahkan menyesatkan. Masing-masing pemeluk agama berada pada situasi kritis dengan menempatkan kelompok lain sebagai representasi kekafiran.

Kondisi hari ini memperlihatkan adanya nilai yang hilang sehingga perlunya kita untuk menghidupkan kembali semangat kebangsaan dan konsep *wasatiyah* dalam Islam sebagai fondasi atas kerukunan demi menciptakan pemerintahan yang berkemajuan. Pemerintahan yang berkemajuan akan sulit untuk direalisasikan dengan baik ketika tujuan luhur manusia tadi tidak

sejalan dengan pemahaman keberagaman umat yang menampilkan ekspresi keberagaman dalam bentuk kekerasan atas nama agama.

Dalam konteks Indonesia, Pancasila, sebagai landasan teologis kerukunan umat beragama di Indonesia, adalah solusi utama bangsa Indonesia atas kondisi yang meresahkan kehidupan umat beragama tersebut. Bhineka tunggal ika adalah keindonesiaan itu sendiri, representasi atas simbol kesatuan dalam keragaman dan beragam dalam kesatuan yang lahir dari rahim bangsa Indonesia dan sejalan dengan nilai-nilai yang terdapat dalam setiap agama.

Pokok persoalan pembinaan kerukunan hidup umat beragama adalah paradigma dan metode pemahaman doktrin teologis sesuai arah perkembangan teologi agama-agama. Paradigma teologi inklusif dapat digunakan sebagai standar penghayatan keagamaan dalam menciptakan kerukunan. Gagasan untuk memahami teologi masing-masing dari pespektif inklusivisme menjadi alternatif yang layak dikembangkan, karena dengan paradigma inilah bangunan kerukunan hidup umat beragama dapat berdiri kukuh. Jika rumusan-rumusan teologi telah mampu mendorong semangat inklusivisme maka bangunan kerukunan umat beagama telah berdiri di atas fondasi yang kuat, dengan demikian kukuh atau rapuhnya bangunan kerukunan hidup umat beragama sangat tergantung oleh corak teologi dari masing-masing agama.

Islam sendiri sebagai agama yang dipeluk oleh mayoritas penduduk Indonesia memainkan peran utama dalam menentukan masa depan Indonesia. Dalam Islam, masalah inklusif merupakan kelanjutan dari pemikiran atau gagasan neo-modernisme kepada wilayah yang lebih spesifik setelah pluralisme, tepatnya pada bidang teologi. Umat Islam diharapkan mampu bersikap proaktif dalam setiap perubahan yang terjadi di negeri ini, tidak terkecuali terhadap tantangan pluralisme. Namun, perlu dicatat bahwa dalam tubuh Islam sendiri terdapat keanekaragaman, baik yang berlandaskan pemikiran teologis, pemikiran politis, maupun pemikiran sosiologis.

Umat Islam harus tampil dengan percaya diri, bijaksana dan arif dalam menghadapi kemajemukan. Sikap inklusif sangat dianjurkan dalam menjalani hidup di tengah pluralisme agama. Sikap inklusif tersebut tentunya meniscayakan adanya paham pluralisme dan bisa juga sebaliknya, bahwa pluralisme menuntut adanya sikap inklusivisme. Karena pluralisme merupakan realitas yang niscaya, dalam bentuk apa dan dimanapun kita berada, maka sikap inklusivisme itupun menjadi suatu keniscayaan. Disinilah kemudian muncul interaksi sosial antar keyakinan dan ideologi, yaitu apa yang biasa disebut dialog.

Secara ekspresif, Cak Nur mengemukakan bahwa pluralisme agama secara substansial adalah paham inklusif yang berarti bahwa seluruh kebenaran ajaran agama lain ada juga dalam agama kita. Nurcholis menunjukkan bahwa tidak ada kebenaran mutlak dan adanya pengakuan

terhadap kebenaran agama lain. Pengakuan ini tidak berarti menafikan terhadap kebenaran pemahaman dirinya sendiri sebagai agama yang dipeluk. Oleh karena itu, pluralisme agama hanya ada kalau ada sikap-sikap keterbukaan, saling menghargai dan toleransi. Ajaran ini menegaskan pengertian dasar bahwa semua agama diberi kebebasan untuk hidup. Dalam menggagas pluralisme agama ini, Cak Nur mengaitkan dengan tujuan orang beragama untuk bersikap lapang dan terbuka. Menurutnya, sebaik-baik agama disisi Allah adalah *al-hanifiyyah al-samhah* yaitu mencari kebenaran secara terbuka yang membawa sikap toleran, terbuka, tidak sempit, tidak fanatik dan tidak membelenggu jiwa. Dalam ide pluralisme agama yang dibawanya, Cak Nur menunjukkan bahwa Islam adalah sebuah ajaran yang mencari dan berpegang pada kebenaran secara lapang dan *all inclusive* dengan memberi tempat pada pengakuan semua agama, semua kitab suci dan semua Nabi. Semangat inilah yang menunjukkan bahwa pluralisme agama dalam gagasan Nurcholis madjid ingin melebur keberbedaan agama dalam keterbukaan, saling menghormati, saling toleransi, bekerja sama bahu-membahu dalam memperjuangkan keadilan dan saling menghormati harkat kemanusiaan bersama-sama. Dalam pemikirannya, Cak Nur sangat mengedepankan optimisme yang tinggi terhadap berhasilnya pencapaian “titik temu” dari berbagai agama.

Hal tersebut justru menjadi kelemahan karena semangatnya yang didasarkan bahwa umat Islam adalah mayoritas seakan-akan mengesampingkan agama lain, dalam arti jika bagian terbesar tadi adalah agama selain Islam maka tidak akan terjadi titik temu dan keterbukaan terhadap agama lain. Pendapat Cak Nur tentang Manusia akan senantiasa berselisih (dan mereka yang tidak berselisih adalah yang mendapat rahmat Tuhan) karena “keputusan” atau “takdir” Tuhan untuk makhluknya yang akan tetap berbeda-beda sepanjang masa dan bersifat perennial, juga mengisyaratkan bahwa jika seseorang ada dalam sebuah agama, konflik dengan agama lain akan dianggap sebagai tindakan kebenaran melawan kelaliman. Sedangkan jika seseorang berada dalam agama lain, maka ia akan dianggap sebaliknya.

Dalam konteks ini, menunjukkan bahwa sikap selalu berselisih adalah sebuah apologi karena selamanya masing-masing pemeluk agama akan membela mati-matian agama mereka. Tentang sikap keterbukaan, harus mengedepankan kerendahan hati untuk tidak selalu merasa benar, kemudian bersedia untuk mendengarkan pendapat orang lain untuk diambil dan diikuti mana yang terbaik. Tapi hal ini justru bertentangan dengan semangat keagamaan umat Islam dalam menyebarkan ajaran yang paling sempurna, tidak ada keraguan didalamnya dan rahmatan lil alamin.

Visi keberagaman yang inklusif yang dilakukan bukan hanya sekedar pandangan yang bersedia menerima perbedaan dalam kehidupan beragama. Lebih dari itu, Islam yang terbuka adalah ciri penting yang menunjukkan bahwa ajaran agama kita sangat menghargai prinsip-

prinsip beragama yang dipegang oleh umat beragama lain namun tetap berpegang teguh pada ajaran kita sendiri.

9. MATERI IX: TOLERANSI.

9.1 Menganalisis Konsep Universalisme dan Kosmopolitanisme Dalam Konteks Kosmopolitanisme Indonesia.

Jika kita mengamati sejarah kebudayaan masyarakat di gugusan kepulauan Nusantara kita bisa mendapatkan banyak artefak yang menunjukkan adanya sikap keterbukaan leluhur bangsa Indonesia terhadap peradaban-peradaban dunia. Denys Lombard melukiskan sikap terbuka masyarakat di kawasan Nusantara dalam tiga fase besar. Pertama adalah fase ketika kebudayaan-kebudayaan Asia di India dan China masuk ke kawasan Nusantara yang membawa ajaran Hindu dan Budha. Kedua adalah ketika ajaran dan kebudayaan Islam masuk lewat para sufi dan pedagang dari Timur Tengah dan juga dari India. Ketiga adalah ketika bangsa-bangsa Eropa melakukan penjelajahan, termasuk ke kawasan Nusantara. Bahkan, jauh sebelum itu juga ada kemungkinan masyarakat Nusantara sudah melakukan kontak dengan bangsa-bangsa dari Yunani-Romawi.

