



LAPORAN HASIL PENELITIAN

**FAKTOR-FAKTOR PEMBEDA SUKSES-GAGAL STRATEGIC
PARTNERSHIP:
EMPIRICAL CASE PERUSAHAAN LISTING
DI BURSA EFEK**

OLEH

Prof. Firmanzah, Ph.D.
Dr. (Cand) I Gede Nyoman Yetna
Dr. Handi Risza
Dr. (Cand) Muhammad Zulkifli
Dr. (Cand) Aqsath Rasyid Naradhipa
Adrian Azhar Wijanarko, SE, MM.

**LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT
UNIVERSITAS PARAMADINA
JAKARTA, 2020**

DAFTAR ISI

BAB 1 LATAR BELAKANG	5
BAB 2 PERSOALAN UTAMA INDONESIA	12
2.1. Ego Sektoral	12
2.2. <i>Inward Looking</i>	13
2.3. <i>Excessive</i> Otonomi Daerah	14
BAB 3 TEORI KEMITRAAN	15
3.1. Definisi dan Konsep: Kemitraan dan Kolaborasi	15
3.1.1. Konsep dari Kemitraan	15
3.1.2. Konsep dari Kolaborasi	17
3.1.3. Membangun Kemitraan	20
3.2. Tipologi: Kemitraan vs Kolaborasi	22
3.2.1. Tipologi Kemitraan	22
3.2. Tipologi Kolaborasi	29
3.3. Kritik Tipologi Kemitraan	31
3.4. Faktor Kunci Kesuksesan Kemitraan	34
3.5. Jenis Kemitraan	35
3.6. Karakteristik Alat Kemitraan	36
3.7. Faktor Kunci Sukses	38
3.8. Struktur Organisasi dan Karakteristik Kemitraan Lainnya	41
3.9. Evaluasi dan Penilaian Kemitraan	42
3.9.1. Mengapa Kinerja Kemitraan Harus Di Evaluasi?	45
3.9.2. Komponen Kemitraan Yang Dinilai	46
3.9.3. Cara Menilai Kemitraan	51
BAB 4 PEMBENTUKAN PARTNERSHIP INDEX	54
4.1. Langkah-langkah Pembentukan Indeks	54
4.2. Indikator Untuk Partnership Index	57
4.2.1. Partnership Readiness	57
4.2.2. Partnership Implementation	62
4.2.3. Partnership Outcome	66
4.3. Pembobotan Masing –masing Indikator dari Partnership Index	68
4.4. Normalisasi dan Agregasi Nilai Indikator	69
BAB 5 KESIMPULAN	71
REFERENSI	74

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Attributes, Antecedents and Consequences of Partnership and Collaboration	17
Tabel 3.2. Partnership Type, Characteristics, and Example	22
Tabel 3.3. Partnership Baseline Matrix.....	26
Tabel 3.4. Indicators of Collaboration According to The Typology	30
Tabel 3.5. Typology Based on A Combination of The Current Practice Literature.....	32
Tabel 3.6 Faktor Kritis Sukses Untuk Kemitraan.....	39
Tabel 3.7. Are Partners Delivering on Commitments?.....	49
Tabel 3.8. Do Partners Have Sufficient Incentives or Obligations to Contribute to Decision Making?	50
Tabel 3.9. Mengukur Efektivitas dan Efisiensi Kemitraan.....	51

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1. Efektivitas Kemitraan	39
Gambar 3.2 <i>Framework</i> Untuk Penilaian Kemitraan	45
Gambar 4.1 Bagan Langkah Pembentukan Indeks	54
Gambar 4.2. Indikator Pembentuk Indeks	56

Bab 1 Latar Belakang

Persoalan yang dihadapi oleh hampir sebagian besar Negara-negara di dunia (Negara tertinggal, Negara berkembang dan Negara maju) adalah kompleksitas persoalan seperti kemiskinan, pengangguran, *health care*, pendidikan, *inequality*, dan sebagainya. Bagi Negara maju, persoalan ini relatif dapat diatasi dengan lebih baik mengingat kapasitas fiskal dan kelembagaan yang dimiliki cukup memadai. Hal ini berbeda dengan Negara-negara tertinggal (*underdeveloped countries*) dan Negara-negara berkembang (*Developing countries*). Keterbatasan fiskal, rendahnya kapasitas, kompetensi, dan tata kelola yang buruk menjadi penghambat dalam mengatasi persoalan-persoalan sosial yang dihadapi. Untuk mengatasi hal ini, pada akhir 90-an atau awal 2000 diperkenalkan model jarring Pengaman Sosial (*social safety net*) oleh Bank Dunia. Namun program ini diperhadapkan pada persoalan keterbatasan fiskal Negara-negara berkembang (*developing countries*) dan Negara tertinggal (*underdeveloped countries*). Dengan keterbatasan tersebut, Bank Dunia menginisiasi pemberian bantuan pinjaman lunak untuk program *Social Safety net* bagi Negara tertinggal dan Negara berkembang. Sepanjang tahun 2000 hingga 2010, Bank Dunia telah memberikan pinjaman lunak sebesar USD 11, 5 miliar pada 244 program di 83 negara¹. Hasil evaluasi terhadap program jarring pengaman sosial ini menemukan beberapa persoalan: 1) program hanya bersifat *short-term* dan tidak berkesinambungan, 2) karena tidak berkesinambungan, maka potensi risiko (*shocks*) menjadi terabaikan, 3) lemahnya kapasitas kelembagaan sehingga “*engagement*” terhadap program menjadi rendah, dan 4) kompleksitas system dan tata kelola kelembagaan yang tidak efisien.

Kesadaran untuk mendorong perbaikan kesejahteraan masyarakat dunia dan membantu Negara-negara yang masih terjebak dalam sejumlah persoalan sosial, PBB pada KTT di New York pada tanggal 6-8 September 2000 mendeklarasikan kesepakatan menciptakan dunia yang lebih sejahtera, adil dan damai. Kesepakatan ini ditandatangani oleh 147 kepala Negara dan diimplementasikan pada 189 negara di dunia. Kesepakatan yang diinisiasi oleh OECD ini dituangkan dalam “Deklarasi Millenium” yang berisi 8 kesepakatan yang tertuang dalam “Millenium Development Goals” (MDG’s) dan ditargetkan tercapai di tahun 2015². Ke-8 kesepakatan yang dideklarasikan meliputi : 1) Memberantas kemiskinan dan kelaparan ekstrem, 2) Mewujudkan pendidikan dasar untuk semua, 3) Mendorong kesetaraan gender dan pemberdayaan perempuan, 4) Menurunkan angka kematian anak, 5) Meningkatkan kesehatan ibu, 6) Memerangi HIV dan AIDS,

¹ Social Safety Nets: “An Evaluation Of World Bank Support, 2000–2010”, The Independent Evaluation Group, 2011.

² UN Resolution number 55/2 “United Nations Millenium declaration”

malaria serta penyakit lainnya, 7) Memastikan kelestarian lingkungan dan 8) Mengembangkan kemitraan global untuk pembangunan. Ke-8 tujuan pembangunan millennium ini menjadi acuan yang digunakan oleh dunia dalam mendorong pembangunan global untuk mewujudkan kesejahteraan dunia, keadilan dan perdamaian dunia.

Pada tahun 2015, atau masa berakhirnya prakarsa MDG's, dilakukan evaluasi atas pencapaian atas 8 tujuan pembangunan millennium yang telah disepakati. Hasil evaluasi terhadap ke-8 tujuan pembangunan millennium di tahun akhir program (2015) adalah sebagai berikut³:

1. Tingkat kemiskinan ekstrim di Negara berkembang berhasil diturunkan menjadi 14% pada 2015 dari 47% pada tahun 1990an
2. Tingkat capaian atas pendidikan dasar di Negara berkembang mencapai 91% di tahun 2015 dibandingkan 83% di tahun 2000.
3. Kesetaraan jender dan pemberdayaan perempuan; di Asia Tenggara pada 1990 an, perbandingan pendidikan dasar yang diselesaikan perempuan vs laki-laki sebesar 74:100. Di akhir 2015 meningkat menjadi 105 perempuan yang menamatkan pendidikan dasar dari 100 laki-laki yang menamatkan pendidikan dasar.
4. Tingkat kematian anak umur di bawah 5 tahun pada tahun 1990 mencapai 12,6 juta orang, turun menjadi 6 juta orang pada 2015. Atau penurunan angka kematian anak dari 90 orang dari 1000 kelahiran pada 1990 menjadi 43 orang dari 1000 kelahiran pada 2015.
5. Angka kematian ibu secara global menurun mencapai 45% di akhir periode dibandingkan tahun 1990. Sebesar 71% kelahiran secara global ditangani tenaga kesehatan ahli pada 2014 dibandingkan pada 1990 yang hanya sebesar 59%.
6. Kasus HIV baru secara global turun sebesar 40% sepanjang 2000 hingga 2013. Jumlah penderita HIV/AIDS yang mendapatkan terapi antiretroviral (ART) secara global mencapai 13,6 juta atau meningkat dibanding tahun 2000 sebesar 800 ribu orang. Terapi ini berhasil menurunkan tingkat kematian penderita AIDS sebanyak 7,6 juta orang sepanjang 1995-2013. Untuk kasus malaria, ancaman kematian sebesar 6,2 juta orang berhasil diselamatkan sepanjang 2000-2015 di Sub-sahara Afrika. Untuk kasus TBC, upaya pencegahan dan penanganan sepanjang 2000-2013 berhasil menyelamatkan sebanyak 37 juta jiwa.
7. Akses air bersih bagi penduduk dunia mencapai 91% di tahun 2015 atau meningkat dari 76% di tahun 1990. Proporsi penduduk perkotaan yang tinggal di daerah kumuh turun dari sekitar 39,4% pada tahun 2000 menjadi 29,7% pada tahun 2014.
8. Capaian kemitraan global antara lain: a) bantuan pembangunan dari Negara maju ke Negara berkembang meningkat 66% sepanjang 2000-2015 yang mencapai USD 135,2 miliar, b) pembebasan bea masuk barang impor dari Negara berkembang ke Negara maju meningkat 79% di tahun 2004 dibanding 65% di tahun 2000, c) tingkat

³ Final assessment of progress toward achieving the MDGs, World Bank 2015

layanan seluler meningkat lebih dari 7 miliar di 2015 dibanding 835 juta di 2000. Atau penetrasi layanan seluler pada 2015 secara global telah mencapai 95%, dan penetrasi internet meningkat dari 6% dari populasi global di tahun 2000 menjadi 43% dari total populasi dunia di tahun 2015.

Capaian Indonesia pada MDGs

Laporan Pencapaian MDGs yang disusun oleh Bappenas menyebutkan dari 67 Indikator, 49 indikator telah berhasil dicapai sementara 18 sisanya tidak tercapai hingga akhir 2015. Berikut capaian MDGs Indonesia berdasarkan Laporan Pencapaian Tujuan Pembangunan Millenium di Indonesia 2014 yang dirilis oleh Bappenas⁴:

Tujuan #1. Menanggulangi Kemiskinan dan Kelaparan

Walaupun persentase penduduk yang hidup di bawah garis kemiskinan nasional berhasil diturunkan dari sebesar 15,10 persen di tahun 1990 menjadi sebesar 11,25 persen di tahun 2014, namun penurunan ini masih jauh dari target MDGs sebesar 7,55 persen di tahun 2015. Walaupun demikian indeks kedalaman kemiskinan turun dari sebesar 2,70 di tahun 1990 menjadi sebesar 1,75 persen di tahun 2014. Laju pertumbuhan PDB per tenaga kerja meningkat dari 3,52 persen di tahun 1990 menjadi 5,66 persen di tahun 2013. Namun terjadi penurunan terhadap rasio kesempatan kerja terhadap penduduk usia 15 tahun ke atas dari 65,00 persen di tahun 1990 menjadi 62,64 persen di tahun 2014. Proporsi tenaga kerja yang berusaha sendiri, pekerja bebas dan pekerja keluarga terhadap total pekerja juga menurun dari 71 persen di tahun 1990 menjadi 42,57 persen di tahun 2014. Walaupun perubahannya tidak signifikan, terjadi penambahan proporsi penduduk yang menderita kelaparan dari tahun 1990 ke tahun 2014. Kondisi ini ditunjukkan dengan naiknya proporsi penduduk dengan asupan kalori di bawah tingkat konsumsi 1400 kkal/kapita/hari dari 17,00 persen di tahun 1990 menjadi 17,39 persen di tahun 2014.

Tujuan #2. Mencapai Pendidikan Dasar Untuk Semua

Pencapaian Tujuan 2 belum sepenuhnya dapat terwujud. Pada tahun 2013/2014 angka partisipasi murni SD/ sederajat baru mencapai 96,0 persen. Capaian ini masih jauh dari target MDGs sebesar 100 persen. Kemudian, capaian proporsi murid kelas I yang berhasil mencapai Kelas VI sudah lebih baik, yaitu 96,57 persen (pada tahun 2013/2014). Dari 3 indikator untuk menilai capaian Tujuan 2, capaian yang paling baik ditunjukkan oleh angka melek huruf penduduk usia 15-24 tahun yang pada tahun 2014 sudah mencapai 98,88 persen dengan kelompok laki-laki dan perempuan yang relatif sama.

Tujuan #3. Mendorong Kesetaraan Gender dan Pemberdayaan Perempuan

⁴ Laporan Pencapaian Tujuan Pembangunan Millenium di Indonesia 2014, Bappenas

Upaya mendorong kesetaraan gender dan pemberdayaan perempuan, sesuai dengan target MDGs tahun 2015 hampir seluruhnya sudah dicapai pada tahun 2014. Capaian indikator yang pertama, yaitu berkaitan dengan pendidikan terdiri dari a) Rasio APM perempuan terhadap laki-laki, baik pada jenjang SD, SMP maupun SMA sudah diposisi sekitar target MDGs 100 persen, dan b) Rasio AMH penduduk berusia 15-24 tahun juga sudah mendekati 100 persen yang berarti bahwa kesetaraan gender bidang pendidikan telah terwujud. Di bidang ketenagakerjaan, terjadi peningkatan sedikit pada kontribusi perempuan dalam pekerjaan upahan di sektor non-pertanian. Kontribusi perempuan dalam kelompok pekerjaan tersebut sudah lebih tinggi (35,53 persen) dibandingkan tahun 1990 yang hanya 29,24 persen. Di bidang politik, di tahun 2014 proporsi kursi yang duduki perempuan mengalami penurunan dibandingkan hasil Pemilu yang lalu dari 18,4 persen menjadi 17,3 persen, sudah lebih tinggi jika dibandingkan dengan tahun 1990 yang hanya sebesar 12,5 persen.

Tujuan #4 Menurunkan Angka Kematian Anak

Upaya untuk menurunkan angka kematian anak masih memerlukan kerja keras untuk mencapainya di tahun 2015. Hal ini ditunjukkan dengan penurunan angka kematian balita dari 97 (tahun 1991) menjadi 40 per seribu kelahiran hidup (tahun 2012); penurunan angka kematian bayi dari 68 menjadi 32 per seribu kelahiran; dan neonatal dari 32 menjadi 19 per seribu kelahiran. Sedangkan proporsi anak usia 1 tahun yang diimunisasi campak meningkat dari 44,50 persen (tahun 1991) menjadi 89,42 persen (tahun 2014).