Artefak pengaruh Hindu pertama kali bisa dilihat pada kerajaan Kutai di Kalimantan yang didirikan Kudungga abad ke-4. Tugu tempat persembahan yang bertuliskan bahasa Pallawa adalah bukti keberadaan kerajaan Kutai tersebut. Pada abad ke-5, kita juga memiliki kerajaan Tarumanagara dengan rajanya yang terkenal Raja Purnawarman yang dipercaya sebagai perwujudan dari Dewa Wisnu. Kerajaan Mataram Kuno di Jawa Tengah juga merupakan kerajaan Hindu yang muncul di abad ke-8. Dan kerajaan Hindu yang paling besar terwujud di masa kerajaan Majapahit yang berdiri pada 1293 dengan raja pertamanya Raden Wijaya. Interaksi dengan dengan kebudayaan Hindu ini telah menghasilkan bentuk-bentuk kebudayaan tertentu seperti penggunaan bahasa Sanskerta ke dalam bahasa Nusantara.

Dalam waktu yang kurang lebih bersamaan, agama Budha juga hadir di Nusantara. Pada paruh kedua abad ke-7 Hoewi-ning seorang pendeta Budha tinggal di Kalingga Jawa Tengah dan menerjemahkan naskah Budhisme Hinayana bersama Jnānabhadra. Pada abad ketujuh masehi, dalam memoar I Tsing, seorang musafir dari India menuliskan tentang pusat pendidikan untuk para agamawan Budha di Palembang pada masa Sriwijaya. Para agamawan yang belajar di sekolah itu berasal dari berbagai penjuru dunia. I Tsing menggambarkan Palembang atau Sriwijaya di masa itu sebagai kota kosmopolit. Di kota itu, tulisnya, terdapat sebuah pasar yang besar yang pedagangnya datang dari berbagai bangsa, dari Arab, Persia, Tamil, Yunani, Kamboja, Siam dan Birma.

Sementara kedatangan Islam ke Nusantara ada di fase berikutnya. Kapan persisnya Islam masuk ke bumi Nusantara masih banyak perdebatan. Kebanyakan meyakini bahwa Islam hadir sekitar abad ke-12 hingga 13. Agama Islam dibawa oleh para sufi dan penyair yang menyebarkan Islam kepada para penguasa. Hikayat-hikayat raja Pasai menceritakan kisah Raja Meurah Siloo yang memeluk Islam dan kemudian berganti nama menjadi Malik al-Shalih. Di Demak, pada tahun 1500-an Raden Patah membangun kekuatan baru setelah Majapahit mengalami keruntuhan. Islam yang berkembang berpadu dengan budaya Hindu dan Budha yang sudah ada lebih dahulu di Nusantara. Para penyebar agama Islam menengahkan Islam dalam cara yang akomodatif terhadap kebudayaan-kebudayaan yang sudah mapan.

Setelah kebudayaan Islam, kita juga kedatangan bangsa-bangsa Eropa di Nusantara. Karakteristik hubungan dengan yang terakhir ini agak berbeda dengan kebudayaan-kebudayaan yang datang sebelumnya. Bangsa-bangsa Barat datang dengan semangat dominasi dan mengembangkan sistem perdagangan yang tidak fair. Namun, bagi sejarah Nusantara, proses pembaratan tentu saja merupakan fakta yang tidak bisa diingkari. Kebudayaan mereka memberikan pengaruh dalam arsitektur, pendidikan, pemikiran dan juga agama. Gagasan para pendiri Bangsa Indonesia mengenai nasionalisme atau negara-bangsa tentu saja banyak dipengaruhi oleh ide-ide yang berasal dari Barat.

Dengan demikian, kebudayaan masyarakat Nusantara atau secara spesifik bangsa Indonesia adalah hasil pertautan dengan berbagai kebudayaan besar yang ada di dunia. Kebudayaan yang datang dari luar diakomodasi dalam cara “Nusantara”. Hinduisme, Budhisme, Islam dan juga Kristen hidup dan berkembang dalam masyarakat Nusantara/Indonesia dengan cara yang khas. Masyarakat Nusantara mengakomodasi kebudayaan yang datang dari luar dan mengembangkannya secara kreatif sehingga kita menempatkan semua kebudayaan itu sebagai milik kita. Kita tidak pernah mengatakan “orang Islam di Indonesia” atau “orang Kristen di Indonesia”. Kita cenderung mengatakan “orang Islam Indonesia” atau “orang Kristen Indonesia”.

Kemampuan masyarakat Nusantara dalam mengakomodasi dan mengkreasi ulang peradaban yang masuk bisa menjadi bukti bahwa bangsa Indonesia bukan hanya sekadar melakukan *copy* kebudayaan dari luar. Mereka melakukan penyesuaian agar kebudayaan yang berasal dari luar itu bisa dicerna dan memiliki fungsi positif bagi masyarakat Nusantara secara umum. Dalam konteks toleransi antar-keragaman, model yang dikembangkan oleh masyarakat Nusantara tentu saja memiliki nilai positif karena berhasil mendamaikan berbagai kebudayaan yang secara lahiriah memiliki potensi ketegangan. Di Nusantara atau Indonesia, ketegangan itu diluruhkan oleh nilai-nilai keindonesiaan.

9.2 Menganalisis Konsep Universalisme dan Kosmopolitanisme Dalam Konteks Kemodernan Indonesia.

Sikap modern dan kosmopolit amat sangat terlihat ketika para pendiri bangsa merumuskan visi kenegaraan Indonesia. Sejarah keragaman bangsa Indonesia yang luar biasa menuntut para pendiri bangsa membuat rumusan yang mampu menjaga kesatuan dan persatuan bangsa Indonesia. Kecenderungan pada salah satu kelompok, baik agama atau etnis di Indonesia tentu saja berisiko pada kehancuran kesatuan bangsa Indonesia.

Para pendiri bangsa merumuskan visi kebangsaan Indonesia dalam formulasi yang sangat modern yang melampaui konsep kebangsaan sebagaimana yang dipahami masyarakat Eropa saat itu. Mereka merumuskan konsep kebangsaan Indonesia bukan dalam semangat chauvinistik atau tribalistik yang hanya mementingkan bangsa atau suku tertentu. Kebangsaan yang dipahami oleh para pendiri bangsa saat itu menekankan nilai-nilai kemanusiaan yang lebih luhur. Pemahaman kebangsaan dalam frame ini tentu saja merefleksikan pengertian kebangsaan yang sangat modern. Indonesia didesain sebagai rumah bagi semua bangsa dan juga agama. Karenanya, konsep kebangsaan yang ditetapkan bukan negara-bangsa yang didasarkan pada suku bangsa tertentu atau juga pada satu agama tertentu.

Hal yang juga signifikan dalam pembentukan Indonesia modern adalah ketika menentukan bahasa persatuan. Para pendiri bangsa tidak memilih bahasa Jawa yang dari sisi pengguna barangkali lebih besar, tetapi kurang memiliki nilai persatuan dibanding bahasa melayu yang sudah menjadi *lingua franca* bagi masyarakat Nusantara. Pilihan ini tentu saja sangat positif mengingat bahasa Melayu mengusung nilai keterbukaan dan kesetaraan yang sangat baik bagi pembentukan karakter bangsa.

Dalam membangun Indonesia, para pendiri bangsa sangat mengedepankan prinsip meritokrasi. Dengan prinsip ini, kita tidak mendukung sistem pemerolehan kekuasaan berdasarkan keturunan. Prinsip meritokrasi atau *achievement orientation* menjadi penilaian dalam menentukan siap yang akan menjadi pemimpin. Berdasarkan prinsip itu, kita tidak menjadikan agama, suku dan keturunan sebagai pertimbangan dalam menentukan pemimpin bangsa Indonesia. Inilah di antara nilai dan prinsip yang dibangun dalam visi keindonesiaan kita.

Bagi Cak Nur, visi keindonesiaan ini sungguh sangat modern dan memiliki fondasi yang sangat kuat bagi keberlangsungan bangsa Indonesia sendiri. Nilai-nilai yang diperjuangkan juga selaras dengan visi kemanusiaan secara umum, yakni prinsip persatuan dalam keadilan sosial, prinsip partisipasi dan musyawarah dengan hikmat kebijaksanaan, dan prinsip ketuhanan yang berperikemanusiaan yang adil dan beradab. Seluruh rumusan ini tentu saja menjadi modal yang

sangat penting bagi kita untuk terus menjadikannya sebagai panduan arah dalam kehidupan berbangsa.