Tujuan #5 Meningkatkan Kesehatan Ibu

Proporsi kelahiran yang ditolong tenaga kesehatan terlatih telah berhasil ditingkatkan dari 40,70 persen (tahun 1992) menjadi 83,10 persen (tahun 2012), namun di sisi lain angka kematian ibu baru dapat ditekan dari 390 (tahun 1991) menjadi 359 per 100.000 kelahiran hidup (tahun 2012). Sementara itu angka pemakaian kontrasepsi bagi perempuan menikah usia 15-49 tahun dengan cara modern meningkat dari 47,10 persen (tahun 1991) menjadi 57,90 persen (tahun 2012)

Tujuan #6. Memerangi HIV dan AIDS, Malaria dan Penyakit Menular Lainnya

Upaya mengendalikan penyebaran, menurunkan jumlah kasus baru dan mewujudkan akses terhadap pengobatan HIV dan AIDS masih memerlukan upaya keras, inovatif, dan kreatif untuk mencapainya. Prevalensi HIV dan AIDS masih cukup tinggi yaitu 0,46 persen pada tahun 2014. Selain itu, akses terhadap ARV sudah mencapai 96,01 persen (tahun 2014) dari penduduk terinfeksi HIV dan AIDS lanjut. Angka kejadian malaria menurun pesat dari 4,68 (tahun 1990) menjadi 0,99 per 1.000 penduduk pada tahun 2014. Sementara itu, angka kejadian Tuberkulosis sudah berhasil mencapai target MDGs 2015 yaitu dari 343 (1990) menjadi 183 kasus per 100.000 penduduk/tahun (2013)

Tujuan #7. Memastikan Kelestarian Lingkungan Hidup

Sebagian besar sasaran untuk memastikan kelestarian lingkungan hidup masih memerlukan upaya keras untuk mencapainya. Rasio luas kawasan tertutup pepohonan terhadap luas daratan meningkat dari 59,97 persen pada tahun 1990 menjadi 66,00 persen pada 2013, sedangkan jumlah emisi CO₂ meningkat dari 247.522 Gg CO₂e (2000) menjadi 356.823 GgCO₂e (2008). Lebih lanjut, proporsi rumah tangga dengan akses berkelanjutan terhadap sumber air minum layak meningkat dari 37,73 persen (1993) menjadi 68,87 persen (2014), sedangkan untuk fasilitas sanitasi dasar layak dari 24,81 persen (1993) menjadi 61,04 persen (2014).

Tujuan #8. Membangun Kemitraan Global Untuk Pembangunan

Sistem keuangan dan perdagangan Indonesia kini semakin terbuka, berbasis peraturan, dapat diprediksi dan tidak diskriminatif. Hal ini diukur dari indikator keterbukaan ekonomi yang ditunjukkan dengan peningkatan rasio ekspor dan impor terhadap PDB dari 41,60 persen tahun 1990 menjadi 39,96 persen tahun 2014. Sedangkan rasio pinjaman luar negeri terhadap PDB menurun dari 24,59 persen pada tahun 1996 menjadi 6,4 persen pada tahun 2014. Proporsi penduduk yang memiliki telepon seluler meningkat dari 14,79 persen pada tahun 2004 menjadi 87,07 persen pada tahun 2013. Namun pada tahun 2014 proporsi rumah tangga dengan akses internet baru mencapai 36,45 persen dan proporsi rumah tangga yang memiliki komputer pribadi baru mencapai 17,75 persen pada tahun 2013.

Agenda Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDG's)

Setelah berakhirnya MDG's, Negara-negara di dunia mulai memikirkan kelanjutan agenda pembangunan untuk meneruskan sekaligus menuntaskan agenda pembangunan millennium. Sehingga pada tanggal 25 September 2015, pada sidang umum PBB ke 70 menyepakati rangkaian Agenda Pembangunan Berkelanjutan 2030 dengan mengagendakan 17 Tujuan Pembangunan Berkelanjutan, atau Sustainable Development Goals (SDGs). Ke-17 tujuan pembangunan berkelanjutan ini merupakan kesinambungan dari program MDGs dengan target capaian di tahun 2030. Tujuan Pembangunan Berkelanjutan ini memerlukan kerja sama yang kuat lintas sektor, antar elemen masyarakat, kerjasama kemitraan dengan lembaga-lembaga di dunia, dan dukungan politik dari Negara itu sendiri.

“Target pembangunan universal yang tertuang dalam SDGs membutuhkan dukungan dari semua elemen masyarakat dunia. Termasuk di dalamnya pemerintahan, LSM, swasta, perguruan tinggi, dan masyarakat. Di setiap negara, tidak hanya negara miskin dan berkembang tetapi juga negara maju, rumusan SDGs merupakan sumber penting untuk menyelaraskan strategi dan kebijakan demi membuat kehidupan di muka bumi menjadi lebih baik. Bagi Indonesia, rumusan SDGs dan target pencapaian dapat menjadi salah satu rujukan dalam penyusunan rencana pembangunan nasional. Selain tentunya amanat dari konstitusi dan janji politik selama kampanye capres, SDGs merupakan referensi dalam penyusunan

baik RPJMN maupun rencana kerja pemerintah (RKP) tahunan hingga pelaksanaannya. Rencana Aksi Daerah (RAD) di tiap provinsi perlu disusun agar perencanaan dan implementasi menjadi lebih fokus sesuai dengan tantangan daerah masing-masing”. (*Lepas MDGs, Songsong SDGs, Firmanzah, Koran Sindo, Senin, 15 Juni 2015*)

SDGs ini disusun dan ditandatangani oleh 193 kepala Negara dengan mengungkap prinsip dasar : 1) *People* (manusia), 2) *Planet* (bumi), 3) *Prosperity* (kemakmuran), 4) *Peace* (perdamaian), dan 5) *Partnership* (kerjasama). Ke-17 Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDG’s) ini adalah sebagai berikut⁵:

Garmbar 1. 17 Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (*Sustainable Development Goals/SDG’s*)



Ke 17 agenda Tujuan Pembangunan berkelanjutan ini juga dituangkan dalam Peraturan Presiden No.59 tahun 2017 sebagai respon Indonesia sebagai salah satu Negara yang ikut mendandatangani dekrasi SDG’s pada tahun 2015.

Identifikasi Persoalan

Untuk mencapai target SDG’s, Indomesia melalui Perpres 59 tahun 2018=7 telah menetapkan Rencana Aksi Nasional (RAN) dan Rencana Aksi Daerah (RAD) yang dijadikan acuan yang diselaraskan dengan RPJP 2025 dan RPJMN 2015-2019. Bagi Indonesia, target pencapaian SDG’s menyisakan berbagai persoalan laten yang selama ini

⁵ Transforming Our World: The 2030 Agenda For Sustainable Development , United Nation, 2015

belum dapat tertangani dengan baik. Persoalan tersebut antara lain; tingkat kesenjangan yang masih tinggi dengan angka rasio gini 0,38 di awal 2018; proporsi pembangunan Jawa meningkat di banding luar Jawa ; angka kemiskinan yang meskipun turun (9% pada feb 2018) namun dengan kecepatan yang melambat dalam 3 tahun terakhir; angka pengangguran (*unemployed*) dan pengangguran terselubung (*underemployed*) yang melonjak mencapai 40 juta orang.

Salah satu tujuan SDG sebagai “*bridge*” untuk mencapai seluruh target yang telah dideklarasikan yakni inisiasi “Partnership”. Partnership (Kemitraan) menjadi kata kunci yang dituangkan dalam dokumen SDG’s untuk mengakselerasi ke-16 tujuan SDGs. Prinsip-prinsip Kemitraan yang dijadikan basis dalam pencapaian SDG’s meliputi: *Trust Building, mutual respect and care, equal partnership, participation, accountable, dan mutual benefit*. Keterlibatan dalam bentuk Kemitraan dari Pemerintah pusat-daerah (eksekutif-legislatif-yudikatif), Pelaku Usaha, Institusi Pendidikan Tinggi, Ormas, dan Media, menjadi kunci sukses upaya pencapaian SDG’s di Indonesia.

Sebenarnya indikator Kemitraan juga udah ditetapkan pada MDG’s sebelumnya, namun evaluasi pengukuran capaian masih terbatas pada jumlah Kemitraan atau jejaring yang telah dikembangkan. Mengingat dalam SDG’s, Kemitraan menjadi kunci utama dalam proses pencapaian target-target pembangunan berkelanjutan, maka sangat diperlukan satu pengukuran Kemitraan yang dapat digunakan untuk mengukur capaian Kemitraan (global-regional-lokal) yang bisa dijadikan salah satu rujukan untuk mengevaluasi SDG’s. Untuk itu, sebagai salah satu usaha dalam mengukur dan mengevaluasi Kemitraan, dibutuhkan satu pengukuran komprehensif yang didasari pada atribut-atribut Kemitraan dan dituangkan dalam Indeks Kemitraan (*Partnership Index*). Indeks Kemitraan ini diharapkan dapat menjadi acuan utama untuk mengevaluasi dan melihat perkembangan sejumlah program pembangunan berkelanjutan sekaligus sebagai instrument monitoring pembangunan nasional.

Bab 2 Persoalan Utama Indonesia

Sebagai sebuah negara dengan wilayah yang luas, Indonesia menghadapi beberapa permasalahan penting yang harus diselesaikan, terutama permasalahan yang dapat menghambat efektifitas dan keberhasilan kemitraan antara berbagai institusi di Indonesia dengan institusi lainnya atau dengan pihak lain, baik dalam maupun luar negeri. Beberapa permasalahan penting tersebut antara lain: ego sektoral, *inward looking*, dan otonomi daerah yang bersifat *excessive*. Berbagai permasalahan tersebut harus segera dikikis dan dihilangkan agar berbagai program, khususnya program kemitraan dapat berjalan dengan baik dan memperoleh hasil sesuai yang diharapkan. Berikut ini adalah penjelasan dari beberapa permasalahan tersebut.

2.1. Ego Sektoral

Indonesia merupakan yang memiliki tingkat keberagaman tinggi. Keberagaman tersebut terjadi dalam konteks suku bangsa, agama, nilai maupun keyakinan. Di satu sisi keberagaman tersebut dapat menjadi sebuah potensi yang dapat mendorong terjadi kerjasama maupun kolaborasi. Namun di sisi lain, keberagaman juga dapat menjadi ancaman ketika primordialisme dan ego sektoral menguat dan mengeliminasi semangat untuk berkolaborasi dan saling mendukung. Ego sektoral adalah sikap individualistik yang terjadi di tubuh suatu organisasi atau instansi. Ego sektoral dapat disebabkan oleh perbedaan-perbedaan orientasi sektor dalam pembangunan. Perbedaan orientasi sektor tersebut dapat terjadi karena berbagai faktor internal seperti ketimpangan kapasitas sektoral yang terjadi karena adanya nuansa persaingan antar sektor yang tidak sehat. Satu sektor dapat menjadi sangat superior terhadap sektor lainnya, atau masing-masing sektor tumbuh namun tidak berjalan beriringan, melainkan justru saling kontraproduktif dan saling merusak. Masing-masing sektor menganggap bahwa sektornya lebih penting dibandingkan dengan sektor lainnya sehingga selalu merasa bahwa sektornya-lah yang harus senantiasa diprioritaskan. Jika permasalahan ego sektoral ini terus menerus dibiarkan, maka berbagai program pembangunan yang bertujuan untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat Indonesia akan terhambat dan sulit dicapai.

Dalam konteks kemitraan, ego sektoral muncul ketika kerjasama atau kolaborasi dilakukan hanya berdasarkan pertimbangan yang menguntungkan institusi atau sektornya sendiri tanpa mempertimbangkan dampak kemitraan tersebut terhadap institusi atau sektor lain. Misalnya dalam pemerintahan, suatu kementerian atau lembaga merasa sudah cukup berhasil jika program kemitraan yang dijelankannya dapat memberikan keuntungan atau lembaga tersebut tanpa melihat dampaknya terhadap kementerian lain.

Terdapat beberapa cara yang dapat dilakukan untuk menghilangkan permasalahan ego sektoral tersebut. Pertama, dengan melakukan pendekatan kultural yang bertujuan untuk menghilangkan kebanggaan sektor yang terlalu berlebihan. Ego sektoral seringkali diawali oleh semangat kebanggaan sektor yang berlebihan sehingga malah berkembang menjadi sesuatu yang berdampak negative. Pada dasarnya kebanggaan sektor adalah hal yang positif karena dapat menjadi sumber motivasi positif bagi SDM yang berada di bawah suatu sektor atau lembaga tertentu. Oleh karena itu pendekatan kultural dibutuhkan agar semangat kebanggaan tersebut dapat dikendalikan. Kedua, menetapkan tujuan lintas sektoral yang harus dicapai oleh seluruh institusi atau lembaga. Dengan adanya tujuan lintas sektoral tersebut, tujuan-tujuan yang sifatnya parsial dan sektoral dapat dihindari sehingga diharapkan mampu mengisis ego sektoral. Pendekatan ini identic dengan pendekatan structural ketimbang kultural. Ketiga, menetapkan suatu ukuran yang didalamnya memasukkan komponen ukuran ego sektoral. Ukuran tersebut dapat digunakan untuk menilai kesuksesan suatu program kemitraan dimana program kemitraan yang dapat bersifat lintas sektoral dianggap lebih baik dibandingkan program kemitraan yang hanya bersifat sektoral. Dengan ketiga cara tersebut, permasalahan ego sektoral dapat diatasi.

2.2. Inward Looking

Suatu masyarakat, institusi, atau lembaga dikatakan *inward looking* jika mereka lebih tertarik memikirkan permasalahan dirinya sendiri dibandingkan berpikir untuk menyelesaikan permasalahan yang terjadi di luar institusinya (*outward looking*). *Inward* dan *outward looking* diperlukan dan seharusnya dapat saling menguatkan. Jika salah satu terlalu dominan dibandingkan yang lain, maka ketimpangan dalam berbagai hal akan terjadi. Setiap organisasi pasti memiliki permasalahan yang bersifat internal maupun eksternal. Keduanya harus diselesaikan. Jika salah satu tidak mampu diselesaikan maka efektivitas dari berbagai aktivitas dalam organisasi tersebut menjadi berkurang. Misalnya dalam suatu perusahaan yang berorientasi profit, *outward looking* berarti perusahaan tersebut menjadi kebutuhan dan kepuasan konsumen sebagai pertimbangan utama dalam menciptakan suatu produk atau layanan sehingga apa yang ia produksi dapat diterima positif oleh konsumen yang pada akhirnya akan mendatangkan profit bagi perusahaan tersebut. Perusahaan yang terlalu bersifat *inward looking* akan gagal menciptakan produk yang sesuai kebutuhan dan selera konsumen sehingga dalam jangka panjang ia akan ditinggalkan oleh konsumennya dan menderita kerugian.

Demikian halnya dalam konteks pemerintahan, lembaga atau kementerian seharusnya juga dapat bersifat *outward looking* dalam membuat berbagai program. Mereka harus mempertimbangkan berbagai kondisi eksternal yang relevan dengan kementerian atau lembaganya sehingga program yang dibuat memiliki manfaat tidak hanya bagi lembaga atau institusinya namun juga bermanfaat bagi pihak eksternal.

2.3. *Excessive Otonomi Daerah*

Otonomi daerah adalah hak, wewenang, dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Sejak pertama kali diterapkan, banyak pihak yang menilai bahwa beberapa praktek otonomi daerah diterapkan secara berlebihan. Dikatakan berlebihan karena otonomi daerah menimbulkan beberapa permasalahan seperti adanya arogansi daerah dan praktek pengelolaan anggaran daerah yang juga bermasalah.

Otonomi daerah berimplikasi pada kepemilikan berbagai sumber daya yang ada di daerah. Dengan adanya otonomi daerah, apa pun yang ada di daerahnya menjadi milik daerah tersebut. Hal tersebut sebetulnya tidak menjadi masalah selama dapat dikelola dengan baik dan tidak menimbulkan arogansi daerah. Namun dalam prakteknya, arogansi daerah muncul karena merasa memiliki sumber daya daerah yang berlimpah dibandingkan daerah-daerah lainnya. Hal tersebut menimbulkan semangat kedaerahan yang berlebihan sehingga berpotensi menimbulkan konflik. Daerah yang kaya sumber daya merasa superior dibandingkan daerah dengan sumber daya yang lebih sedikit. Kondisi tersebut membuat ketimpangan antar daerah menjadi semakin besar sehingga berpotensi menimbulkan konflik di masa yang akan datang.

Dalam hal pengelolaan anggaran, otonomi daerah yang berlebihan juga dapat menimbulkan banyak masalah, terutama dalam mengalokasikan anggaran daerah untuk berbagai aktivitas. Pengelolaan anggaran yang baik akan menyeimbangkan antara pengeluaran untuk pembangunan daerah dan pengeluaran untuk kegiatan rutin seperti gaji pegawai dan sejenisnya. Ketimpangan terjadi ketika alokasi anggaran rutin jauh lebih tinggi dibandingkan dengan anggaran pembangunan daerah. Kondisi tersebut membuat pembangunan di daerah menjadi tersendat yang berdampak pada lambatnya pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan di daerah tersebut.

Jika bercampur dengan permasalahan ego sektoral, otonomi daerah yang berlebihan akan membuat berbagai program kemitraan terbatas ruang lingkupnya hanya pada daerah tersebut dan sama sekali tidak memikirkan kemajuan daerah lain. Daerah yang memiliki sumber daya banyak akan lebih mudah menjaring mitra dibandingkan daerah dengan sumber daya yang sedikit. Pada akhirnya, pembangunan menjadi tidak merata dan daerah dengan sumber daya yang sedikit akan semakin terpuruk.

Bab 3 Teori Kemitraan

3.1. Definisi dan Konsep: Kemitraan dan Kolaborasi

Di dalam bagaian ini, akan dijelaskan tentang definisi dan konsep akan kemitraan dan kolaborasi. Pembahasan akan hal ini dianggap sangat penting, dikarenakan perlunya definisi yang lebih *robust* dan *distinctive* antara dua konsep yang seringkali diartikan sama. Padahal secara akademis terdapat perbedaan yang mendasar baik secara teori, konsep, metodologis dan penerapan di dunia riil. Untuk selanjutnya, dalam laporan ini, penulis akan menggunakan istilah kemitraan (*partnership*) dalam membangun indeks kemitraan (*partnership index*).

3.1.1. Konsep dari Kemitraan

Dilihat dari definisi kemitraan dan kolaborasi terungkap beberapa kesamaan yang menarik dan perbedaan diantara keduanya. Di dalam kamus, telah terdapat definisi terkait istilah tersebut. Definisi kemitraan menurut Collins English Dictionary (1991) yaitu komitmen yang sama, keadaan sebagai mitra. Sedangkan menurut The Concise Oxford Dictionary (1992) yaitu untuk menjadi salah satu pasangan di sisi yang sama dalam permainan, seseorang yang berbagi atau mengambil bagian dengan yang lain, terutama pada perusahaan bisnis dengan risiko dan keuntungan bersama. Apa yang dibuktikan dari definisi tersebut adalah gagasan berbagi dan kesepakatan, dengan penekanan khusus pada bisnis. Meskipun terdapat sebuah definisi, namun, Taylor dan Le Riche (2006) menemukan kerancuan konseptual tentang kemitraan sehingga menjadi sering diperdebatkan dalam literatur teoritis dan empiris serta berpendapat bahwa konsep tersebut didefinisikan secara bebas dan diekspresikan melalui beberapa terminologi.

Terdapat satu bidang yang relevan berkaitan dengan kemitraan untuk pengembangan, atau 'kemitraan pembangunan'. Dalam kumpulan makalah terbaru tentang Evaluasi dan pengembangan: Dimensi kemitraan, Klitgaard (2004: 43) mencatat bahwa:

“Dalam pembangunan internasional... banyak pembicaraan tentang kemitraan. Kemitraan dunia telah diterapkan pada hubungan antara negara-negara kaya dan miskin, antara pemberi dan penerima, terutama baru-baru ini tetapi juga di masa lalu.”

Sementara itu, Picciotto (2004: 59) mengidentifikasi fitur utama kemitraan untuk pembangunan internasional dengan cara berikut:

“Kemitraan adalah sarana untuk mencapai tujuan - hubungan kolaboratif menuju tujuan yang disepakati bersama yang melibatkan tanggung jawab bersama untuk hasil, akuntabilitas yang berbeda, dan kewajiban timbal balik. Di mana tidak ada

visi bersama tentang apa kemitraan itu, tidak ada taruhan timbal balik dalam hasil, kurangnya kejelasan dalam alokasi tugas, atau ketidakseimbangan dalam pengaruh dan ketidakadilan dalam alokasi biaya dan manfaat, kemitraan itu hampa. ”

Dalam konteks yang sama, Axelrod (2004: 9-10) memberikan definisi yang lebih terperinci berikut ini:

"Kemitraan adalah hubungan kolaboratif antara entitas untuk bekerja menuju tujuan bersama melalui pembagian kerja yang disepakati bersama Kemitraan bukanlah hadiah. Kemitraan bertujuan untuk mengambil keuntungan dari apa yang diterima penerima, serta donor, dapat membawa ke hubungan. Ini dapat mencakup keahlian lokal, pekerja di lokasi, dan pemahaman yang lebih baik tentang prioritas, kebutuhan, dan hambatan. Secara krusial, kemitraan mencari juga untuk membangun kepemilikan bersama dari hubungan dan untuk membangun kapasitas pemerintah penerima untuk melakukan pembangunan berkelanjutan. Kemitraan bukanlah suatu hubungan yang didasarkan pada persyaratan satu sisi.... Kemitraan bukanlah hubungan principal-agent antara donor dan penerima Kemitraan bukan hanya aktivitas tim.... Akhirnya, meskipun persyaratan formal kemitraan dapat dinyatakan dalam kontrak yang berlaku di bawah hukum internasional... mitra bergantung terutama pada kebutuhan satu sama lain untuk menjaga reputasi yang baik untuk mengamankan perjanjian di masa mendatang. ”

Di bidang administrasi publik, Brinkerhoff (2002a: 21) memberikan definisi yang banyak dikutip tentang 'tipe kemitraan ideal':

"Kemitraan adalah hubungan dinamis di antara para pelaku yang beragam, berdasarkan tujuan yang disepakati bersama, diupayakan melalui pemahaman bersama tentang pembagian kerja yang paling rasional berdasarkan keunggulan komparatif masing-masing dari masing-masing pasangan. Kemitraan mencakup pengaruh timbal balik, dengan keseimbangan yang cermat antara sinergi dan otonomi masing-masing, yang menggabungkan rasa saling menghormati, partisipasi yang setara dalam pengambilan keputusan, akuntabilitas bersama, dan transparansi."

Istilah 'kemitraan publik-swasta' telah menjadi penggunaan umum di bidang studi kebijakan sains dan teknologi, di mana Cervantes (1998: 8) mendefinisikannya sebagai berikut:

"Di bidang kebijakan teknologi, istilah "kemitraan publik/swasta" dapat didefinisikan sebagai setiap hubungan berbasis inovasi di mana aktor publik dan swasta secara bersama-sama menyumbangkan sumber daya keuangan, penelitian, manusia, dan infrastruktur, baik secara langsung maupun dalam bentuk barang. Dengan demikian, kemitraan lebih dari sekadar mekanisme penelitian kontrak untuk mensubsidi R & D industri. Kemitraan dapat berupa pengaturan formal atau

informal yang mengatur tujuan umum atau khusus dalam penelitian atau komersialisasi dan melibatkan dua atau lebih aktor.

3.1.2. Konsep dari Kolaborasi

Sementara itu, konsep dan definisi Kolaborasi menurut kamus diantaranya menurut Collins English Dictionary (1992) yaitu Bekerja sama secara mengikat, Bekerja bersama-sama. Di dalam pemahaman ini, kolaborasi lebih diartikan sebagai ‘usaha’ secara kolektif yang di dasari oleh suatu kebutuhan tertentu atau tujuan Bersama. Namun yang menjadi fokusnya adalah ikatan yang terjadi antar pihak-pihak yang terkait di dalam usaha kolaboratif. Ikatan social maupun ikatan group baik yang didasari oleh kesadaran Bersama maupun tata aturan yang mengharuskan hal tersebut terjadi.

Tabel 3.1. Attributes, Antecedents and Consequences of Partnership and Collaboration

	Partnership	Collaboration
Defining attributes	<ul style="list-style-type: none"> • Trust and confidence in accountability • Respect for specialist expertise • Joint working • Teamwork • Blurring of professional boundaries • Members of partnerships share the same vested interests • Appropriate governance structures • Common goals • Transparent lines of communication within and between partner agencies • Agreement about the objectives • Reciprocity • Empathy 	<ul style="list-style-type: none"> • Trust and respect in collaborators • Joint venture • Team work • Intellectual and cooperative endeavor • Knowledge and expertise more important than role or title • Participation in planning and decision making • Nonhierarchical relationship • Sharing of expertise • Willingness to work together towards an agreed purpose • Partnership • Inter-dependency • Highly connected network • Low expectation of reciprocation
Antecedents	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Individual, local and national initiatives ▪ Commitment to shared vision about joint venture 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Educational preparation, maturity and experience to ensure readiness ▪ Understanding and acceptance of role and expertise

	Partnership	Collaboration
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Willingness to sign up to creating a relationship that will support vision ▪ Value cooperation and respect what other partners bring to the relationship. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confidence in ability and recognition of disciplinary boundaries ▪ Effective communication, respect for and understanding of other's roles ▪ Sharing of knowledge, values, responsibility, visions and outcomes. ▪ Trust in collaborators. ▪ Nonhierarchical organization with individual autonomy ▪ Willingness to participate in formal, structured joint working to the extent that they do not rely on reciprocation in order to ensure that each contributes to the shared vision
Consequences: <i>Benefits</i>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Social exclusion tackled more effectively through multi-disciplinary action ❖ Less repetition of service provision from different organisations ❖ Less dilution of activities by agencies ❖ Less chance of agencies producing services that are counterproductive to each other 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ More effective use of staff due to cooperation rather than competition ❖ Demystification of healthcare due to bridging of gaps between fragmented service provision ❖ Sustained energy ❖ Cross-pollination of ideas ❖ Sharing of effort and ultimately sharing of organizational structure
<i>Barriers</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Complexity of relationships. ✓ Representativeness of wider public ✓ Tokenism and excessive influence of vocal groups ✓ Desire of individuals not to be involved in making decisions about their care ✓ Threat to confidentiality. ✓ Role boundary conflicts ✓ Inter-professional differences of perspective 	

	Partnership	Collaboration
	✓ Threats to professional identity	

Berdasarkan uraian dan table di atas, maka konteks dan konsep adalah sama pentingnya untuk memahami konsep kolaborasi seperti untuk memahami konsep kemitraan (Rodgers 2000). Definisi kolaborasi Henneman *et al.*, (1995: 104) sering 'disamakan dengan ikatan, perserikatan, atau kemitraan, yang dicirikan oleh tujuan bersama dan komitmen'. Selain itu juga, banyak ahli dalam bidang manajemen dan pengembangan organisasi telah mempelajari kolaborasi multiorganizational, yang menurut Lawrence *et al.*. (2002: 282) didefinisikan sebagai berikut:

“Hubungan kooperatif dan interorganisasi yang dinegosiasikan dalam proses komunikatif yang sedang berlangsung dan yang bergantung pada mekanisme kontrol pasar atau hierarkis... Definisi kolaborasi ini cukup inklusif untuk mencakup berbagai pengaturan kolaboratif (misalnya konsorsium, aliansi, usaha patungan, meja bundar, jaringan, dan asosiasi).”

Sebuah teks yang banyak dikutip yaitu oleh Huxham dan Vangen (2005: 4) mendefinisikan kolaborasi multi-organisasi secara luas sebagai:

“Setiap situasi di mana orang bekerja melintasi batas-batas organisasional menuju suatu tujuan positif.... Kami prihatin dengan berbagai hubungan interorganisasional yang berorientasi positif, termasuk kemitraan, aliansi, usaha patungan, jaringan berbagai macam, bentuk kolaboratif kontak dan outsourcing, kerja bersama dan sebagainya.”

Sebaliknya, Kitzi (2002: 49) mendefinisikan kolaborasi antar-organisasi secara lebih sempit sebagai:

“Struktur antar-organisasi di mana sumber daya, kekuasaan, dan otoritas dibagi dan di mana orang-orang disatukan untuk mencapai tujuan bersama yang tidak dapat dicapai oleh satu individu atau organisasi secara mandiri.”

Dalam tinjauan studi penelitian tentang kolaborasi yang disiapkan untuk praktisi, Mattessich *et al.* (2001: 4) memberikan definisi yang lebih akurat dan normatif:

“Kolaborasi adalah hubungan yang saling menguntungkan dan terdefinisi dengan baik oleh dua atau lebih organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Hubungan tersebut mencakup komitmen untuk hubungan timbal balik dan tujuan; struktur yang dikembangkan bersama dan berbagi tanggung jawab; otoritas timbal balik dan akuntabilitas untuk sukses; dan berbagi sumber daya dan penghargaan.”

3.1.3. Membangun Kemitraan

Beberapa pakar manajemen, mengembangkan strategi kooperatif yang sama pentingnya dengan mengembangkan strategi kompetitif. Hal ini tercermin dalam bab yang berjudul Strategi Kooperatif: Membangun jaringan, kemitraan dan aliansi oleh Kitzi (2002) dalam buku Alat Strategis untuk wirausahawan sosial (Dees *et al.*, 2002). Dalam tulisan tersebut, penulis berpendapat bahwa dengan membentuk hubungan dengan orang lain, organisasi mungkin dapat memperluas kemampuannya, memperluas jangkauan atau pasarnya, menurunkan biayanya, menyediakan layanan atau produk yang lebih efektif, mendapatkan akses yang lebih besar ke sumber daya tambahan dan meningkatkan kredibilitasnya. Dia menunjukkan bahwa kolaborasi multi-organisasi adalah jenis hubungan kooperatif yang paling sulit yang dapat dikejar, dan mencatat bahwa kadang-kadang dianggap sebagai "tindakan tidak wajar antara dua atau lebih organisasi yang menyetujui" (halaman 48). Kitzi membandingkan kolaborasi dengan tiga strategi kooperatif lainnya (halaman 50):

- ✓ Jaringan adalah hubungan informal yang melibatkan pertukaran informasi untuk saling menguntungkan. Tingkat kepercayaan dan komitmen waktu terbatas dan tidak ada pembagian sumber daya antar-instansi.
- ✓ Koordinasi adalah hubungan formal yang melibatkan pertukaran informasi dan mengubah kegiatan untuk saling menguntungkan dan untuk mencapai tujuan bersama. Diperlukan kepercayaan dan komitmen waktu dalam jumlah yang lebih besar. Namun sumber daya masih dikendalikan oleh masing-masing organisasi.
- ✓ Kerjasama adalah hubungan formal yang melibatkan pertukaran informasi, mengubah kegiatan, dan berbagi sumber daya untuk saling menguntungkan dan untuk mencapai tujuan bersama. Diperlukan waktu dan tingkat kepercayaan yang tinggi, serta akses ke akar rumput satu sama lain. Namun demikian, masih terbatasnya pembagian sumber daya.
- ✓ Kolaborasi adalah hubungan formal yang melibatkan pertukaran informasi, mengubah kegiatan, berbagi sumber daya, dan meningkatkan kapasitas organisasi lain untuk saling menguntungkan dan untuk mencapai tujuan bersama. Ada komitmen waktu yang substansial, tingkat kepercayaan yang sangat tinggi, dan wilayah umum yang luas. Ada juga berbagi sumber daya, risiko, penghargaan, dan tanggung jawab penuh.