Dalam pandangan Cak Nur, visi kebangsaan Indonesia di atas memiliki semangat yang selaras dengan pengertian *madīnah* yang sudah dibangun sejak masa Rasulullah dan *al-Khulafah al-Rasyidun*. Cita-cita Madinah adalah sebuah masyarakat yang beragam (beragam suku dan beragam agama) namun dipersatukan dalam semangat ketaatan pada hukum untuk menciptakan kebaikan bersama (*al-mashlahat al-‘āmmah*). Dalam semangat Madinah, kepemimpinan tidak diberikan karena keturunan tetapi berdasarkan prestasi (*achievement orientation*). Mengutip pendapat Robert N. Bellah, menurut Cak Nur, Madinah sebenarnya merupakan contoh pertama nasionalisme modern (*a better model for modern national community building than might be imagined*).

Dengan demikian, di dalam visi keindonesiaan yang sudah dirumuskan oleh para pendiri bangsa kita bisa melihat nilai-nilai yang sungguh modern dan melampaui batas-batas kesukuan dan keagamaan. Pada saat yang sama, kita juga tidak perlu mempertentangkan visi keindonesiaan yang sudah dirumuskan oleh para pendiri bangsa dengan visi *madīnah* sebagaimana dipraktikkan oleh Nabi dan para sahabat di masa kekhalifahan. Nilai-nilai keterbukaan, partisipasi dan musyawarah untuk keadilan sosial bagi semua sama-sama menjadi prinsip penting baik dalam visi Keindonesiaan maupun visi *madīnah*. Inilah modal penting yang harus kita rawat dan pertahankan demi kebaikan bangsa Indonesia dan nilai-nilai Islam yang kita anut.

10. MATERI X: TOLERANSI.

10.1 Hak Asasi Manusia.

Islam memandang manusia sebagai puncak ciptaan dengan harkat dan martabat yang dimuliakan oleh Allah. Meskipun demikian, manusia dapat jatuh serendah-rendah makhluk, kecuali yang menempuh hidup mengikuti kebenaran menuju Allah dan berbuat kebaikan pada sesamanya. (QS. Al-Tin [95]:4-6). Demikian secara umum citra hakikat manusia. Secara detil, Cak Nur membuat nuktah dasar kemanusiaan dalam Islam yang menjadi dasar keagamaan konsep Hak Asasi Manusia dalam Islam.

NUKTAH KEMANUSIAAN

1	Manusia terikat oleh perjanjian primordial dengan Tuhan yang berisi pengakuan akan Tuhan Yang Maha Esa sebagai orientasi hidup. (QS. Al-A'raf [7]:1723)
2	Hasilnya, kelahiran manusia dalam kesucian (fitrah), dan diasumsikan tumbuh dalam

	kesucian jika tak ada pengaruh lingkungan. (QS. Al-Rum [30]:30).
3	Kesucian itu bersemayam dalam hati nurani (nurani berarti bersifat cahaya terang) yang mendorongnya untuk senantiasa mencari, berpihak dan berniat baik dan benar (sifat <i>hanafiyyah</i>). Tiap pribadi punya potensi untuk benar. (QS. Al-Ahzab [33]: 4).
4	Tetapi, manusia pun dicipta sebagai makhluk yang lemah (berpandangan pendek, tertarik pada hal-hal yang segera), maka tiap pribadi punya potensi salah karena tergoda pada hal-hal yang jangka pendek. (QS. Al-Nisa [4]: 28, al-Qiyamah [75]:20)
5	Karena itu, manusia dibekali akal pikiran, agama dan kewajiban mencari dan memilih jalan hidup lurus, benar dan baik. (QS. Al-Fatihah [1]:6).
6	Jadi manusia adalah makhluk etis dan moral, dalam arti perbuatan baik-buruknya harus dapat dipertanggung jawabkan, baik di dunia ini sesama manusia, maupun di akhirat di hadapan Tuhan. (QS. Al-Zalzalah [99]:7-8)
7	Pertanggungjawaban di dunia itu nisbi, ada kemungkinan dihindari. Sedangkan pertanggungjawaban di akhirat adalah mutlak, tak mungkin dihindari. Pertanggungjawaban di akhirat itu bersifat pribadi. Tak ada pembelaan, relasi solidaritas atau perkawanan, sekali pun antara sesama teman, karib kerabat, anak dan ibu-bapak. (QS. Al-Baqarah [2] 48, al-An'am [6]:94, Maryam [19]:95, Luqman [31]:33)
8	Semua itu mengasumsikan, tiap pribadi, di dunia ini, punya hak dasar untuk memilih dan menentukan perilaku moral dan etisnya (tanpa hak memilih, tak mungkin ada tuntutan pertanggungjawaban moral dan etis, dan manusia sama derajat dengan makhluk lain, tak akan mengalami kebahagiaan sejati). (QS. Al-Kahf [18]:29)
9	Karena hakikat dasar tersebut, manusia dinyatakan sebagai puncak segala makhluk Allah, yang diciptakan oleh-Nya dalam sebaik-baik ciptaan, yang menurut asalnya berharkat dan martabat yang setinggi-tingginya. (QS. Al-Tin [95]:4)
10	Karena Allah pun memuliakan anak cucu Adam, melindungi dan menanggungnya di daratan maupun di lautan. (QS. Al-Isra [17]:70)
11	Tiap pribadi manusia adalah berharga, seharga kemanusiaan sejagad. Maka, barang siapa merugikan seorang pribadi, seperti membunuhnya, tanpa alasan yang sah maka ia bagaikan merugikan seluruh umat manusia, dan barangsiapa berbuat baik kepada seseorang, seperti menolong hidupnya, maka ia bagaikan berbuat baik kepada seluruh umat manusia. (QS. Al-Maidah [5]:32)
12	Karena itu, tiap pribadi harus berbuat baik kepada sesamanya, dengan memenuhi kewajiban diri pribadi terhadap pribadi yang lain, dan dengan menghormati hak-hak orang lain, dalam suatu relasi sosial yang damai dan terbuka. (inilah salah satu makna

amal saleh, yang terkandung dalam makna dan semangat ucapan salam dengan menengok ke kanan dan ke kiri pada akhir shalat).

10.2 Prinsip HAM Dalam Khutbah Wada’.

Salah satu catatan terpenting prinsip HAM dalam Islam terdapat *khotbah al-wada’*, pidato perpisahan Nabi Muhammad SAW. Dalam pidato tersebut nabi menyampaikan pesan tentang kesucian jiwa, harta, dan kehormatan (*al-dima’, wa al-amwal wa al-a’radh*). Padanan kata dalam bahasa Inggrisnya: *lives, fortunes, sacred honor*, sama dengan paragraf terakhir Deklarasi Kemerdekaan Amerika, suatu dokumen politik yang dibuat oleh tokoh-tokoh deisme, unitarianisme, dan universalisme seperti Thomas Jefferson. Setelah Nabi menyampaikan pidato tersebut, turun wahyu terakhir yang menyatakan bahwa agama umat Muhammad telah sempurna, karunia Allah untuk mereka telah lengkap, dan Allah rela *al-Islam* sebagai agama (QS. Al-Maidah [5]:3). Jadi, khotbah yang menegaskan hak asasi manusia itu merupakan puncak kerasulan Nabi, sekaligus isyarat Nabi akan kembali pada-Nya. 80 hari kemudian, Nabi wafat.