Kitzi (2002: 53-54) mencatat bahwa di antara keempat strategi kooperatif ini, kolaborasi adalah bentuk strategi yang paling sulit untuk hubungan kerja, karena dalam hubungan kolaboratif, prioritas organisasi adalah prioritas sekunder dari kolaborasi.

“Sangat sulit bagi dewan direksi - orang-orang yang merupakan upaya terakhir untuk tanggung jawab fidusia bagi organisasi - untuk melepaskan sumber daya yang sudah langka ke entitas lain (kelompok yang bekerja sama) tanpa mengatakan atau mengendalikan bagaimana sumber daya ini akan digunakan. Banyak yang telah mencoba, dan sebagian besar telah menggunakan upaya terkoordinasi atau layanan kontrak untuk menghindari dilema semacam itu. ”

Satu langkah penting dalam membangun kemitraan adalah memastikan bahwa setiap orang yang terlibat tahu apa kemitraan itu, siapa yang melakukan apa, dan hasil apa yang diharapkan. Jika memungkinkan, kemitraan harus dibangun di atas struktur yang tepat yang sudah ada di daerah tersebut. Menetapkan dan menerapkan kemitraan pada dasarnya adalah proses yang dinamis. Prosedur ini mencakup beberapa tahap: persiapan, membuat kontrak (jika diperlukan), membuat program kerja, melaksanakan program kerja, dan memantau serta mengevaluasi secara berkelanjutan.

1. Persiapan

Persiapan kerja sangat penting untuk mengembangkan kemitraan yang mantap dan efektif. Penelitian yang cermat ke dalam konteks di mana kemitraan akan beroperasi harus menjadi bagian dari fase ini. Kekuatan dan kelemahan daerah harus dinilai dan langkah-langkah efektif yang dirancang. Salah satu aspek terpenting dari fase ini adalah mengidentifikasi mitra yang tepat dan menetapkan peran yang jelas untuk masing-masing.

2. Simpulan Kontrak

Kemitraan sering didasarkan pada komitmen formal yang telah ditetapkan oleh sejumlah mitra yang menandatangani kontrak. Terikat oleh kontrak ini, para mitra akan berbagi strategi dan melaksanakan program kerja terkoordinasi mereka untuk jangka waktu yang ditentukan oleh kemitraan.

3. Menetapkan Program Kerja

Program kerja harus menunjukkan minat dan target dari semua mitra dan termasuk kegiatan dan tindakan yang akan berkontribusi pada peningkatan wilayah.

4. Pelaksanaan

Pada fase ini, mitra secara teratur berhubungan dengan implementasi koordinasi, untuk memperluas dan melengkapi program kerja dengan langkah-langkah baru, dan dalam beberapa kasus untuk menguji pendekatan baru. Kegiatan hubungan masyarakat harus menginformasikan kepada publik yang lebih luas tentang target, kegiatan, dan ukuran kemitraan.

5. Pemantauan

Untuk menilai pencapaian kemitraan, tentukan peningkatan yang harus dilakukan dan adaptasi perencanaan lebih lanjut, sistem pemantauan yang komprehensif harus digunakan. Kemitraan harus dievaluasi secara berkala dan mempublikasikan laporan untuk menunjukkan nilai tambah dari pekerjaannya.

3.2. Tipologi: Kemitraan vs Kolaborasi

Di dalam bagian ini, penulis akan menjelaskan berdasarkan penelusuran studi literatur tentang pola-pola hubungan interaksi antara kemitraan dan kolaborasi. Penulis mengambil posisi bahwa anara ke dua konsep besar tersebut dapat berinteraksi dan bukan *trade-off* atau pilihan. Artinya, organisasi apapun bentuknya dapat melakukan bauran keduanya dengan kadar dan derajat yang berbeda. Sehingga menghasilkan pilihan bauran atau tipologi hasil perpaduan antara keduanya.

3.2.1. Tipologi Kemitraan

Satu bidang di mana pengetahuan sangat penting adalah dalam hal berbagai tipologi kemitraan yang ada atau yang muncul sebagai pengalaman bermitra melipatgandakan dan diversifikasi sesuai dengan kebutuhan dan konteks. Dengan istilah 'tipologi' ini berarti pilihan struktur kemitraan yang diterapkan untuk mendukung pencapaian tujuan dan pendekatan tertentu.

Tabel 3.2. Partnership Type, Characteristics, and Example

Partnership Type	Characteristics	Example
Policy	Multi-stakeholder/cross sectoral group put together for to undertake a specific task over time... selected to ensure different viewpoints and run as a partnership even though the objective is policy-making rather than project delivery	World Commission on Dams
Consultative	Multi-stakeholder / cross sectoral consultative process – almost an on-going ‘standing committees’ – tasked with advising in a fairly formal process that requires good collaborative procedures to ensure that all opinions are heard	NEDLAC – set up in South Africa in mid 1990’s to scrutinise new legislation from the perspective of business, trade unions and NGOs
PPP (Public-Private Partnership)	Government-led relationships with other sectors (eg business or NGOs) where ‘partners’ are contracted to develop and deliver public services.	Many countries operate a PPP programme that largely conforms to these characteristics

Partnership Type	Characteristics	Example
	Many are more transactional than collaborative in character but some have more elements of a genuine 2-way partnership arrangement.	
Multi-stakeholder (Global)	A formal alliance of non-traditional actors which agree to work together to address an issue of shared concern which has not to date been addressed adequately by a single sector approach. Particularly useful for crossborder or large scale issues (eg pandemics or climate change)	GAIN – Global Alliance for Improved Nutrition – an alliance of business, health departments and NGOs working to fortify staple foods with micronutrients to radically improve child and maternal health.
Multi-stakeholder (National)	As above but at a national / regional level	Planning Commission in India is at an early stage of creating a multi-stakeholder partnership to ensure better responses to managing conflict and to building manufacturing.
Multi-stakeholder (Local)	As above but at a local level	Local partnerships between business, NGOs, local government and communities dealing with a specific local issue (eg land acquisition, education, enterprise development or health)
INTRA-SECTOR	Partnership approaches between agencies in the same sector to address a common issue where their tendency to ‘compete’ (eg for market share in the case of business and for funding in the case of NGOs)	Vietnam Footwear Partnership – a collaboration of all the main sports companies sourcing footwear from Vietnam designed to improve working conditions. Consortium of British Humanitarian Agencies – a collaboration created to strengthen the coordination and capacity of the NGO sector to better deliver humanitarian assistance.

Partnership Type	Characteristics	Example
TEMPORARY	<p>A partnership established for a precise and time-specific task – where the deadline for completion is an aid to ensuring focused and fast-paced development and delivery.</p> <p>(Most partnerships are not designed with an end-date in mind, however, it is a working hypothesis of the author that such partnerships may have a really important part of play in being ‘transformational’ in bringing about challenge and change)</p>	<p>World Bank’s Partners in Development programme (1997-2000) – designed as a complex ‘action research’ partnership working with donors, business sector and NGOs in four development areas: Education; Road Safety Environment; Water & Sanitation.</p> <p>The outputs from this ‘temporary partnership’ were multiple and the influence considerable (including the development of what is now the PBA!)</p>
DISPERSED	<p>More like a network or consortium of agencies but often referred to as a ‘partnership’. Usually works on the basis of highly independent entities coming together to exchange knowledge or to develop new areas that are then delivered by one or other agency in a ‘mandate’ arrangement.</p>	<p>Plymouth Education Partnership – a consortium of some 200 agencies involved in delivering education in the city and surrounding region.</p>
CAPACITY BUILDING	<p>A partnership designed to build the capacity of other entities to partner successfully</p>	<p>United Nations System Staff College (UNSSC) and the International Business Leaders Forum (IBLF) – running from 2002-5 a partnership designed to develop 3-day training programmes for UN agencies.</p> <p>Overseas Development Institute (ODI) and IBLF partnership created in 2003 to develop and deliver the Partnership Brokers Accreditation Scheme (now the</p>

Partnership Type	Characteristics	Example
		independent Partnership Brokers Association)
LEARNING	A partnership-type arrangement created to maximise collaboration around knowledge acquisition and / or sharing experience	Communities of Practice developed by the Partnering Initiative around specific topics (eg Evaluating Partnerships)
INTERNAL	<p>Many practitioners report that internal partnering is as much of an issue (possibly more) as partnering with external agencies.</p> <p>Some larger entities (businesses, donors, NGOs) are actively creating internal collaboration arrangements to partner better internally and therefore raise the ability to partner well externally.</p>	Many large organisations increasingly use partnering models to build internal collaborative relationships
INTERMEDIARY ORGANISATIONS	Organisations or teams / units within large organisations that are set up to offer support services (advice, training, information etc) to those operating in partnerships. Either run / overseen by a multi-stakeholder Board to ensure representation of all key players OR run by those with experiences of partnering from different sector perspectives. 'Trusted intermediaries' / 'Honest brokers'.	<p>Krakov Development Forum (Poland) – set up in 1993 specifically to support multi-stakeholder initiatives in the city and region in the post communist era. Run a by a Board representing business, local government, academia and NGOs.</p> <p>Case study available on the PBA site – 'Brokering the Partnership Idea'</p>

Sementara itu, di dalam tabel di bawah ini akan dapat dilihat lebih detil tentang matriks bagaimana memahami tentang konsep dan kemitraan. Table panduan di bawah ini akan memudahkan kita bersama untuk bagaimana memahami struktur, proses dan interaksi yang terjadi selama proses kemitraan berlangsung. Dari mulai pihak-pihak yang terlibat, kapan didirikannya, perencanaan, pendorong kemitraan terjadi, tujuan, proses, perjanjian dan kesepakatan bersama, karakteristik, sampai dengan monitoring dan evaluasi.

Tabel 3.3. Partnership Baseline Matrix

Parties involved	Who are the participating organisations in the partnership and their sectors (private/ business; public or civil society)?
When established	When the partnership was established together with some brief notes on its history
Planned timescale	Partnerships may be time-bound or open-ended. Some partnerships may begin as time-bound and limited in ambition but evolve over time.
Drivers	Drivers create the conditions for the partnership to occur. They are part of the broader context for the partnership.
Triggers	Triggers are the specific conditions that stimulated the individuals and organisations together to address an issue or set of issues. For example, the introduction of a new EU directive.
Purpose (including scope and complexity)	<p>Apart from their individual goals and expectations, participants in a partnership must be able to establish a common agenda that addresses mutually agreed problems or challenges. The degree of difficulty and risk of failure will usually be greater, the greater the differences between participants' individual agendas and the common agenda. Even when participants join forces to promote what is a common goal from the outset, problems can arise if there is insufficient knowledge or understanding of individual expectations and agendas.</p> <p>The scope of the purpose refers to whether the intended action will be carried out locally, nationally, or internationally.</p> <p>The complexity of the purpose refers to whether the intended action is</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Situational – a specific, well-defined goal that is tangible and usually one-off. The situational level is more often at a local level and time-bounded. ✓ Attitudinal – one step more complex. For example, raising the awareness of the business sector in dealing with disability in the workplace. ✓ Institutional – attempting to change existing policies or legislation or to create new bodies for the long term to deal with the particular issues in question. ✓ Values – attempting to bring about deeper level changes in people's beliefs and aspirations. It is normally the most difficult and lengthy type of action to undertake. <p>As the partnership develops so do individual and collective insights into what is possible and desirable. Early successes may</p>

	lead to more ambitious aims being set. In other cases, ambitions may have to be scaled-down in the face of unexpected problems.
Transactions	What is being transacted in each direction between organisations? For example: money, information, access, equipment, training, people.
Form of Agreement	Partnerships may be established with minimal organisational and legal infrastructure, focusing on the pragmatic needs associated with addressing shared goals. Other partnerships may be more formalised through the development of a joint mission statement and objectives; memoranda of understanding, legal contracts or, in the case of joint legally constituted bodies, articles of association. Agreements between participants may include statements about: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Rights and responsibilities ◆ Decision-making mechanisms ◆ Involvement of intended beneficiaries ◆ Accountability ◆ Conflict resolution
Focus	The relative emphasis within the partnership on the “What we do”, “How we work” and “Who we work with”
Developmental stage of the partnership	Partnerships between organisations can go through a number of stages. Common stages are: <ul style="list-style-type: none"> • Identification and mutual ‘sounding out’ • Negotiation and formalisation • Maintenance • Development and strengthening • (Review and re-negotiation) • Phasing out / ending • (Possible re-generation)
Characteristics	One way of gaining an overall sense of a partnership is to brainstorm a list of adjectives or phrases to describe it. For example: ‘frustrating, worthwhile, ground-breaking, strategic, valuable, frightening, respectful’.
Accountability - mutual rights and obligations	One way of establishing mutual accountability is to negotiate mutual rights and obligations between participants. When these are agreed they represent an important mechanism for ensuring mutual accountability.

<p>Problems and challenges encountered</p>	<p>All partnerships will encounter problems and challenges. Establishing and maintaining a mutually beneficial partnership is rarely simple, especially with non-traditional allies. How these are negotiated and resolved provides an indication of the maturity and resilience of the partnership as well as the commitment each party has to the success of the partnership.</p> <p>Common challenges that may be encountered include:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bridging diversity – overcoming the differences that may occur when participating organisations have different cultures, characteristics, structures, methodologies, time-scales, expectations or languages. • Sustaining participant involvement – managing expectations is an important element of this. Most partnerships require more management time (for building trust, overcoming culture clashes, undertaking consultations etc.) and take longer to show results than expected at the outset. • Building new competencies – new skills, attitudes and capacities are needed by all participants in order to meet the aims of the partnership. • Addressing the power dimension – many partnerships have an inherent power imbalance. This may be due to some elements of the transaction being given inadequate recognition. Often, greater authority is given to (or assumed by) participants that bring the most financial resources to the partnership, despite the fact that money is only one of the elements of the transaction.
<p>Benefits for your own organisation</p>	<p>Potential benefits may include achieving organisational goals; development of ‘human capital’; improved operational efficiency; organisational innovation; increased access to resources; better access to information; more effective services; enhanced reputation and credibility; legitimacy; enhanced reputation and credibility; access to communities; access to decision-makers.</p>
<p>Benefits for other organisation(s)</p>	<p>Potential benefits may include achieving organisational goals; development of ‘human capital’; improved operational efficiency; organisational innovation; increased access to resources; better access to information; more effective services; enhanced reputation and credibility; legitimacy; enhanced</p>

	reputation and credibility; access to communities; access to decision-makers.
Measurement and evaluation	Participants in a partnership need to work together to develop indicators for measuring the achievements and success of the partnership. The process of establishing a common approach to assessing performance can also help to grow mutual understanding, trust and shared work experience.

Sources: Nelson, Jane and Simon Zadek (2000) *Partnership Alchemy*, Copenhagen, Denmark: The Copenhagen Centre Fowler, Alan (2000) *Partnerships: Negotiating Relationships*, Occasional Papers Series No 32, Oxford: INTRAC.

Penulis akan menggunakan dengan memodifikasi template dari matriks kemitraan di atas untuk mengembangkan dan membangun indeks kemitraan di Indonesia. Penulis memandang bahwa matriks kemitraan yang dikembangkan Nelson *et al.*, (2000) cukup komprehensif dalam memetakan proses kemitraan yang terjadi. Matriks yang dikembangkan juga secara eksplisit maupun implisit menggambarkan sebuah proses input-proses-output kemitraan.

3.2. Tipologi Kolaborasi

Patton (2011), misalnya, mengakui bahwa proses inovasi sosial yang kompleks dapat dibingkai di sekitar berbagai intensitas kolaborasi yang dapat berubah seiring waktu. Tetapi proses keterlibatan banyak pihak yang relatif tidak spesifik ini didekati dalam literatur dengan penekanan pada tantangan pengambilan keputusan internal untuk meningkatkan kinerja kemitraan (lih. Maani 2017) daripada dampaknya pada masalah sistemik. Teori dasar tindakan dicirikan oleh Patton (2011: 245) sebagai ‘menyatukan orang-orang baik dan hal-hal baik akan terjadi’.

Perbedaan logika institusional antara mitra dapat mempersulit penyelarasan tujuan (Erakovich dan Anderson 2013). Tujuan, ide, minat dan nilai mungkin akan berbeda atau bahkan mungkin konflik (Seitanidi et al. 2011). Jika mitra gagal menyepakati tujuan bersama dan analisis masalah umum, sangat sulit untuk menyetujui rencana tindakan (Huxham dan Vangen 2004; Austin dan Seitanidi 2012) dan pada misi, visi, dan tujuan (Westley dan Vredenburg 1997). Kesadaran bahwa organisasi membutuhkan orang lain untuk memecahkan masalah (Bryson et al. 2006) memberikan kondisi lain yang mempengaruhi bentuk dan isi dari perjanjian kolaborasi serta dampak dari program kemitraan.

Mengatasi masalah yang pelik membutuhkan kolaborasi antara berbagai organisasi lintas sektor (Selsky dan Parker 2005). Gray (1985, p. 912) mendefinisikan kolaborasi sebagai pengumpulan sumber daya, oleh dua atau lebih pemangku kepentingan, “untuk

memecahkan satu set masalah yang tidak dapat dipecahkan secara individual. "Pengumpulan ini terjadi ketika masalah" kompleks, luas dalam lingkup, dan di luar lingkup organisasi tunggal "(Westley dan Vredenburg 1991, hal 67). Mengambil tantangan yang kompleks dari skala dan ruang lingkup ini membutuhkan kolaborasi di banyak organisasi (Gray dan Purdy 2018; Selsky dan Parker 2005) dan pengembangan "bentuk organisasi baru untuk mengakomodasi keragaman aktivitas organisasi yang terjadi untuk mengatasi masalah sosial" (Crane 2010, hal 19). Kemitraan lintas pemangku kepentingan lintas-pemangku kepentingan adalah satu bentuk di mana kolaborasi semacam itu terjadi.

Meskipun kolaborasi lintas sektor menarik untuk diteliti dalam manajemen publik (Bryson *et al.*, 2015) dan manajemen swasta (Selsky dan Parker 2005), terminologi yang digunakan dapat bervariasi. Waddell dan Brown (1997: p. 1) menggunakan istilah "kemitraan lintas sektoral" untuk merujuk pada kolaborasi antara "organisasi yang berbasis di tiga sektor: negara (pemerintah), pasar (bisnis) dan masyarakat sipil (LSM, nirlaba, dll.). Selsky dan Parker (2005) mendiskusikan kemitraan yang berorientasi sosial lintas sektoral (CSSP) di mana organisasi dari berbagai sektor secara bersama menangani tantangan.

Tabel 3.4. Indicators of Collaboration According to The Typology

Indicators	Active Collaboration	Developing Collaboration	Potential or Latent Collaboration
Goals	Consensual, comprehensive goals	Some shared ad hoc goals	Conflicting goals or absence of shared goals
Client-centred orientation vs. Other allegiances	Client-centred orientation	Professional or organizational interests drive orientations	Tendency to let private interests drive orientations
Mutual acquaintanceship	Frequent opportunities to meet, regular joint activities	Few opportunities to meet, few joint activities	No opportunities to meet, no joint activities
Trust	Grounded trust	Trust is conditional, is taking shape.	Lack of trust
Centrality	Strong and active central body that fosters consensus	Central body with an ill-defined role, ambiguous political and strategic role.	Absence of a central body, quasi-absence of a political role.
Leadership	Shared, consensual leadership	Unfocused, fragmented leadership that has little impact	Non-consensual, monopolistic leadership
Support for innovation	Expertise that fosters introduction of	Sporadic, fragmented expertise	Little or no expertise available to support

Indicators	Active Collaboration	Developing Collaboration	Potential or Latent Collaboration
	collaboration and innovation		collaboration and innovation
Connectivity	Many venues for discussion and participation	Ad hoc discussion venues related to specific issues	Quasi-absence of discussion venues
Formalization tools	Consensual agreements, jointly defined rules	Non-consensual agreements, do not reflect practices or are in the process of being negotiated or constructed	No agreement or agreement not respected, a source of conflict
Information exchange	Common infrastructure for collecting and exchanging information	Incomplete information-exchange infrastructure, does not meet needs or is used inappropriately	Relative absence of any common infrastructure or mechanism for collecting or exchanging information

3.3. Kritik Tipologi Kemitraan

Seperti halnya mendefinisikan konsep, menciptakan tipologi kemitraan yang komprehensif adalah problematik, karena sangat beragam bentuk yang diambil oleh kemitraan ini. Mikheyev (2005) menjelaskan bahwa kemitraan adalah sebagai berikut:

- Menangani berbagai masalah, banyak di antaranya terkait dengan pembangunan berkelanjutan, tetapi mungkin menghadapi masalah lain yang membutuhkan perhatian dari berbagai pemangku kepentingan.
- Memiliki peran dalam pengaturan agenda dan kegiatan implementasi.
- Dapat ada di tingkat lokal, nasional, atau internasional, dengan beberapa MSP melakukan kegiatan di beberapa tingkat.
- Memiliki garis waktu yang sangat berbeda; mulai dari acara tunggal, satu kali acara hingga proses yang diperpanjang selama beberapa tahun ”
- Dapat melibatkan berbagai kelompok pemangku kepentingan yang berbeda.

Namun, ada banyak upaya oleh para peneliti untuk menggambarkan jenis kemitraan tertentu. Ini secara singkat terdaftar sebagai berikut:

- > Dalam tinjauan literatur tentang tipologi kemitraan, Milkeiv mengutip Greener (2004) dan Warner dan Greener (2003) yang:

- Melihat kemitraan dalam dikotomi sebagai individu vs. institusi, kemitraan dengan orientasi utama menuju inovasi vs. yang bertujuan untuk meningkatkan metodologi atau model bisnis yang ada
 - Membedakan antara kemitraan “berorientasi desain” vs 'berorientasi-implementasi', mengusulkan suatu tipologi integral kemitraan multistakeholder di bidang teknologi informasi dan komunikasi (ICT) yang mempertimbangkan tujuan kemitraan (pertumbuhan ekonomi berkelanjutan, lingkungan yang berkelanjutan dan manajemen sumber daya, inklusi sosial dan pembangunan pro-masyarakat miskin) serta arah utama dari kegiatan mereka dalam bidang TIK (lingkungan yang memungkinkan, perangkat keras, perangkat lunak).
- > Selain itu juga, kemitraan dapat dianalisa berdasarkan beberapa sumber literature seperti:
- Geddes (2005), yang membedakan antara kemitraan sukarela dan kemitraan badan hukum. Kemitraan badan hukum biasanya dimandatkan oleh undang-undang untuk tujuan tertentu, berbeda dengan kemitraan sukarela yang diselenggarakan oleh organisasi untuk tujuan strategis bersama mereka.
 - Selsky (2005: 850) yang lebih lanjut membedakan kemitraan sukarela antara 'transaksional' - Orientasi jangka pendek, terbatas, dan sangat mementingkan diri sendiri - atau 'integratif' dan 'perkembangan' - motivasi jangka panjang, terbuka dan sebagian besar umum.
 - Seddon et al (2005) yang membagi kemitraan 3 bentuk:
 - ◆ Kemitraan Berlaku: diprakarsai oleh lembaga pusat tetapi memiliki tujuan yang dibagikan oleh komunitas.
 - ◆ Kemitraan Komunitas: berasal dari komunitas untuk mengatasi masalah lokal tetapi menjangkau lembaga eksternal.
 - ◆ Kemitraan yang dirundingkan: dibentuk antara mitra dengan tujuan timbal balik untuk mendapatkan layanan atau dukungan dan memerlukan negosiasi kepentingan dan agenda yang efektif.

Untuk tipologi pada tahap ini, berdasarkan kombinasi literatur praktik dapat dikelompokkan sebagai berikut:

Tabel 3.5. Typology Based on A Combination of The Current Practice Literature

Type	Definition
Business Partnerships	In the private sector, the term partnership is narrowly construed to mean a business entity in which partners contract with each other to share the profits or losses of the undertaking in which they have all invested.

Type	Definition
Strategic Alliances	In the private sector, these are “Long-term purposeful arrangements among distinct but related organizations that allow those firms to gain or sustain competitive advantage.”
Public-private partnerships	Contracts between a private sector entity and the government, where the private partner delivers a desired service and assumes the associated risks. In return, the private partner receives payment according to criteria specified in the contract and assumes the financial and administrative burden of providing the service, while the government regulates and monitors performance (Loew & McLindon, 2002).
Tri-sector or Cross sector partnerships	Consist of private investment, public objectives, and community participation (Karpova, 2002).
WSSD Multistakeholder Partnerships	Voluntary, multi-stakeholder initiatives aimed at implementing sustainable development goals of Agenda 21, Rio+5, and the Johannesburg Plan of Implementation” (CSD, 2002).
Mandated partnerships	Partnerships required by statute or regulation (often publicprivate partnerships); or by policy (a bilateral assistance agency requiring that a partnership of institutions submit a proposal rather than a single entity)
Enacted Partnerships	Initiated by central agencies (municipal, state, national) but have goals shared by the community.
Community partnerships	Originate in the community to address local concerns but reach out to an external agency
Negotiated partnerships	Formed between partners with reciprocal goals to secure support and require effective negotiation of interests and agendas.
Local partnerships	Majority level of local ownership: Local stakeholders set and take responsibility for a development agenda, and muster and sustain support for that.
Locally led partnerships	As defined by SEED (Supporting Entrepreneurs for Sustainable Development): fermenting ideas and actions which bring direct benefits to people on the ground and are more suited to local circumstances.
Participatory international partnerships	Combination between international expertise and local participation: Participatory international partnerships add substantial efforts to ensure the meaningful participation of local stakeholders.
Nonparticipatory International partnerships	International ownership: international partner organisations take the initiative, identify the problem and define the main goals of the partnership.
Nascent partnerships	As defined by SEED (Supporting Entrepreneurs for Sustainable Development): being “in the early stages of their development and in need of capacity building and technical assistance to move from ‘idea’ to ‘implementation’”
R&D (research and development) partnerships	Institutions joining together with a primary orientation toward design and innovation: developing and testing new products, methodologies, services.
Production partnerships	Institutions joining together with an implementation focus, to scale up existing methodologies or business models and to take an innovation to market
Transactional partnerships	Short-term, constrained, and largely self-interested orientation

Type	Definition
Integrative partnerships	Longer term, open-ended and largely common interest motivation.

3.4. Faktor Kunci Kesuksesan Kemitraan

Salah satu motif utama untuk menerapkan kemitraan table dan regional adalah keyakinan bahwa bekerja table34a lebih efektif daripada bekerja dalam isolasi. Kemitraan -cara efektif untuk bekerja sama- beroperasi di bawah kondisi table yang berbeda, tergantung pada sifat masalah yang mendetail, lingkungan kelembagaan, table34 politik, pengalaman dan budaya. Mengingat bahwa persyaratan selalu spesifik untuk kondisi ini, tidak ada satu model untuk kemitraan yang sukses; satu karakteristik yang menghubungkan adalah bahwa kemitraan selalu dirancang untuk menyatukan para table yang relevan di suatu wilayah untuk berkonsentrasi pada kegiatan yang terkoordinasi dalam bidang tematik yang berbeda.

Tujuan dari daftar periksa ini adalah untuk membantu orang-orang yang ingin membentuk atau sudah bermitra untuk mempelajari lebih lanjut tentang apa yang akan membuatnya menjadi usaha yang sukses. Daftar periksa menjelaskan elemen-elemen yang perlu dipertimbangkan dalam membentuk kemitraan dan mencari mitra potensial. Ini tidak mencakup semua kemungkinan masalah dan tantangan membangun kemitraan. Kemitraan adalah kesepakatan untuk melakukan sesuatu table34a yang akan menguntungkan semua yang terlibat, membawa hasil yang tidak dapat dicapai oleh mitra tunggal yang beroperasi sendiri, dan mengurangi duplikasi upaya. Kemitraan yang sukses meningkatkan dampak dan keefektifan tindakan melalui penggunaan sumber daya secara gabungan dan lebih efisien; mempromosikan inovasi; dan dibedakan oleh komitmen yang kuat dari masing-masing pasangan. Untuk mencapai keberhasilan berkelanjutan, penting bahwa parameter table dasar dibuat dan disepakati; sama pentingnya adalah kemauan politik, sumber daya, dan perampasan dana.

Kerjasama dalam kemitraan bersifat kolaboratif; itu akan efektif jika mitra berbagi visi strategis, mengejar target yang kompatibel, dan semua anggota yang sama dalam struktur organisasi yang telah ditentukan. Gagasan kepemilikan sering digunakan dalam konteks ini untuk menggambarkan ikatan emosional dari para pihak yang terlibat didalamnya, yang idealnya harus dengan kemitraan dan tidak dengan yang lain, organisasi luar. Dengan demikian kemitraan harus dapat mempertemukan pelaku yang berbeda dalam tindakan kolaboratif serta dalam upaya kolaboratif untuk menghasilkan perubahan.

Penekanan yang semakin besar pada proses kolaborasi adalah menciptakan kebutuhan bagi mitra potensial untuk mengembangkan kapasitas mereka untuk bekerja

lintas batas organisasi. Baik kapasitas individu dan organisasi diperlukan. Individu memerlukan keterampilan dan atribut khusus untuk memungkinkan mereka bekerja di lingkungan ini sementara dalam organisasi mitra, budaya yang mendukung kolaborasi adalah penting (Sullivan dan Skelcher 2002). Hingga saat ini, lebih banyak perhatian telah dibayarkan untuk membangun kapasitas masyarakat untuk terlibat dalam kolaborasi tetapi semakin fokusnya bergerak. Individu yang menunjukkan keterampilan dan atribut untuk mengelola dan memajemen kemitraan dan kolaborasi dapat disebut sebagai ‘*boundary spanner*’ (Williams 2002; Alter dan Hage 1993, dalam Sullivan dan Skelcher 2002: 50-51).

Peran yang sangat penting yang mereka mainkan adalah bertindak sebagai penghubung antara mitra dalam tahap awal kolaborasi. Menjadi tepercaya dan dapat dipercaya adalah atribut penting. Penelitian lain telah menyoroti pentingnya kepribadian sebagai dimensi yang diperlukan dalam memimpin kolaborasi (Asthana *et al.*, 2002). Komitmen untuk kemitraan di tingkat senior biasanya disebut sebagai table35 penting dalam kemampuan kemitraan untuk menjadi efektif (Hardy *et al.*, 2000; Evans dan Killoran 2000). Secara khusus, sponsor kemitraan harus dapat memposisikan inisiatif pada agenda strategis. Status dan tingkat partisipasi perwakilan entitas yang bermitra akan berdampak signifikan terhadap keberlangsungan kemitraan. Hal ini terjadi karena ‘kehadiran atau tidak adanya staf senior diambil sebagai sinyal yang terlihat dari kekuatan atau ketiadaan dukungan’ (Asthana *et al.*, 2002: 788). Jika pemimpin atau leader yang kurang senior mewakili organisasi yang mereka butuhkan untuk mendapatkan legitimasi mereka dikonfirmasi oleh perwira senior dan sedapat mungkin diberikan otonomi untuk membuat keputusan. Pada tingkat individu dan organisasi, kepemimpinan adalah atribut kunci dan diperlukan dari semua anggota kemitraan untuk mengambil keputusan strategis dalam berbagai isu, permasalahan dan tantangan yang dihadapi kemitraan (Boydell 2001).