Ringkasan prinsip HAM dalam *khutbah al-wada’* sebagai berikut: *Pertama*, prinsip persamaan manusia. Tuhan seluruh umat manusia adalah satu (sama), moyangnya pun satu, yakni Adam. Konsekuensinya, klaim keunggulan karena faktor kenisabatan, seperti kesukuan, kebangsaan, warna kulit dan lain-lain tak dibenarkan. Kelebihan individual seseorang di mata Tuhan adalah kadar takwanya (QS. 49: 13). *Kedua*, hidup (darah, nyawa), harta, dan kehormatan adalah suci. Al-Quran mendeskripsikan, "Barangsiapa membunuh seseorang tanpa orang itu melakukan kejahatan pembunuhan atau perusakan di bumi, maka bagaikan ia membunuh seluruh umat manusia; barangsiapa menolongnya maka bagaikan ia menolong seluruh umat manusia."(QS. Al-Maidah [5]:3). Inilah prinsip paling dasar HAM. *Ketiga*, kejahatan tidak akan menimpah kecuali atas pelakunya sendiri. Intinya, tidak boleh ada pelanggaran hak sesamanya. Semua orang akan kembali pada Allah, dan mempertanggungjawabkan segala perbuatan secara pribadi. *Keempat*, manusia tak boleh sesat atau kafir, saling bermusuhan setelah beliau tiada. Artinya, manusia tak boleh kembali ke kondisi sebelum kedatangan Nabi. Karena itu, tidak boleh ada penindasan, eksploitasi manusia atas manusia, termasuk dalam bidang ekonomi (riba). *Kelima*, menjaga wanita. Wanita adalah perlambang makhluk lemah, yang dalam tradisi nomad bergantung pada pria. Ada hak kewajiban, timbal balik antara wanita dengan pria. Oleh sebab itu, ikatan pernikahan, suami-istri, merupakan sebuah "perjanjian yang berat" (*mitsaq ghalizah*).

Pidato perpisahan tersebut memiliki nilai kemanusiaan yang tinggi yang menjadikan Islam sebagai ajaran keagamaan yang sangat menghargai manusia, menghormati individu atas dasar egalitarianisme, demokratis, partisipatif, dan keadilan.

10.3 Mempengaruhi Humanisme Eropa.

Pandangan dasar kemanusiaan yang berpangkal dari Madinah itu dipantulkan di Eropa oleh Giovanni Pico Della Mirandola, filsuf kemanusiaan era renaissance Eropa. Ia membuat “Orasi tentang Martabat Manusia” (*Oratio de hominis dignitate* atau *De hominis dignitate oratio*) pada tahun 1486 di depan para sarjana di seluruh Eropa yang di undang ke Roma. “Pembukaan orasi tersebut sebagai berikut. “saya telah membaca, para Bapak yang suci, bahwa Abdullah seorang Arab Muslim, ketika ditanya tentang apa kiranya di atas panggung dunia ini, seperti telah terjadi, yang dapat dipandang paling menakjubkan, ia menjawab, ‘tidak ada yang dapat dipandang lebih menakjubkan daripada manusia.’ sejalan dengan pendapat ini adalah perkataan Hermes Trismegistus, ‘sebuah mukjizat yang hebat, wahai Asclepius, ialah manusia’. Inti yang dikatakan Pico adalah bahwa dari bacaannya terhadap karya-karya Muslim ia menangkap ajaran tentang manusia sebagai makhluk paling tinggi. Namun, manusia dapat jatuh menjadi makhluk paling rendah sesuai pilihannya sendiri menurut kebebasannya. Bersama 900 tesis yang lain, pandangan asasi kemanusiaan itu jadi landasan bagi Pico melancarkan kampanye membela prinsip-prinsip humanism Eropa Barat. Dari kajiannya atas sumber-sumber Arab, Ibrani, Yunani dan lain-lain, Pico menemukan kesamaan pokok ajaran semua pandangan hidup manusia, terutama agama, yakni kearifan kemanusiaan universal. Falsafah kemanusiaan atau humanisme Eropa Renaissance berkembang dari pemikiran Pico itu.

11. MATERI XI: KEMANDIRIAN.

Islam sejak awal kemunculannya mengajarkan umat manusia untuk senantiasa mampu berdikari dan mandiri. Sikap berdikari dan mandiri ini merupakan cerminan seorang Muslim yang baik. Seseorang yang mandiri dapat terlihat dari sikap hidup sehari-hari di mana ia akan menjadi pribadi yang terbuka untuk bekerjasama dengan yang lain dan pada saat yang bersamaan memiliki prinsip yang bersumber dari jiwa yang lapang. Tidak mungkin terjadi kerjasama yang setara manakala sikap jiwa mandiri tidak dimiliki. Sebaliknya yang akan terjadi adalah eksploitasi dari yang lain, bahkan pada tingkat yang paling parah terjadi kolonialisasi yang semuanya bersumber dari jiwa yang tidak mandiri, alias ketergantungan yang berlebihan kepada yang lainnya.

Sikap mandiri sangat terkait dengan prinsip *tawhid* di mana hanya Allah-lah yang menjadi ikatan satu-satunya yang otentik dalam mengarungi kehidupan ini. Tidak ada ikatan lain yang lebih original melainkan ikatan suci dengan Allah. Berangkat dari kesadaran bahwa

hanya Allah-lah yang Esa, maka akan lahir pribadi yang hidup tunduk pada ketentuan Allah dan pada saat yang bersamaan mendorong individu untuk bersikat mandiri dan berdikari. Prinsip-prinsip inilah yang dulu mendorong para pejuang kemerdekaan berjihad dalam memerdekakan bangsa dari kungkungan para penjajah.

Di dalam prinsip *tawhid*, hanya Allah-lah sebagai Awal dan Akhir. Allah merupakan sumber dari segala prinsip hidup yang dijalani. Tidak ada satupun kekuasaan yang lebih berkuasa di atas kuasa Allah. Prinsip *tawhid* inilah yang juga mendorong sikap persamaan posisi antar manusia (*al-musâwah bayna al-nâs*). Manusia tidak dipisah-pisahkan berdasarkan suku, bangsa dan agama, melainkan sama-sama sebagai ciptaan Allah. Prinsip humanisme yang berlandaskan agama dapat lahir juga dari prinsip *tawhid* ini. Alam beserta segala isinya, termasuk manusia, tunduk kepada ketentuan Allah. Tidak ada manusia yang lebih kuat daripada manusia yang lainnya. Gagasan evolusi seperti dikemukakan Charles Darwin “survival of the fittest” tidak mendapatkan tempat yang tepat di sini. Manusia memiliki hak dan kewajiban yang sama di hadapan Allah.

Kemandirian merupakan cerminan jiwa yang bebas. Seseorang yang tidak terlalu banyak berutang budi kepada yang lain, ia akan bebas untuk menentukan sikap batin dan sikap hidup dirinya sendiri. Ia tidak akan memiliki ketergantungan berlebihan kepada orang lain karena itu merupakan sikap dari jiwa yang lemah. Kebebasan jiwa merupakan anugerah Tuhan yang pertama sejak zaman primordial. Ketika Adam dan Hawa dipersilakan Tuhan masuk ke dalam surge, suatu metafora kebahagiaan abadi Tuhan juga mempersilakan mereka berdua “makan” alias merasakan kebahagiaan surgawi dengan bebas. Pada saat yang bersamaan mereka juga dipesan untuk tidak mendekati sebuah pohon terlarang sebab dengan mendekatinya mereka akan masuk dunia gelap (zulm) yang menghapuskan kebahagiaan.

Dalam bahasa Arab, perkataan “Hawa” itu sendiri, sebagai kata kerja, artinya “jatuh”. Karena itu, perkataan “Hawa” dan “nafs” dalam makna esoteriknya selain berarti keinginan dan “diri sendiri”, juga berarti “kejatuhan” dan “diri-sendiri”. Maka menahan hawa nafsu adalah menahan diri sendiri dari kejatuhan, dengan tetap senantiasa menyadari kehadiran Tuhan. Menahan diri dari kejatuhan itu merupakan persyaratan pokok guna memperoleh kebebasan ruhani yang membawa kebahagiaan abadi, yang dimisalkan dalam kehidupan surgawi.

Jiwa yang mandiri merupakan jiwa yang lahir dari batin yang senantiasa mampu menahan dirinya dari godaan nafsu sesaat. Di saat jiwa terlepas dari nafsu sesaat inilah maka jiwa akan punya kemampuan untuk memiliki segala sesuatu bersumber dari kebaikan. Kemampuan manusia untuk memiliki banyak alternatif inilah cerminan lain dari jiwa yang mandiri.

Setiap jiwa yang mandiri pasti akan mempertanggungjawabkan setiap apa yang dipilihnya. Kemandirian mengandaikan kebebasan dan kebebasan mengandaikan rasa tanggungjawab. Menurut Bradley, sebagaimana dikutip oleh Benn dan Peters, tanggungjawab dalam kaitannya dengan kebebasan melibatkan beberapa persyaratan:

Pertama, kelangsungan identitas perorangan. Artinya, tindakan yang bebas ialah tindakan yang tetap mencerminkan kepribadian orang tersebut. Justeru seseorang bebas melakukan sesuatu karena sesuatu itu mencocoki dirinya, sehingga menjadi pilihannya. Maka tidak dapat dinamakan sebagai kebebasan jika seseorang melakukan sesuatu yang tidak merupakan kelanjutan yang konsisten dari kepribadiannya. Ini merupakan dasar bagi keharusan adanya *freedom of conscience*, aliaa kebebasan nurani.