3.5. Jenis Kemitraan

Di dalam bagian ini, akan dijelaskan secara singkat tentang bentuk-bentuk kemitraan. Dari sekian banyak bentuk kemitraan yang terdapat dalam studi literatur, penulis mengambil definisi bentuk kemitraan yang dikembangkan oleh Levinger dan Mulroy (2004). Menurut mereka terdapat empat jenis atau tipe kemitraan yaitu:

a. *Potential Partnership*

Pada jenis kemitraan ini pelaku kemitraan saling peduli satu sama lain tetapi belum bekerja secara lebih erat. Selain itu juga belum terdapat bentuk kelembagaan yang secara konkrit memuat poin-poin kerjasama antar pihak yang terlibat di dalamnya.

b. *Nascent Partnership*

Pada jenis kemitraan ini para pelaku mitra lebih memosisikan dirinya sebagai partner. Bentuk Partner dipercaya dapat secara efisien dan efektif diterapkan pada organisasi

tertentu. Namun dalam bentuk kemitraan yang membutuhkan interaksi relasional yang sangat tinggi maka bentuk Partner dianggap kurang sesuai.

c. *Complementary Partnership*

Pada kemitraan ini, partner/mitra mendapat keuntungan dan penambahan pengaruh melalui perhatian yang besar pada ruang lingkup aktivitas yang tetap dan terbatas seperti program delivery dan resource mobilization.

d. *Synergistic Partnership*

Kemitraan jenis ini memberikan mitra keuntungan dan pengaruh dengan masalah pengembangan sistemik melalui penambahan ruang lingkup aktivitas baru seperti advokasi dan penelitian.

3.6. Karakteristik Alat Kemitraan

Alat ini memberikan kriteria yang dapat digunakan untuk membantu menggambarkan sifat kemitraan dan bagaimana membangun kemitraan yang sukses bagi semua mitra. Berdasarkan table di bawah ini akan dapat dilihat bagaimana sukses tidaknya sebuah kemitraan dapat ditentukan dari bagaimana antar mitra menjalin, mengembangkan dan menjaga soliditas dan kepercayaan satu dengan yang lain. Dan hal ini akan semakin kompleks apabila pihak-pihak yang terlibat di dalam sebuah proses kemitraan bersifat multisektor misalnya antara entitas publik, swasta dan LSM.

Table 3.6 Kes Success Factors of Partnership

No	Characteristics
1	A commitment to work to a set of shared values Values are the beliefs, standards or traditions that define an individual or group, and which stand firm in all circumstances, particularly in adversity. An important principle for partnership is that the parties have shared or, at least, congruent values. The more congruent the values between the parties, the better the basis for mutual respect and confidence in the relationship.
2	Voluntarily entered into A partnership should always be voluntary and free from coercion. In reality, many partners may feel that they have little choice but to enter a wider agreement in order to secure funding.
3	Mutual trust Trust can be said to exist if a person is willing, in the course of doing something, to expose himself/herself to the risk of opportunistic action by another. Trusting a person means believing that when offered the chance he/she is not likely to behave in a way which is damaging to us. We may trust another because of: <ul style="list-style-type: none"> • Our experience of past transactions (process-based trust). • Our potential partner's characteristics (ascribed trust). • Institutions, such as codes of conduct, that regulate practices (institutional-based trust). The development of trust can be a long-term process. Many would argue that trust must be earned.
4	Mutual respect Recognition that the contributions each party makes to the relationship may be different but will be given equal acknowledgement and recognition.

No	Characteristics
5	<p>Roles and responsibilities clearly agreed</p> <p>Clarity about roles and responsibilities is very important. A checklist of headings produced by discussion between partners can be very helpful. Agreements may be verbal or written but written agreements are likely to be easier to monitor and evaluate and can more easily contribute to each organisation's 'institutional memory'.</p>
6	<p>Rights and obligations agreed</p> <p>One way of addressing the issues of mutuality and balance is to negotiate the rights and obligations each party has within the relationship. The importance of a rights and obligations approach is that it makes relational issues transparent, and hence discussible (see separate handout).</p>
7	<p>Equitable distribution of costs and benefits</p> <p>The costs and benefits of the relationship are shared on an equitable basis. The relationship strives for a balance of the benefits valued by each partner and the costs (not just economic costs) that each is willing to bear.</p>
8	<p>Clearly articulated and agreed goals</p> <p>The purpose and goals of each party are articulated, negotiated and agreed.</p>
9	<p>Transparency with regard to financial matters</p> <p>Both partners are open about how the funding for the partnership is accessed (including transparency about donor conditions), transacted and used.</p>
10	<p>Reciprocal accountability</p> <p>A recognition that each partner is accountable to the other for the success of the partnership (i.e. accountability is not simply one-way based on funding) and that both partners are jointly responsible for achieving the agreed goals.</p>
11	<p>Transparency of decision-making</p> <p>Each partner is open about how it makes decisions concerning the partnership. Notes of internal meetings may be shared or partners may have a right to attend key meetings of the other party when the partnership is discussed.</p> <p>Mechanisms or structures for joint decision-making may need to be established together with clarity for what decisions are joint ones and which are sovereign to each of the partners.</p>
12	<p>Joint responsibility for achieving goals</p> <p>The overall achievement of agreed goals is seen as a responsibility of the partnership that cannot be delegated to the individual partners. Partners are mutually accountable for the contributions they have agreed to make.</p>
13	<p>Commitment to mutual capacity building</p> <p>Building the capacity of the partnership should be seen as a reciprocal activity.</p>
14	<p>Recognition of other partnerships</p> <p>Each partner is likely to be involved in a range of existing relationships with other parties. These should be shared (transparency) and acknowledged (and certainly not jeopardised) in any new partnership.</p>
15	<p>Relationship as well as achievement of mutually agreed goals regularly reviewed</p> <p>The process of monitoring and reviewing should focus not only on the achievement of agreed goals but also on the healthy functioning of the relationship itself.</p>
16	<p>Willingness to learn from and respond to the outcomes of reviews</p> <p>The review process should be embraced as an opportunity for learning and modifying approaches. All partners need to be committed to consider making necessary changes for the benefit of the partnership providing these do not compromise their values and identity or conflict with commitments made to other partners.</p>

No	Characteristics
17	A process for adjudicating disputes Even with the most thoroughly and systematically negotiated agreement, the relationship between the partners can run up against unanticipated problems. It is important to recognize that this can happen and to build in a mechanism for frank and open discussion which may lead to the re negotiation of some aspects of the partnership. A third party may be necessary in some circumstances.
18	Agreed indicators used to evaluate results Partners should jointly agree indicators that will be used to evaluate the effect of the partnership and the achievement of agreed goals.
19	Ability and willingness to learn from and act on the outcome of evaluation A commitment to learn from and act on the outcome of evaluation is important (both within the context of the partnership being evaluated if this is on-going and in other partnerships).

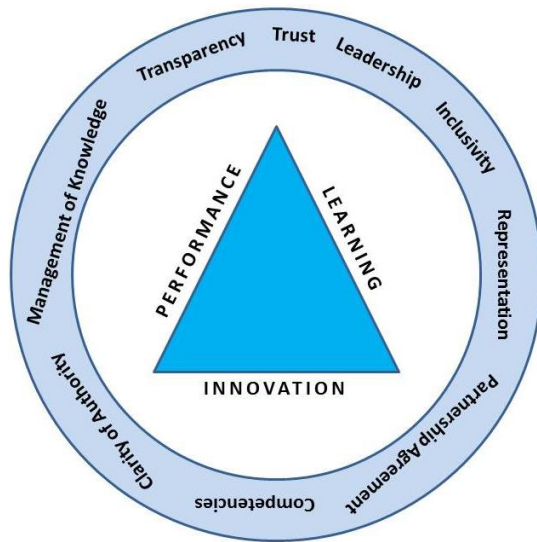
3.7. Faktor Kunci Sukses

Sebuah contoh yang baik disediakan oleh Departemen Komunitas Victorian (DVC, pg. 14). Dalam ulasan tentang kemitraan tri-sektor, mereka mensintesis “faktor-faktor kunci keberhasilan” yang paling sering dikutip dalam literatur sebagai:

- Visi bersama.
- Rasa saling percaya.
- Tujuan yang jelas.
- Kepemimpinan.
- Sumber daya, keterampilan, dan kapasitas.
- Transparansi dan akuntabilitas
- Fokus pada proses dan hasil.
- Organisasi yang terintegrasi dengan baik dan mapan.
- Pengukuran dan evaluasi.
- Fleksibilitas yang adaptif.

Barang-barang di atas sangat sering ditemukan dalam literatur bahwa mereka telah menjadi bagian dari toolkit kemitraan dan panduan praktik (Lihat misalnya, buku alat Bermitra IBLF- Tennyson, 2003). Kemampuan Akun⁶, sebuah organisasi yang bertujuan untuk "mempromosikan akuntabilitas untuk pembangunan berkelanjutan", merangkum poin-poin kunci dari "efektivitas kemitraan" ke dalam sebuah ilustrasi yang mencakup semua praktik terbaik utama dan lebih jauh menekankan kinerja, pembelajaran dan inovasi, seperti yang ditunjukkan di bawah ini:

⁶ <http://www.accountability21.net>



- Transparansi
- Kepercayaan
- Kepemimpinan
- Inklusivitas
- Representasi
- Perjanjian Kemitraan
- Kompetensi
- Kejelasan Otoritas
- Manajemen Pengetahuan

- ◆ Kinerja
- ◆ Belajar
- ◆ Inovasi

Gambar 3.1. Efektivitas Kemitraan⁷

Pusat Penelitian Wilder (Wildridge, 2004 hal.8) telah menganalisis penelitian tentang kemitraan dan mengidentifikasi 20 "faktor penentu keberhasilan" yang lebih spesifik untuk kemitraan secara umum:

Tabel 3.7 Faktor Kritis Sukses Untuk Kemitraan

<p>Keanggotaan</p> <ul style="list-style-type: none"> • saling menghormati, memahami, dan percaya; • penampang anggota yang tepat; • anggota melihat kolaborasi seperti dalam diri mereka; • kemampuan untuk berkompromi. 	<p>Tujuan</p> <ul style="list-style-type: none"> • tujuan dan sasaran yang konkret; • visi bersama; • tujuan unik.
	<p>Komunikasi</p> <ul style="list-style-type: none"> • terbuka dan sering; • hubungan & tautan komunikasi informal.
<p>Proses dan struktur</p> <ul style="list-style-type: none"> • anggota berbagi pancang; • berbagai lapisan partisipasi; • fleksibilitas; • peran dan pedoman kebijakan yang jelas; • kemampuan beradaptasi; • laju perkembangan yang tepat. 	<p>Sumber daya</p> <ul style="list-style-type: none"> • dana, staf, materi dan waktu yang cukup; • kepemimpinan yang terampil.
	<p>Lingkungan Hidup</p> <ul style="list-style-type: none"> • sejarah kolaborasi atau kerja sama; • kelompok kolaboratif yang dilihat sebagai pemimpin yang sah;

⁷ <http://www.accountability21.net/default.aspx?id=260>

	<ul style="list-style-type: none"> • iklim politik dan sosial yang menguntungkan.
--	--

Untuk lebih detil, terdapat lima Faktor Utama Penentu Kesuksesan sebuah kemitraan yang cukup berbeda dengan beberapa hal yang telah diuraikan di atas. Kelima hal tersebut adalah:

1. Kejelasan Peran, Tanggung Jawab, dan Aturan Dasar

Kegiatan kemitraan dapat melibatkan perijodohan, percaloan, koordinasi, mobilisasi sumber daya, perencanaan, komunikasi, implementasi dan pemantauan proyek kemitraan. Setiap mitra harus mengambil peran dalam kemitraan yang berkaitan dengan kompetensi pelengkap inti.⁸ Institusi pemerintah misalnya paling cocok untuk memberikan legitimasi di negara masing-masing. Mitra sektor swasta dapat mengeksploitasi keterampilan manajemen mereka dalam fase implementasi. Organisasi masyarakat sipil memiliki kemampuan untuk terhubung dengan komunitas lokal.

2. Pemahaman yang Jelas tentang Manfaat Bersama

Nilai kemitraan lintas sektor terletak pada potensi untuk menciptakan situasi win-win.⁹ Manfaat timbal balik mensyaratkan bahwa diterima bahwa setiap organisasi mitra memiliki hak untuk mendapatkan hasil positif dari kemitraan. Keterbukaan dan transparansi tentang apa yang ingin dicapai oleh mitra adalah dukungan bersyarat dari sesama mitra dalam kemitraan.

3. Visi Yang Jelas Dari Tujuan

Dalam kemitraan yang efektif, mitra menentukan dan menyetujui tujuan kemitraan dan mengembangkan strategi tentang bagaimana mencapai tujuan-tujuan ini. Identifikasi dan definisi tujuan bersama adalah proses negosiasi, di mana para mitra harus mempertimbangkan manfaat timbal balik untuk setiap organisasi yang terlibat. Begitu tujuan telah berhasil dinegosiasikan, tujuan harus dibuat terukur dalam indikator yang ditetapkan dan disepakati.

4. Komunikasi Yang Jelas, Perencanaan Bersama, dan Pengambilan Keputusan

Komunikasi adalah mekanisme yang paling menonjol untuk membangun hubungan antara mitra dan untuk kemitraan menuju dunia luar. Perencanaan bersama melibatkan negosiasi tentang tujuan, kegiatan, sumber daya, dan hasil spesifik yang sering menghasilkan deskripsi proyek yang terperinci. Struktur tata kelola kemitraan

⁸ Warner, M. and Sullivan, R. (2004). *Putting Partnerships to Work: Strategic Alliances for Development Between the Government, the Private Sector and Civil Society*. Sheffield: Greenleaf Publishing Limited

⁹ Bitzer, V, van Wijk, J., Helmsing, B., van der Linden, V. (2011). Partnering to facilitate smallholder inclusion in value chains. In: B. Helmsing and S. Vellema (eds), *Value Chains, Social Inclusion and Economic Development. Contrasting Theories and Realities*. Routledge: 222-246.

diperlukan untuk menentukan fungsi kemitraan dan bagaimana keputusan dibuat. Kemitraan membutuhkan model pengambilan keputusan yang cangguh yang mampu mengatasi kompleksitas kemitraan secara partisipatif di seluruh fase proses kemitraan yang berbeda.

5. Kepemimpinan yang baik

Kepemimpinan yang baik adalah kunci dari bimbingan kemitraan lintas sektor yang sukses. Apa peran seorang 'pemimpin' dalam kolaborasi yang didasarkan pada gagasan kesetaraan antara mitra utama? Pada tahap yang berbeda selama proses kemitraan, satu atau lebih mitra akan mengambil peran kepemimpinan yang lebih proaktif dan lebih terbuka. Tantangan bagi para mitra adalah untuk mengembangkan gaya kepemimpinan yang didasarkan pada membimbing daripada mengarahkan.¹⁰

3.8. Struktur Organisasi dan Karakteristik Kemitraan Lainnya

Agar efisien, kemitraan harus memiliki struktur yang dapat dikenali dan otonom untuk membantu menetapkan identitasnya. Struktur tersebut harus memiliki stabilitas dan kelanggengan serta fleksibilitas, dan akan sangat membantu jika ia memiliki tingkat otonomi tertentu, yaitu kebebasan dari pengaruh politik. Penting juga untuk meninjau jalur komunikasi untuk memastikan bahwa semua mitra tetap mendapat informasi dan terlibat. Karakteristik yang relevan adalah sebagai berikut:

- Kemitraan menikmati penerimaan politik dan sosial.
- Para mitra menunjukkan tekad dan menerima kepraktisan dari tanggung jawab politik mereka.
- Ada rasa kepemilikan yang kuat.
- Perjanjian didasarkan pada tanggung jawab yang dapat diidentifikasi, hak dan kewajiban bersama, dan ditandatangani oleh semua mitra yang relevan.
- Kemitraan ini menggunakan pendekatan inklusif (aktor terkait dilibatkan dalam perencanaan dan implementasi).
- Komitmen kuat dari masing-masing mitra tercermin dalam kenyataan bahwa semua organisasi mitra sama-sama hadir dan, jika mungkin, diwakili oleh orang-orang berpengalaman yang memiliki pengaruh dalam organisasi mereka.
- Tanggung jawab dan sifat kerjasama diklarifikasi.
- Koordinator kemitraan dinominasikan oleh mitra.
- Aturan perilaku (misalnya komunikasi yang baik antar aktor, kehadiran rapat secara teratur, kesinambungan personel, transfer informasi secara teratur di antara para mitra) dipatuhi oleh para mitra.
- Sumber daya, pengetahuan, pengetahuan, dan gagasan dibagikan dalam kemitraan.

¹⁰ Tennyson, R. (2003). *The Partnering Toolbook*. IBLF and GAIN. London

- Kesempatan yang setara dalam kemitraan dijamin (kemitraan tidak akan selalu berhasil jika satu atau sejumlah kecil mitra dianggap sebagai dominan).
- Sumber daya keuangan dan manusia yang memadai tersedia untuk diimplementasikan.
- Kemitraan harus dapat memanfaatkan pendanaan dari berbagai sumber.
- Ada dasar yang kuat dari praktek yang baik dalam kontrol keuangan, prosedur akuntansi, manajemen sumber daya manusia, dll.
- Sumber daya dan energi dikhususkan untuk pemantauan dan evaluasi, berdasarkan indikator dan target kinerja yang realistis tetapi menuntut yang didefinisikan dengan jelas.
- "Budaya belajar" dipupuk, yaitu di mana semua mitra dapat belajar dari satu sama lain dengan memungkinkan ide-ide baru untuk maju dalam pertukaran pengalaman yang terbuka.
- Sumber daya, tanggung jawab dan tugas mungkin berbeda, tetapi nilai tambah dari kemitraan untuk masing-masing mitra diakui.

3.9. Evaluasi dan Penilaian Kemitraan

Meskipun kemitraan merupakan hal lumrah yang telah banyak dilakukan oleh banyak organisasi, sangat jarang kemitraan antar lembaga dinilai dan direview efektivitas dan hasil akhirnya (Brinkerhoff, 2002). Belum diketahui, apakah kemitraan mampu meningkatkan kinerja suatu organisasi atau tidak. Jika kemitraan dianggap mampu meningkatkan kinerja, pertanyaan berikutnya bagaimana mengukur dan menilai efektivitas suatu kemitraan dalam meningkatkan kinerja suatu organisasi. Beberapa kajian (Brinkerhoff, 2002) menyatakan bahwa kemitraan tidak hanya mampu meningkatkan *outcome* secara kuantitatif maupun kualitatif, namun juga dapat memberikan *synergistic rewards* dimana *outcome* yang dihasilkan dari kemitraan secara keseluruhan lebih besar dibandingkan jumlah *outcome* yang dihasilkan dari masing-masing mitra secara terpisah. Menurut Dobbs (1999), *synergistic* sering dianggap sebagai hal penting yang harus diperhatikan dalam kemitraan, namun jarang sekali diukur dan dinilai implementasinya dalam kemitraan. Padahal *synergistic rewards* sama pentingnya dengan hasil akhir dari suatu kemitraan.

Selain itu, seiring dengan perkembangan zaman, bentuk kemitraan yang terjadi saat ini jauh lebih kompleks dibandingkan bentuk kemitraan di masa sebelumnya. Kemitraan dapat terjadi antar organisasi pemerintah, antar wilayah, antar negara, dan lain sebagainya. Selain itu, berbagai program kemitraan dapat meningkatkan ekspektasi dari para *stakeholder* terkait peningkatan hasil dan skala ekonomis dari setiap organisasi yang tergabung dalam suatu program kemitraan. Di banyak kasus, kemitraan yang terjadi antar pemerintah, pemerintah dan swasta, atau antar swasta seringkali melibatkan dana investasi

yang besar sehingga dibutuhkan adanya suatu metode penilaian yang akurat dalam menilai hasil dan efektivitas proses dari kemitraan.

Menurut Kaplan *et al.*, (2007), penilaian kinerja dari suatu kemitraan mencakup dua hal, yaitu hasil akhir dari kemitraan dan penilaian terkait proses berjalannya proses kerjasama antar mitra yang tergabung dalam suatu kemitraan. Kaplan *et al.*, (2007) menyatakan bahwa penilaian hasil akhir dari kemitraan lebih mudah digunakan dan dapat mencontoh berbagai *tools* penilaian yang sering digunakan dalam evaluasi proyek. Sementara, penilaian mengenai proses kemitraan jauh lebih sulit dan dibutuhkan adanya *tools* yang bersifat komprehensif namun mudah untuk dilaksanakan. Beberapa *evaluation frameworks* sudah sering diajukan untuk menilai efektivitas suatu kemitraan. Diantaranya adalah *adaptation of organizational assessment model*, *cost-benefit analysis* dan *project management tools* seperti *Logical Framework Matrix*, *Business-developed Specific, Measurable, Achievable, Realistic, and Timely (SMART)*, dan beberapa *tools* yang lain. Meskipun berbagai pendekatan tersebut mengandung banyak komponen yang bermanfaat, namun kurang tepat diterapkan pada kemitraan yang kompleks dan penuh intervensi dari berbagai pihak yang terlibat dalam kemitraan. Pengukuran variabel yang terlalu ketat dalam program assessment berpotensi menimbulkan bias pengukuran karena mengabaikan berbagai isu eksternal seperti perubahan sosial dan lingkungan maupun isu internal seperti perubahan organisasi.

Beberapa *assessment framework* telah berusaha membangun pendekatan penilaian yang didalamnya telah mengakomodasi berbagai karakteristik khusus dari kemitraan, antara lain:

- Mengukur nilai tambah dari kemitraan dengan cara melihat *benefit* yang berhasil diciptakan oleh masing-masing mitra selama periode kemitraan.
- Menilai proses hubungan antar mitra dan *outcomes* yang dihasilkan
- Menginvestigasi biaya transaksi yang terjadi dalam kemitraan
- Examine partnerships in relation to accountability to better understand their responsiveness, transparency and compliance, and
- Use outcome-mapping to focus on change in behavior, relationships, actions, and/or activities of the people and organisations with whom a partnerships works rather than of the assessing its products.

Kaplan *et al.*, (2007) menyatakan bahwa *partnership assessment tools* sangat ditentukan oleh konteks dari kemitraan. Dimana konteks tersebut akan menentukan cakupan dan *direction* dari kemitraan. Konteks tersebut dapat terdiri dari 3 poin utama, yaitu:

- Lingkungan eksternal (yang biasanya terefleksi pada berbagai pertimbangan keuangan, legal, dan institusional) yang menentukan ruang lingkup dan motivasi dari kemitraan.
- Lingkungan organisasi (yang biasanya terefleksi pada ruang lingkup mitra, visi-misi mitra, strategi, dan kapasitas dari masing-masing mitra) yang menentukan sumber daya yang dapat disediakan oleh masing-masing mitra dan tingkat risiko yang bersedia ditanggung oleh masing-masing mitra.
- Insentif dan disinsentif dari para individu yang menjadi perwakilan mitra (biasanya berupa *knowledge* dari setiap SDM mitra, keyakinan nilai, *interests*, posisi, akuntabilitas, dll) untuk terlibat dalam kemitraan dan bersedia memberikan perhatian dan usahanya pada kemitraan.

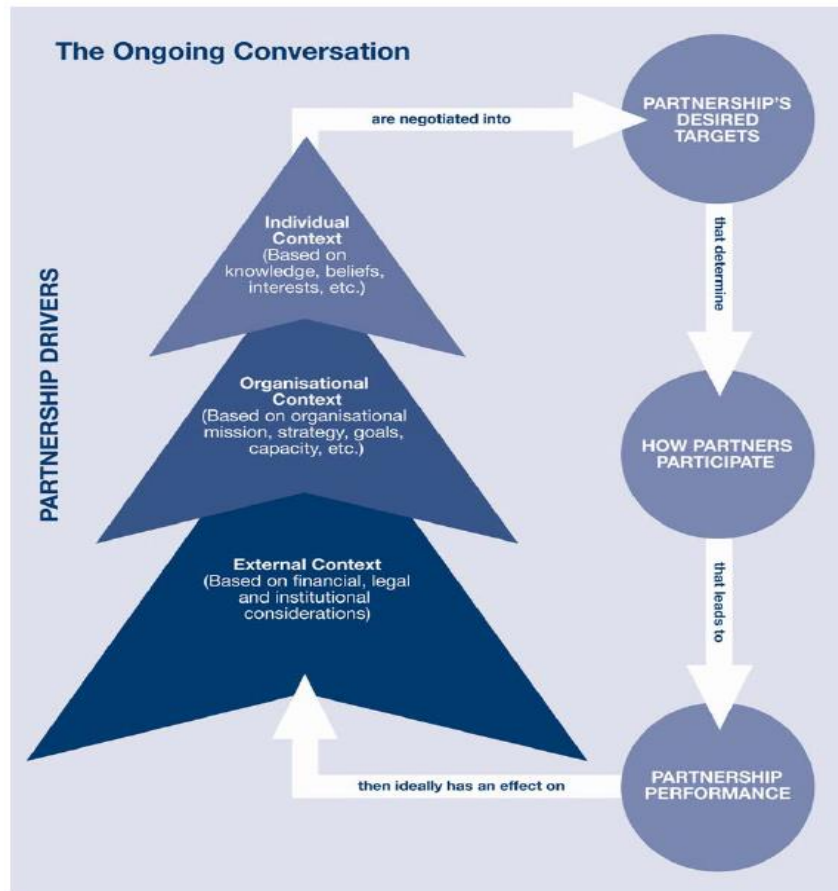
Konteks yang dibangun dari 3 hal di atas akan menentukan faktor-faktor penentu tingkat keterlibatan antar mitra dalam kemitraan. Faktor-faktor tersebut dapat dinegosiasikan dan disepakati antar mitra yang kemudian tercermin dalam target yang ingin dicapai, output yang ingin dihasilkan, dan *impacts* yang mungkin ingin dihasilkan dari program kemitraan ini. Keberagaman yang ada pada setiap mitra yang terlibat dalam kemitraan akan menentukan tingkat negosiasi yang terjadi di dalam kemitraan. Proses negosiasi yang baik akan menghasilkan komitmen yang disepakati oleh setiap pihak yang terlibat dalam kemitraan. Kemitraan dikatakan efektif jika seluruh mitra secara aktif dan efektif mampu memenuhi komitmen yang telah mereka sepakati bersama dan berkontribusi aktif dalam pengambilan keputusan. Sebaliknya, kemitraan dikatakan tidak efektif jika sebagian mitra tidak mampu memenuhi komitmennya sehingga tidak dapat berkontribusi dalam pengambilan keputusan.

Dengan kerangka konseptual tersebut, Kaplan *et al.*, (2007) merumuskan *framework* yang dapat digunakan untuk melakukan penilaian efektifitas kemitraan, seperti yang ditunjukkan oleh gambar 3.2. Dengan *framework* tersebut, Kaplan *et al.*, (2007) menyatakan bahwa perangkat penilaian kinerja kemitraan yang baik seharusnya mampu mencakup beberapa hal berikut:

- Why we should assess a partnership's effectiveness
- What might go into such an assessment
- How such an assessment could be pursued
- How to feed the learning back into the partnership

Jika proses yang ditunjukkan oleh gambar 3.2 dapat dijalankan dengan baik, maka setiap partner dapat mengambil keputusan terbaik terkait perannya dalam kemitraan dan dapat mengevaluasi apakah mereka:

1. Puas dengan kemajuan yang dicapai selama kemitraan berlangsung
2. Memiliki perhatian terhadap semua tawaran yang kemitraan tawarkan
3. Tidak puas dan ingin melakukan negosiasi ulang terkait keterlibatan mereka dalam kemitraan
4. Melihat ketiadaan manfaat yang mereka dapatkan dari kemitraan sehingga mulai mempertimbangkan untuk keluar dari kemitraan

Gambar 3.2 *Framework Untuk Penilaian*

3.9.1. Mengapa Kinerja Kemitraan Harus Di Evaluasi?

Hingga saat ini, kajian mengenai pendekatan yang dapat digunakan untuk melakukan penilaian terhadap efektifitas kemitraan relatif jarang, atau bahkan bisa dikatakan langka. Oleh karena itu, usaha untuk membuat alat ukur penilaian kualitas dan efektifitas dari kemitraan menjadi sangat diperlukan. Hal tersebut menjadi semakin penting ketika kemitraan dilakukan antar pemerintah dari beberapa negara dimana tekanan dari internal maupun eksternal relatif jauh lebih besar dibandingkan bentuk kemitraan lainnya.

Desain dari alat ukur penilaian kemitraan seharusnya sangat berkaitan dengan ekspektasi atas informasi yang ingin diperoleh dari hasil evaluasi dan kegunaan informasi tersebut dalam perbaikan kemitraan di masa mendatang. Bentuk evaluasi atau penilaian kemitraan dapat memiliki spektrum yang luas, mulai dari yang bersifat “health check” hingga penilaian yang bersifat lebih formal. “Health check” biasanya memiliki bentuk seperti *tracking*, *monitoring*, *formative evaluation*, dsb. “Health check” seharusnya dapat menjawab pertanyaan “apakah kemitraan menunjukkan perkembangan yang baik?”. Dengan melakukan “health check”, setiap mitra dalam kemitraan dapat mengevaluasi berbagai *cost* dan *benefit* yang terjadi dari partisipasi mereka dalam kemitraan, terutama yang berkaitan dengan keterlibatan setiap mitra dalam kemitraan. Selain itu “health check” dapat mengevaluasi seberapa baik struktur dan sistem kemitraan berjalan sehingga dapat mencapai berbagai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pendekatan ini memungkinkan *corrective actions* dilakukan sebelum permasalahan yang lebih besar terjadi dan mampu meningkatkan koordinasi antar mitra dalam kemitraan. “Health check” juga sangat berguna bagi kemitraan untuk mengidentifikasi berbagai keberhasilan dan kegagalan yang terjadi selama kemitraan berlangsung dimana informasi tersebut akan sangat berguna untuk perbaikan di masa mendatang.

Sementara spektrum selanjutnya, yaitu penilaian formal (sering disebut *summative evaluation*) digunakan untuk menjawab pertanyaan “apakah kita bisa mencapai hasil ini dengan usaha kita sendiri?” dan “jika tidak, apakah kita dapat membayar pihak lain untuk mencapai hasil yang kita inginkan?” Jika “health check” digunakan untuk mengukur proses, maka penilaian formal digunakan untuk mengukur hasil akhir atau output dari kemitraan. Namun, pendekatan penilaian formal ini juga dapat digunakan untuk menilai proses kemitraan, terutama untuk menjustifikasi perubahan tujuan kemitraan yang perlu dilakukan sebagai respon atas berbagai perubahan internal dan eksternal yang terjadi. Pada tingkat kebijakan, hasil penilaian formal ini dapat menjadi dasar untuk menjustifikasi apakah kemitraan ini merupakan pendekatan yang tepat untuk pengembangan kapasitas institusi sehingga dapat dipromosikan ke berbagai institusi lainnya.

3.9.2. Komponen Kemitraan Yang Dinilai

a. Konteks Penentu Faktor

Kinerja kemitraan dapat dilakukan dengan menggunakan kerangka yang ditunjukkan oleh gambar 3.2 di atas dimana kinerja suatu kemitraan akan meliputi hak para mitra dalam menentukan konteks, kemauan dan kemampuan para mitra untuk memenuhi komitmen, dan cara yang digunakan setiap mitra dalam memutuskan alokasi berbagai sumber daya yang dimiliki.