Kedua, seseorang disebut bebas dan bertanggungjawab kalau pekerjaan yang dilakukannya benar-benar keluar dari dirinya sendiri, jadi tidak dipaksakan dari luar dirinya. Inilah prinsip kemandirian sebagai konsekuensi logis dari kebebasan yang dimiliki. Seseorang yang tidak mandiri, tidak bebas, pasti mudah sekali mengalami paksaan. Dengan perkataan lain, pemaksaan sebagaimana didefinisikan oleh Bradley, sebagai “dihasilkannya suatu akibat, dalam jasmani dan ruhani suatu makhluk hidup yang tidak terkait sebagai konsekuensi kemauan makhluk itu. Dengan perkataan lain, pemaksaan adalah dihasilkannya suatu tindakan yang bertentangan dengan kemauan yang bersangkutan. Karena itu, jika terjadi pemaksaan, ia tidak dapat dibebankan tanggungjawab atas apa yang dilakukannya. Jiwa yang mandiri berani menanggung resiko dari apa yang terjadi sebagai akibat dari pilihan hidupnya tersebut.

Ketiga, orang disebut bebas dan bertanggungjawab serta mandiri jika ia berakal, di mana ia mengetahui segala kondisi khusus dari tindakan yang dilakukannya. Jika ia melakukannya bukan berdasarkan pertimbangan mengerti maka susah untuk dimintai pertanggungjawabannya. Orang yang bebas dan mandiri sudah pasti memiliki pertimbangan rasional dan logis dari setiap pilihan hidup yang dijalaninya. Ia tidak akan semena-mena bersikap apalagi jika tidak ditopang oleh wawasan dan ilmu pengetahuan yang tepat. Orang yang bebas dan mandiri akan jauh lebih hati-hati dalam bersikap. Ia menyadari sedalam-dalamnya bahwa setiap pilihan yang diambil mengandung resikonya masing-masing. Ia pun harus siap dengan kondisi apapun. Untuk itu, ia akan jauh lebih berhati-hati dan waspada untuk menghindari setiap pilihan yang buruk apalagi jika itu akan membahayakan banyak orang.

Keempat, seseorang yang bebas dan mandiri haruslah seorang pelaku moral (*moral agent*), yaitu orang yang mengetahui aturan umum yang dituntut oleh masyarakatnya. Tanpa pengetahuan itu, seseorang tidak mungkin diperlakukan sebagai bertanggungjawab atas tindakannya. Prinsip ini juga penting karena seseorang yang bebas dan mandiri haruslah mengerti kemana arah hidup akan ditujukan. Sikap mandiri yang bersumber dari jiwa yang

bebas disertai prinsip tawhid yang kuat akan melahirkan seseorang yang bermoral sangat tinggi. Di dalam kehidupan sehari-hari, ia akan berbuat hal-hal baik dengan penuh kemandirian dan pada saat yang bersamaan jiwa dan pikirannya terbuka luas untuk berkerjasama serta berkolaborasi dengan yang lainnya. Ia tidak takut untuk membuka dialog dengan yang lain karena ia pun sudah memiliki modal atau wawasan dasar untuk juga didialogkan dengan yang lainnya. Inilah prinsip kemandirian yang penting dimiliki bagi siapapun.

12. MATERI XII: TOLERANSI

Kehidupan manusia yang makin modern dan *globalized* pada satu sisi membawa kemajuan yang luar biasa di bidang teknologi dan ilmu pengetahuan, sedangkan pada sisi yang lain yaitu terkait nilai-nilai mengalami kemunduran yang sangat signifikan. Terjadi semacam dekadensi moral hampir di semua level masyarakat. Ilmu pengetahuan dan teknologi berkembang sangat pesat, namun tetap saja krisis moral terus terjadi. Kita dapat mudah menjumpai bagaimana korupsi merajalela di mana-mana, termasuk di Indonesia yang mayoritas beragama Islam. Pada saat yang bersamaan terjadi juga krisis kepercayaan untuk berjumpa dengan kelompok yang lain. Ekstrimisme makin merajalela bersamaan dengan semakin berkembangnya teknologi digital. Media sosial yang idealnya menjadi perekat dan mesin pencari persahabatan tidak jarang berujung menjadi media peperangan (*proxy war*) yang memecah-belah persatuan dan ikatan antar manusia.

Kelompok lain (*the others*) kerap dianggap sebagai musuh yang harus terus dicurigai. Meskipun berteman dengan mereka tetap harus dilengkapi dengan kewaspadaan yang maksimal. Prinsip kecurigaan terhadap yang lain menjadi fondasi pergaulan umat manusia saat ini, ditambah lagi semakin berkecambahnya isu-isu teror berlandaskan agama yang membuat sekelompok masyarakat makin tertutup untuk menerima kelompok yang lain. Tentu perilaku semacam ini tidaklah sesuai dengan prinsip agama karena di dalam agama umat manusia itu memiliki kesamaan posisi dan kemuliaan yang sama di hadapan Allah SWT. Yang membedakan satu dengan yang lainnya hanyalah amal baik yang mereka miliki. Perbedaan yang ada di antara manusia bukanlah sumber peperangan melainkan sumber persatuan. Sikap hidup penuh toleransi kepada kelompok yang lain merupakan pesan utama dari agama.

Toleransi sendiri merupakan salah satu asas dari masyarakat madani (*civil society*) yang dicita-citakan bersama. Dan sebagai asas, ia lebih prinsipil daripada toleransi seperti yang pernah tumbuh di masyarakat Eropa. Dalam catatan sejarah, paham toleransi di Eropa antara lain dimulai oleh “Undang-undang Toleransi 1689” di Inggris. Tetapi toleransi Inggris itu hanya berlaku dan diterapkan terhadap berbagai perpecahan di dalam gereja Anglikan saja, sementara paham Katolik dan Unitarianisme tetap dipandang sebagai tidak legal. Pada abad ke-18,

toleransi dikembangkan sebagai akibat ketidakpedulian orang kepada agama, bukan karena keyakinan kepada nilai toleransi itu sendiri. Apalagi pada saat Revolusi Perancis kebencian kepada agama (lewat semangat laisisme dan anti-klerikalisme) sedemikian berkobar-kobar. Maka, yang muncul tidak saja sikap tidak peduli kepada agama, tapi kebencian kepadanya yang meluap-luap. Hal itu tercermin dalam ungkapan Diderot, bahwa agama dengan segala lembaga dan pranatanya adalah sumber segala kebobrokan masyarakat, dengan ciri utamanya tidak ada sama sekali toleransi. Akibatnya, toleransi dikembangkan hanya sebagai suatu cara (bahkan suatu prosedur) agar manusia dapat menyingkir dari agama atau agama menyingkir dari manusia. Itulah sebabnya di Barat ada keengganan besar sekali untuk menjadikan agama sebagai tempat mencari rujukan otentifikasi dan validasi pandangan-pandangan hidup sosial politik yang diperlukan masyarakat.

Jika toleransi diharapkan membawa berkah, yaitu berkah pengamalan suatu prinsip dan ajaran kebenaran, kita tidak boleh memahaminya seperti di Eropa pada abad-abad yang lalu itu. Toleransi bukanlah sejenis netralisme kosong yang bersifat prosedural semata, tetapi adalah suatu pandangan hidup yang berakar dalam ajaran agama yang benar.

Pada saat ini para pemeluk semua agama ditantang untuk dapat dengan kongkret menggali ajaran-ajaran agamanya dan mengemukakan paham toleransi yang autentik dan absah, sehingga toleransi bukan semata-mata persoalan prosedur pergaulan untuk kerukunan hidup—tapi lebih daripada itu merupakan prinsip ajaran kebenaran.

Islam sendiri memiliki makna yang esensial terkait prinsip toleransi. Al-Qur'an mengajarkan bahwa umat Islam harus menghormati semua pengikut Kitab Suci, Sama halnya dengan semua kelompok manusia, termasuk umat Islam sendiri, di antara kaum pengikut kitab suci itu ada yang lurus ada juga yang tidak. Dari mereka ada yang memusuhi kaum beriman, tapi ada juga yang menunjukkan sikap persahabatan yang tulus. Dalam al-Qur'an disebutkan terutama kaum Nasrani sebagai yang paling dekat rasa cintanya kepada kaum beriman, karena di antara mereka ada pendeta-pendeta dan rahib-rahib, dan mereka tidak sombong (Q.S 5: 82). Bahkan al-Qur'an memperingatkan hendaknya kaum beriman tidak melakukan generalisasi terhadap Ahli Kitab berkenaan dengan sikap spesifik mereka. Di antara golongan penganut kitab suci ada umat yang konsisten, yang senantiasa membaca ajaran-ajaran Allah di tengah malam dan beribadat, beriman kepada Allah dan Hari Kemudian, melakukan *'amr ma'ruf nahy munkar* dan bergegas dalam berbagai kebaikan. Al-Qur'an menyebut mereka itu golongan orang-orang yang saleh dan menegaskan bahwa kebaikan apapun yang mereka lakukan tidak ada ditolak.

Demikianlah agama telah mengajarkan kepada kita suatu sikap toleran terhadap umat beragama lain. Nabi Muhammad SAW sendiri, sementara beliau keras kepada kaum musyrik,

menjaga pergaulan yang sangat baik dengan kaum Nasrani yang lurus. Terhadap mereka al-Qur'an mengatakan bahwa kaum beriman tidak boleh berdebat kecuali dengan cara yang lebih baik, dari segi cara maupun isinya. Dan terhadap mereka itu pula, kaum beriman tidak dilarang untuk bergaul dengan baik dan bersikap jujur (Q.S 29: 46; 60:8).

Indonesia adalah bangsa besar yang terdiri dari ratusan suku bangsa serta ribuan bahasa. Penduduknya tersebar dari Sabang sampai Merauke yang jika dicarikan analoginya serupa dengan jarak dari Teheran di Iran sampai Paris di Perancis. Sebagai bangsa yang besar yang berideologi Pancasila dengan prinsip Bhineka Tunggal Ika hendaknya menjadi bangsa yang mengedepankan prinsip-prinsip toleransi dalam kehidupan sehari-hari.

Pancasila merupakan pendukung besar toleransi, karena memang dari semula ia mencerminkan tekad untuk bertemu dalam titik kesamaan (kalimat al-sawa) antara berbagai golongan di negeri kita. Sikap mencari titik temu kesamaan ini sendiri mempunyai nilai keislaman berikut isi masing-masing sila itupun mempunyai nilai-nilai keislaman. Maka kaum Muslim Indonesia secara sejati terpenggil untuk itu berusaha mengisi dan memberinya substansi, serta melaksanakannya. Sebenarnya sudah banyak contoh yang terjadi di masyarakat kita bagaimana toleransi dipraktekkan. Di sebuah kelenteng Cina di Pontianak misalnya terdapat tulisan kaligrafi besar dalam huruf Cina yang artinya "Tuhan Yang Maha Esa". Menurut informasi yang berkembang bahwa para pengunjung tersebut sudah tidak lagi menyembah patung-patung, melainkan beribadah kepada Tuhan Yang Maha Esa. Hal ini seolah-olah memberi dukungan kepada Abdul Hamid Hakim dari Padang Panjang yang mengatakan bahwa sesungguhnya agama Cina pun berasal dari paham Ketuhanan Yang Maha Esa, sesuai dengan sila pertama Pancasila.

Jadi, jika saat ini kehidupan manusia modern makin canggih dari sisi ilmu pengetahuan dan teknologi maka hendaknya yang dikembangkan yaitu prinsip toleransi yang otentik yang berasal dari jati diri agama yang sesungguhnya. Toleransi yang tidak semata-mata prosedural melainkan toleransi yang tulus dan jujur yang berangkat dari penghargaan atas manusia lain setinggi-tingginya. Jika diterapkan dalam kehidupan sehari-hari yang lainnya, maka hendaknya kita tidak mudah berprasangka buruk ketika berjumpa atau berkenalan dengan yang lain. Justru perbedaan merupakan sumber berkah yang darinya kekayaan umat manusia sejagad makin tumbuh besar.

13. MATERI XIII: KOLABORASI.

Seseorang yang beriman kepada Allah yang dilandasi spirit *tawhid* senantiasa akan memiliki jiwa terbuka dan pikiran bebas. Ia akan mudah untuk bekerjasama dengan yang lain dilandasi dengan spirit saling hormat-menghormati dan saling percaya. Terjadinya semangat

saling percaya melahirkan sistem masyarakat yang demokratis, terbuka dan egaliter. Kehidupan masyarakat yang berkeadilan yang ditopang dengan upaya saling tolong menolong ini merupakan ciri dari masyarakat madani (*civil society*) sebagaimana dicontohkan oleh Rasulullah Muhammad SAW semasa hidup di Madinah. Masing-masing mengerti bagaimana perbedaan itu dipahami dan dikelola. Perbedaan yang ada tidak menjadi sumber perbedaan yang berujung konflik dan pertengkaran, melainkan sumber kerukunan dan harmoni. Perbedaan merupakan sumber kekuatan untuk menjalin kerjasama dan kolaborasi.

Kehidupan modern yang ditandai dengan semakin canggihnya teknologi, seperti teknologi digital, membuka pintu seluas-luasnya bagi seseorang yang beriman untuk membangun kerjasama (*networking*) dengan berbagai kelompok yang berasal dari seluruh penjuru dunia. Jiwanya yang lebar memungkinkan dirinya untuk menerima perbedaan kelompok lain sebagai berkah. Ia melihat keindahan umat manusia dari keragaman yang dimilikinya. Ia dapat berselancar dengan kepribadian yang hangat untuk berkenalan dengan banyak jenis manusia dari mana-mana.

Prinsip membangun kolaborasi merupakan ajaran esensial dari agama. Ia berangkat dari anggapan bahwa manusia selalu memiliki sisi positif, termasuk mereka yang dianggap penjahat sekalipun. Maka dari itu, seseorang yang beriman akan bersabar ketika bergaul dengan manusia lainnya. Kesabaran yang berasal dari kesadaran bahwa semua orang memiliki sisi baik dalam hatinya. Kesabaran untuk menunggu proses seseorang menjadi baik. Dalam konteks kehidupan bermasyarakat misalnya, seseorang yang beriman akan sabar untuk menanti masyarakat berevolusi menuju kebaikan. Ia tidak akan bosan-bosan untuk terus mendidik masyarakat sekitar sampai buah kebaikan lahir dari mereka. Setiap ada persoalan yang terjadi yang dicari adalah solusi dari masalah tersebut bukan membuat masalah baru. Sikap hidup yang optimis inilah yang menjadi fondasi kokoh jiwa orang yang beriman.

Hal yang sama terkait dengan ilmu pengetahuan, seorang yang beriman akan melihatnya sebagai satu kesatuan utuh. Pun ilmu yang nampak secara lahiriah berbeda-beda jenisnya, melainkan secara esensi berasal dari sumber yang sama, yaitu *al-Alim*, Allah SWT. Bentangan alam dan cakrawala nan luas dibaca oleh orang beriman sebagai tanda-tanda kebesaran Allah SWT. Jika al-Qur'an dipahami sebagai ayat-ayat *qauliyyah*, alam semesta dipahami sebagai ayat-ayat *kauniyyah*. Sebagai ayat, ia merupakan sistem tanda yang menunjuk kepada hakikat utama di belakangnya. Jika ayat-ayat *qauliyyah* memiliki makna yang berjenjang dari mulai yang harfiyyah (*literal*) sampai kepada yang paling batin (*esoteric*), sama halnya dengan ayat-ayat *kauniyyah* memiliki makna yang juga berjenjang. Bagi orang awam, alam dilihat hanya dari apa yang dapat dipandang oleh panca indra saja, sedangkan apa yang ada di baliknya menetap tak terpahami. Berbeda halnya dengan ilmuwan-ilmuwan yang

tercerahkan (*enlightened*). Mereka mampu membaca tanda-tanda alam baik yang nampak (dzahir) maupun yang tersembunyi (bathin), yang tersurat maupun yang tersirat.

Bagi orang yang beriman tujuan dari pengembangan ilmu pengetahuan yaitu untuk mencari ridha Allah dan menyingkap jejak-jejak-Nya (*investigo dei*) di atas muka bumi ini. Ilmu pengetahuan sehebat apapun perkembangannya harus tunduk atas kearifan yang bersumber dari kebijakan ilahiah. *Scientia* harus bermakmum kepada *sapientia*, bukan sebaliknya. Ilmu tidak diperuntukkan untuk ilmu itu sendiri. Ilmu ditujukan untuk kebaikan umat manusia sejagad yang tunduk kepada cahaya ilahiah. Ilmu pengetahuan tidak pernah berdiri sendiri melainkan satu kesatuan utuh yang tidak dapat dipisah-pisahkan. Ide spesialisasi ilmu pengetahuan yang berujung kepada spesialisisme tidaklah sejalan dengan ajaran Islam. Islam mengajarkan ilmu yang holistik dan integral.

Sebelum kedatangan Islam, ilmu pengetahuan berkembang secara terpisah-pisah dan lingkungannya sangat terbatas tergantung darimana ilmu pengetahuan itu dikembangkan. Islam-lah yang pertama kali memperkenalkan ilmu pengetahuan yang terbebas dari lokalitas kesukuan (*chauvinism*), sehingga menjadikan ilmu pengetahuan kosmpolitan dan universal. Ilmu pengetahuan dapat dipelajari oleh siapapun dan dari manapun asalnya. Ilmu pengetahuan tidaklah khas suatu peradaban tertentu melainkan milik Tuhan YME yang harus dipelajari oleh umat manusia. Tidak ada eksklusivitas dalam penguasaan suatu ilmu pengetahuan. Ilmu pengetahuan didorong oleh Islam untuk terus disebarkan ke manapun dan dengan siapapun. Bahkan perintah untuk menuntut ilmu berlaku mulai dari buaian hingga ke liang kubur (*uthlub al-'ilma min al-mahdi ilâ al-laḥdi*). Umat Islam bahkan dianjurkan untuk menuntut ilmu sampai ke negeri Cina (*uthlub al-'ilma wa law bi al-shîn*). Di dalam al-Qur'an Allah menegaskan akan mengangkat derajat orang-orang yang beriman dan menuntut ilmu beberapa derajat (Q.S. al-Mujadalah: 11).

Ide islamisasi ilmu sebetulnya bukanlah hal yang terlalu perlu karena bagaimanapun juga ilmu pengetahuan dalam Islam pada dirinya sudah suci (sakral). Mereka yang berilmu memiliki amanah untuk melanjutkan misi kenabian di atas muka bumi ini (*prophetic mission*), yaitu memberikan pencerahan kepada umat manusia agar dapat hidup lebih baik. Sakralitas ilmu pengetahuan bersumber dari nilai ilmu pengetahuan itu sendiri yang berasal dari Sang Maha Sakral. Ilmu pengetahuan yang digunakan untuk hal-hal destruktif (*fasâd*) melanggar hakikat dasar ilmu itu sendiri. Ilmu pengetahuan sejatinya menuntun manusia agar mengenal hakikat hidupnya yang sejati. Semakin pandai seseorang maka akan semakin bijaksana lah kehidupannya sehari-hari.

Sebagai kesimpulan, kolaborasi antar disiplin ilmu pengetahuan merupakan suatu keniscayaan yang melekat dalam ilmu pengetahuan itu sendiri. Suatu disiplin ilmu terbuka

untuk berdialog dengan disiplin ilmu lainnya. Tidak ada batas yang solid antara suatu disiplin ilmu dengan ilmu lainnya. Ilmu manajemen misalnya, tidak bisa dilepaskan dari filsafat karena bagaimanapun juga yang dikelola ilmu manajemen bukan semata organisasi atau manajemen tanpa manusia, melainkan manusia yang berada di dalam manajemen atau organisasi. Jadi, filsafat menjadi penting untuk ilmu manajemen. Ilmu komunikasi tidak bisa lepas dari ilmu psikologi karena komunikasi akan terjadi di antara dua subjek yang masing-masing memiliki rasa dan pikiran. Tidak mungkin ilmu komunikasi dapat berkembang dengan baik jika dilepaskan dari unsur psikologinya. Sama halnya dengan ilmu desain, di mana asal dari ilmu desain yaitu kreativitas yang lokusnya yaitu jiwa yang kreatif. Bagaimana mungkin dapat berkarya yang monumental jika jiwa yang kreatif tidak pernah dipahami. Pada kondisi inilah ilmu psikologi dan filsafat dapat mengisinya. Jika dianalogikan, ilmu filsafat adalah dimensi ruh (*ruhani*), ilmu desain dan psikologi merupakan dimensi jiwa (*nafsani*), sedangkan ilmu ekonomi dan manajemen merupakan representasi dimensi fisik (*jasadi*) dari manusia. Ketiganya berjalan bersamaan dan tidak mungkin saling meniadakan. Inilah salah satu alasan mengapa perlu kolaborasi antar disiplin ilmu pengetahuan yang ada.

14. MATERI XIV: KOLABORASI.

Menganalisis Perbedaan Pendapat dan Lintas Keilmuan atau Kolaborasi Dalam Konteks Keilmuan Antar Fakultas Ekonomi dan Bisnis dan Fakultas Falsafah dan Peradaban.

Sebuah peradaban dibangun oleh empat pilar yakni, agama, filsafat, ilmu pengetahuan dan sastra. Keempat pilar tersebut saling terkait satu dengan lainnya dan tanpa keempat pilar tersebut maka dunia masih berada dalam kegelapan dan kebodohan. Agama berlandaskan kepada al-Qur'an, filsafat tertinggi juga al-Qur'an, ilmu pengetahuan tertinggi terdapat dalam al-Qur'an dan sastra tertinggi adalah al-Qur'an. Jika seperti itu maka pada hakikatnya peradaban harus dimulai lewat pemahaman terhadap agama dan agama yang dimaksud disini adalah Islam dengan keislamannya.

Al-Qur'an merupakan pedoman bagi umat muslim. Secara prinsip di dalam al-Qur'an terdapat dua bentuk ayat, ayat *muhkamat* dan ayat *mutasyabihat*. Ayat *muhkamat* dapat diartikan sebagai ayat yang bersifat tegas dan tidak boleh diinterpretasi ulang sesuai dengan zaman. Ayat *mutasyabihat* adalah ayat yang masih bersifat prinsip, artinya masih bisa diinterpretasi ulang sesuai dengan konteks zaman. Perbedaan pemahaman dalam menginterpretasi ayat *mutasyabihat* ini secara tidak langsung telah memberikan kontribusi untuk munculnya aliran-aliran dalam Islam beserta metode berpikir atau kecenderungan berpikir masing-masing sebagai bentuk khazanah intelektual pemikiran Islam. Hal tersebut juga memberikan ruang untuk ilmu pengetahuan berkembang dan memiliki perbedaan-perbedaan

dengan segala dinamikanya. Untuk menjembatani perbedaan kecenderungan berpikir inilah maka penting untuk adanya kolaborasi dalam keilmuan, khususnya kolaborasi antar Fakultas Ekonomi & Bisnis dan Fakultas Falsafah dan Peradaban.

Islam memandang bahwa agama adalah prinsip dasar dan pengatur kehidupan dan tauhid menjadi basis dari segala ilmu pengetahuan. Tauhid yang terwujud dalam apa-apa yang ada dalam al-Qur'an dan al-Hadits-- menjadi *qaidah fikriyah* (landasan pemikiran), yaitu suatu asas yang di atasnya dibangun seluruh bangunan pemikiran dan ilmu pengetahuan manusia. Dalam Islam segala sesuatu berputar di sekitar poros kesatuan Tuhan (tauhid) dan kelayakan sains dan teknologi didasarkan pada fakta itu, yakni sebagai adalah alat yang dapat menambah pengetahuan kita tentang Tuhan dan efektif dalam mendirikan masyarakat tauhid yang mandiri.

Paradigma Islam ini memerintahkan manusia untuk membangun segala pemikirannya berdasarkan kepada Aqidah Islam, bukan lepas dari aqidah itu. Ini bisa kita pahami dari ayat yang pertama kali turun (artinya): "Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu Yang menciptakan. (Qs. Al-Alaq [96]: 1). Ayat ini berarti manusia telah diperintahkan untuk membaca guna memperoleh berbagai pemikiran dan pemahaman. Tetapi segala pemikirannya itu tidak boleh lepas dari Aqidah Islam, karena *iqra`* haruslah dengan *bismi rabbika*, yaitu tetap berdasarkan iman kepada Allah, yang merupakan asas Aqidah Islam. Semua konsep Islam dibangun dalam kaitannya dengan Tuhan. Oleh karena itu, semua urusan di dalam Islam adalah religius. Demikian juga pandangan Islam mengenai alam, dimana alam bukanlah sekedar materi tanpa makna, melainkan tanda (ayat) dari kehadiran dan kebesaran Allah.

Sunatullah merupakan gejala nyata sekeliling hidup manusia dimana semua peradaban berusaha untuk memahaminya. Usaha memahami sunatullah itu menghasilkan falsafah (segi spukalatifnya) dan ilmu pengetahuan (segi empiriknya). Maka untuk melaksanakan perintah Allah dalam al-Qur'an agar kita memahami sunatullah itu, kita diberi petunjuk oleh Nabi yang membawa hikmah lewat agama yang mengajarkan prinsip ketundukan atau penyerahan diri sepenuhnya terhadap hukum Allah. Dengan demikian setiap pribadi manusia bisa merasa bahwa al-Qur'an dihadapkan kepada diri mereka sendiri sebagai petunjuk bagi manusia.

Aktifitas ekonomi tidak bisa terlepas dari nilai-nilai tauhid. Penerapan prinsip-prinsip tauhid pada sistem ekonomi mengindikasikan manusia sebagai subjek sentral dalam pengelolaan ekonomi. Prinsip ini bagi seorang muslim terpatir dalam nurani bahwa seluruh tindakan apa saja yang diperbuat senantiasa berorientasi pada pengabdian kepada Allah SWT. Dimensi '*ubudiyah*' sangat menonjol dalam setiap gerak-gerik muslim. Allah SWT berfirman, 'Aku hanya menciptakan jin dan manusia supaya mereka menyembah-Ku' (*ya'buduni*). (Q.S Al-Dharyat (51): 56).

Tuhan selalu mengontrol dan mengawasi setiap aktifitas yang dilakukan. Dimensi pemberdayaan teologis sangat menonjol dalam aspek ini. Pengawasan yang bersifat vertikal ini akan sangat efektif terhadap aktifitas bisnis yang kadang-kadang rentan terhadap kolusi dan manipulasi. Manajemen al-Qur'an adalah manajemen langit yang diturunkan oleh Pencipta dan Penguasa alam semesta, Allah SWT, melalui Ruhul Amin, Jibril as, kepada manusia paling mulia dan paling suci di muka bumi, Muhammad SAW, sebagai petunjuk dan peraturan bagi seluruh manusia di muka bumi sebagai ciptaan-Nya yang paling sempurna. Barangsiapa yang menata dan mengelola dirinya, keluarganya, dan masyarakatnya dengan prinsip-prinsip manajemen al-Qur'an, maka sesungguhnya dia telah memilih manajemen hidup yang benar.

Fitrah manusia merupakan dasar manajemen. Fitrah adalah pola yang berdasarkan Tuhan telah menciptakan segala sesuatu. Hal tersebut adalah cara penciptaan oleh Tuhan, sunnah Allah, dan segalanya cocok satu sama lain ke dalam pola yang diciptakan untuknya dan diletakkan dalam tempatnya yang tepat, itu adalah hukum Tuhan. Ketundukan kepadanya membawa kondisi harmonis, karena itu bermakna perwujudan apa yang inheren dalam sifat-dasar sejati seseorang; berlawanan dengannya membawa ketidakharmonisan, karena itu bermakna sebagai perwujudan apa yang ditambahkan terhadap sifat-dasar seseorang yang benar.

Manusia terdiri dari unsur jasmani dan rohani yang dilengkapi dengan akal dan hati. Unsur-unsur manusia tersebut memiliki kebutuhannya masing-masing sebagai fitrah yang telah ditetapkan pada manusia. Semuanya itu merupakan kecenderungan alami yang mengarahkan manusia dalam membangun kehidupan sosialnya dan menciptakan sebuah peradaban. Musyawarah menjadi satu prinsip dalam Islam bagi manusia dalam kehidupan sosialnya. Dalam Islam musyawarah menjadi asas dalam setiap pengambilan keputusan. Dasar musyawarah merupakan wahyu Allah yang diberikan kepada Nabi-Nya selanjutnya untuk diikuti oleh umatnya. Rasulullah sudah menjalankan asas musyawarah saat Beliau menjadi khalifah. Beliau selalu mengajak sahabat-sahabatnya dalam menentukan sikap, baik dalam urusan politik maupun urusan keduniaan lainnya. Firman Allah dalam surat as-Syu'ara ayat 38, "*Dan orang-orang yang mematuhi, menerima seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka*", (Q.S. as-Syu'ara: 38). Prinsip musyawarah memberikan manusia kesempatan untuk berperan dalam setiap kehidupannya.

Demikianlah Allah SWT menciptakan manusia sebagai makhluk yang paling sempurna yang terdiri dari berbagai unsur yang terorganisasi dengan rapi dan interaksi antar unsur-unsur yang ada mencerminkan suatu sistem manajemen yang sangat sempurna dan canggih. Sudah seharusnya manusia menjadikan sebagai i'tibar dalam membangun suatu sistem organisasi dan manajemen yang baik.

REFERENSI:

- Abidin, Zainal, (2014), *Filsafat Manusia*, Bandung: Pt Remaja Rosdakarya.
- Al-Attas, Syed Muhammad Naquib, (2012), *Islam dalam Sejarah dan Kebudayaan Melayu*, Bangi: Penerbit UKM.
- Al-Khallaf, 'Abd Wahhab, (1968), *Ilm Ushul al-Fiqh*, Kuwait: al-Dar al-Kuwaytiyyah.
- Grunebaum, Von, (1983), *Islam Kesatuan Dalam Keragaman*, Terj. Efendi N. Yahya, Jakarta: Yayasan Perkhidmatan.
- Hodgson, Marshal G.S, (1974), *The Venture of Islam*, Chicago: The University of Chicago Press.
- Khaldun, Ibn (1981), *Muqaddimah*, Beirut: Dar al-Fikr.
- Kartanegara, Mulyadi, (2006), *Gerbang Kearifan*, Jakarta: Lentera Hati.
- Latif, Yudi, (2015), *Negara Paripurna.: Historisitas, Rasionalitas, dan Aktualitas Pancasila*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Madjid, Nurcholish, (1987), *Islam Kemodernan dan Keindonesiaan*, Bandung: Penerbit Mizan.
- , (2005), *Islam Doktrin dan Peradaban*, Jakarta: Penerbit Paramadina.
- , (2004), *Indonesia Kita*, Jakarta: Universitas Paramadina.
- , (1995), *Pintu-Pintu Menuju Tuhan*, Jakarta: Paramadina.
- , (2000), *Pesan-Pesan Takwa Nurcholish Madjid: Kumpulan Khotbah Jumat di Paramadina*, Jakarta: Paramadina.
- , (2003), *Islam Agama Kemanusiaan: Membangun Tradisi dan Visi Baru Islam Indonesia*, Jakarta: Paramadina.
- , (1999), *Cendekiawan dan Religiusitas Masyarakat*, Jakarta: Tabloid Tekad dan Paramadina.
- Nafis, Muhammad Wahyuni, (2014), *Cak Nur Sang Guru Bangsa: Biografi Pemikiran Prof. Dr. Nurcholish Madjid*, Jakarta: Gramedia.
- Nasution, Hasyimasyah, (2002), *Filsafat Islam*, Jakarta: Gaya Media Pratama.
- Rachman, Budhy Munawar, (2008), *Membaca Nurcholish Madjid*, Jakarta: LSAF.
- Syahrastani, (t.t), *Al-Milal wa al-Nihal*, Beirut: Dar al-Fikr.
- Samad, Duski, (2003), *Syekh Burhanuddin dan Islamisasi Minangkabau: Syarak Mandaki Adat Manurun*, Jakarta: The Minangkabau Foundation.

Siraj, Fuad Mahbub, (2015), *Peran Filsafat Islam dalam Sains: Usaha Membentuk Karakter Berpikir Rasional Umat Islam di Indonesia*, Proceeding Research Day Universitas Paramadina.

-----, (2015), Sains dalam Islam dan Filsafat, Jurnal al-Aqidah, Jurnal Fakultas Ushuluddin IAIN Imam Bonjol Padang Volume 7, Edisi 2, Desember.