Terdapat 2 faktor pendorong maupun penarik yang menentukan beberapa perilaku maupun aksi dalam kemitraan. Kedua faktor tersebut adalah:

- Insentif yang memotivasi para mitra untuk terlibat aktif di kemitraan.

- Berbagai kewajiban yang memaksa setiap individu atau organisasi untuk berpartisipasi dalam setiap proses yang terjadi, yaitu menyediakan setiap input yang dibutuhkan atau memproduksi hasil akhir yang diinginkan. Ketika kewajiban tersebut tidak dilakukan, terdapat sanksi atau pinalti tertentu yang harus dipenuhi.

Ketiga konteks (Gambar 3.2) yang sudah dijelaskan sebelumnya seharusnya menentukan kedua faktor pendorong dan penarik tersebut dimana faktor-faktor tersebut dapat bersifat dinamis, bergantung pada perubahan yang terjadi pada konteks eksternal, organisasi, dan individu. Oleh karena itu, komponen kemitraan pertama yang dinilai adalah dengan melakukan evaluasi terhadap ketiga konteks tersebut.

Konteks eksternal dapat dievaluasi dengan beberapa pertanyaan berikut:

1. What institutions set the rules and regulate the activities around which the partnership is organized? How effective are they?
2. What kinds of approaches are feasible in the setting and which have been tried before?
3. What are the prevailing political attitudes within each major stakeholder group around the problem to be addressed dan towards the activities or approaches around which partnership is organized?
4. How has the economic context dictated resource allocations and thus preoccupations and priorities of different stakeholder groups (around, for example the use of different technologies, the expansion of services, etc)?

Pertanyaan-pertanyaan di atas bersifat dinamis dan beberapa diantaranya mungkin saja berubah lebih cepat dibandingkan yang lainnya. Jika terjadi perubahan konteks, apakah perubahan tersebut telah masuk dalam berbagai tujuan, aktivitas atau pendekatan yang digunakan dalam kemitraan? Dari sisi konteks organisasi, terdapat beberapa hal yang dapat menjadi objek penilaian. Diantaranya adalah visi-misi dari setiap mitra (organisasi) yang terlibat dalam kemitraan beserta komitmen mereka untuk mengalokasi berbagai sumber daya yang dimiliki sesuai dengan komitmen yang telah disepakati. Interaksi antar mitra dalam kemitraan akan menentukan dinamika hak dan kewajiban yang ada dalam kemitraan. Contoh pertanyaan yang dapat digunakan untuk menilai konteks organisasi adalah sebagai berikut:

- What is our analysis of the problem that needs to be addressed?
- What are we trying to achieve within this context? What would success look like for our organisation? What kinds of changes would we like to see happen in our organisation, our partners, overall? Could we achieve these aims alone?
- Can our organisation realistically influence the wider context? What are our make-or-break points or non-negotiables that if not met would force us to leave the

- partnership? (Why did we originally get involved? Does that rationale still exist? If not, what has changed?)
- Are we comfortable working with (and being seen to be working with) our partners?

Secara teknis operasional, kemitraan dijalankan oleh individu-individu yang menjadi perwakilan dari setiap mitra dalam kemitraan. Individu tersebut membawa sejumlah identitasnya seperti identitas profesional (insinyur, dokter, ahli kesehatan masyarakat, dsb), identitas posisi yang merepresantsikan wewenang yang mereka miliki di organisasi asal mereka, dan identitas personal mereka. Berbagai identitas tersebut akan mempengaruhi cara mereka berinteraksi dengan individu yang berasal dari mitra lain. Sebagai contoh, dari sudut pandang positif, identitas profesional dapat memotivasi mereka (individu) untuk terlibat dalam kemitraan karena mereka ingin selalu terlibat dalam berbagai trend terbaru terkait identitas profesional mereka. Identitas posisi bisa memotivasi mereka dalam hal karir dimana keterlibatan mereka dalam kemitraan dapat berefek positif bagi karir mereka. Sementara identitas personal mereka dapat memotivasi mereka karena mereka ingin mendapatkan jaringan baru, belajar hal-hal baru, dan memperluas *networking*. Faktor yang memotivasi individu sehingga ia mau terlibat dalam kemitraan akan mempengaruhi perilaku dan kontribusi mereka dalam kemitraan. Oleh karena itu, menurut Kaplan *et al.*, (2007), proses penilaian kemitraan harus dapat menilai hingga tingkat individu meskipun merupakan hal yang cukup sulit.

b. Target Kemitraan

Komponen berikutnya yang harus dinilai dalam suatu kemitraan adalah target atau tujuan yang ingin dicapai dari suatu kemitraan. Di dalamnya mencakup analisis terkait proses negosiasi diantara mitra dalam menyepakati berbagai target atau tujuan kemitraan yang ingin dicapai. Beberapa pertanyaan besar yang harus ada dalam komponen ini adalah sebagai berikut:

- What is the partnership trying to achieve?
- What does success look like for the partnership? How would we know if we had achieved it? What would suggest it is not working?
- What kind of changes would we see? Where or within which institutions?

Kontribusi yang akan diberikan oleh setiap mitra harus sesuai dengan hasil yang diinginkan. Detail mengenai komponen ini akan dijelaskan pada bagian tersendiri.

c. Partisipasi mitra

Partisipasi mitra dalam kemitraan dapat melalui dua acara, yaitu dengan membuat dan memberikan komitmen mereka untuk kemitraan dan keterlibatan mereka dalam proses pengambilan keputusan. Terkait dengan komitmen, penilaian kemitraan harus dapat

menilai seberapa besar komitmen yang diberikan organisasi dalam kemitraan dan seberapa baik perusahaan atau organisasi dalam memenuhi komitmennya ketika proses kemitraan sudah berlangsung. Komitmen biasanya diputuskan di tingkat organisasi namun dilaksanakan oleh individu dan dapat berupa waktu, energi, perlengkapan, material, dana, fasilitas kerja, dsb. Proses penilaian kemitraan yang baik akan dapat memberikan input kepada organisasi terkait tingkat partisipasi individu yang mereka tugaskan dalam kemitraan dan cara yang dapat digunakan oleh organisasi untuk meningkatkan partisipasi anggota mereka dalam kemitraan. Tabel berikut ini dapat menjadi contoh berbagai faktor yang mungkin digunakan untuk mengidentifikasi kemampuan mitra dalam memenuhi komitmennya.

Tabel 3.6. Are Partners Delivering on Commitments?

	A Range of Drivers - "Although I/we have less control over how they are used than in other ways of working, committing resources to the partnership and delivering on those commitments..."	Possible Lines of Inquiry
Organisational	...enhances the organisation's reputation (including by forging greater understanding of our work by others) ...provides new opportunities for learning and enhances the organisation's skills ...provides new "markets" for our products and services ...provides new funding sources or other resources for our activities ...allows us to enhance our operational efficiency and effectiveness ...allows us to meet our targets, meet the needs of our constituencies and achieve our mission (and/or to stay in compliance, and/or avoid any financial or other penalties) ...is an effective use of our time and resources	Are organisational commitments clear with action plans for organisations / teams? Have organisations met their commitments? Can we prove that the partnership has generated more efficient ways of meeting our own targets? Are there other alternatives that allow us to receive these same organisational benefits? Are commitments for partner organisations a diversion from priorities or do they directly contribute to meeting priorities? Is there sufficient recognition of our organisational contribution (between the partners and by external stakeholders)? What happens if our organisation does not meet our commitments?
Individual	...enhances my status (or does not hurt my reputation) ...provides new channels for me to exert influence (my voice is heard) ...provides different perspectives to my work and new opportunities for learning ...helps me meet my annual targets (or helps me avoid a poor performance appraisal) ...has led to the development of new contacts and relationships ...provides me with new skills (that allows me to be more effective at my job or seek a more senior position) ...helps me channel my time and resources more effectively ...is an effective use of my time and resources	Are individual commitments clear? Are they being met? Are individuals at the right level representing each organisation? (Do they have sufficient authority to make commitments on behalf of their organisation?) Are the right individuals attending regularly? Do individuals have sufficient space in their work schedule and support from their organisation to meet their commitments? Is there sufficient recognition of individual's time and commitment? What happens if individuals do not meet their commitments? How has the partnership influenced the way individuals do their work?

Bagian kedua yang harus ada dalam menilai partisipasi mitra adalah bagian terkait keterlibatan mitra dalam proses pengambilan keputusan. Asumsi yang digunakan adalah semakin besar keterlibatan mitra dalam proses pengambilan keputusan semakin baik pula ide-ide yang berkembang dan semakin besar kemungkinan bahwa mitra akan menyetujui berbagai keputusan penting. Biasanya setiap mitra ingin mengetahui apakah pengambilan

keputusan dalam kemitraan akan mengalokasikan seluruh sumber daya secara efektif dan efisien, dan dapat mengakomodasi berbagai perubahan yang terjadi pada konteks kemitraan. Proses pengambilan keputusan dalam kemitraan akan mempengaruhi cara para mitra dalam memenuhi berbagai komitmen yang telah disepakati sebelumnya. Tabel 2 dapat digunakan sebagai dasar dalam menyusun berbagai indikator terkait komponen ini.

Tabel 3.7. Do Partners Have Sufficient Incentives or Obligations to Contribute to Decision Making?

	A Range of Drivers - "Contributing to decision-making in the partnership allows me / us..."	Possible Lines of Inquiry
Organisational	...to create new opportunities for the organisation (funding, markets, projects, skillsets, etc.) ...to influence the way resources may be allocated to our organisation ...to influence the way resources are committed in our organisation ...to ensure that the decisions taken by the partnership incorporate an understanding of the organisations' risks (regarding reputation, financial, etc.) ...to help us maintain our profile in the partnership	Are there clear rules governing decision-making within the partnership? Is the Chair of the meetings sufficiently neutral? Are meetings held frequently enough? Does each partner understand the risks (and benefits) for their partners? Do organisations use power relationships (through connections, financial contributions, etc.) in the interest of their own position and status or to benefit the partnership more broadly? Do partners have influence in decision-making roughly equivalent to the risk presented to their organisation? Are organisations comfortable with the amount of control they have over how resources (their own and others) are allocated in the partnership? Are clear systems in place to address grievances between partners?
Individual	...to influence learning ...to influence the style and structure of the partnership ...to create new opportunities for me (and thereby new or different rewards) for learning and staying informed, for recognition, for contributing my skills and knowledge ...to avoid certain conflicts primarily by representing the risks that certain decisions might have on me ...to influence decisions that impact on my own workload and/or personal targets	Are decision-making processes clear with sufficient information provided? Are attitudes towards partners supportive to joint decision-making? Are there barriers to contributing to decision-making (associated costs, timing of meetings, agenda setting, chairing styles, document preparation, etc.)? Do individuals use power relationships (connections, financial contributions, etc.) in the interest of their own position and status, the position and status of their organisation, or to benefit the partnership more broadly? Are individuals comfortable with the amount of control they have over how resources (their own and others) are allocated in the partnership?

d. Kinerja Kemitraan

Bagian terakhir dalam *tools* penilaian kemitraan adalah kinerja dari kemitraan (*partnership performance*). Bagian ini fokus pada mengukur efektivitas dan efisiensi kemitraan. Efektivitas kemitraan adalah terkait kemampuan kemitraan dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Sementara efisiensi berkaitan dengan kemampuan kemitraan mengalokasikan berbagai sumber daya dengan seoptimal mungkin dalam rangka mencapai tujuan yang ingin dicapai. Dengan kata lain, efisiensi sangat berkaitan dengan biaya yang dikeluarkan oleh kemitraan dalam mencapai tujuan. Namun, pencapaian tujuan tidak hanya dipengaruhi oleh berbagai kondisi internal melainkan juga

dipengaruhi oleh berbagai faktor eksternal. Oleh karena itu, efisiensi juga dapat dipandang sebagai kapasitas kemitraan untuk merespon berbagai faktor eksternal secara positif dan strategis sehingga memiliki pengaruh positif terhadap kinerja kemitraan. Sehingga, efisiensi seharusnya memiliki dua ukuran, yaitu ukuran internal dan ukuran eksternal. Ukuran internal sangat terkait dengan kemampuan kemitraan dalam menggunakan seluruh sumber daya dan ukuran eksternal sangat berkaitan dengan kemampuan kemitraan dalam berinteraksi dengan lingkungan eksternal. Tabel 3 dapat dijadikan pertimbangan dalam menyusun berbagai indikator terkait komponen kinerja kemitraan.

Tabel 3.8. Mengukur Efektivitas dan Efisiensi Kemitraan

Indicator(s)	Corresponding prompts - "What drives the partnership to..."
The partnership management team optimises and allocates members' resources and contributions to achieve partnership objectives and goals.	<ul style="list-style-type: none"> ...use partners' financial resources efficiently and effectively? ...use partners' non-financial resources (e.g. time, skills, expertise, information, data, connections, influence, equipment, etc.) efficiently and effectively?
Management maintains direct contact with: 1) the beneficiaries of the partnership's products and services, and 2) other important external entities.	<ul style="list-style-type: none"> ...initiate and maintain relationships with key contacts outside of the partnership? Who is responsible for keeping in touch with them? How and how often?
The partnership's management team stays well informed about the external policy, legal, financial and regulatory issues.	<ul style="list-style-type: none"> ...understand and prioritise the key external influences on the partnership?²⁰ ...analyse what changes have occurred in policy, legal, financial and regulatory areas in recent years, and what role the partnership played in these changes?
Specific strategies are formulated to influence policies, legislation and other activities to: 1) obtain necessary approvals and resources ²¹ , and 2) feed learning into wider systems.	<ul style="list-style-type: none"> ...create specific strategies to influence key external institutions? What are the objectives of these strategies? How do strategies to influence outside factors relate to work programmes and /or goals?
As appropriate, programmes are developed to influence the public in support of the partnership goals.	<ul style="list-style-type: none"> ...inform the "public" about their activities? To what extent have partnership public information programmes created or supported its image? What type of public image is it trying to create?

3.9.3. Cara Menilai Kemitraan

Terdapat beberapa hal yang perlu dipertimbangkan dalam melakukan penilaian dan evaluasi akan sukses tidaknya sebuah kemitraan. Baik pengukuran yang bersifat *ex-ante* kemitraan maupun *ex-post* kemitraan. Untuk lebih detil, akan dijabarkan seperti di bawah ini:

a. Siapa yang seharusnya terlibat dalam kemitraan

Untuk mengetahui siapa saja yang seharusnya terlibat dalam kemitraan, terlebih dahulu harus ditentukan siapa saja pihak atau *stakeholder* yang seharusnya terlibat dalam suatu kemitraan. Agar kemitraan dapat berjalan secara efektif dan efisien terdapat sebuah standar

baku yang harus dicapai: “*the greater the involvement of partners and stakeholders, the greater the effective of assessment: ‘inclusivity is a must’*”. Inklusivitas merupakan hal penting yang harus ada dalam proses evaluasi kemitraan. Inklusivitas juga berarti bahwa setiap mitra dan *stakeholder* menjalankan perannya masing-masing. Oleh karena itu sangat penting untuk mengetahui perbedaan antara mitra dan *stakeholder*.

Mitra atau *partner* adalah pihak yang terlibat dan memberikan kontribusi kepada kemitraan. Tidak semua organisasi atau lembaga yang menerima *benefit* dari kemitraan disebut sebagai mitra. Selain itu, lembaga atau sponsor yang memberikan bantuan atau dukungan dana kepada kemitraan juga tidak otomatis disebut sebagai mitra. Suatu organisasi atau lembaga disebut sebagai mitra jika organisasi tersebut dapat memberikan sumber daya yang dimilikinya (tidak hanya dana) kepada kemitraan sehingga kemitraan dapat berjalan secara efektif dan efisien. Mitra yang ideal akan bersedia untuk *sharing risk* dan membagi sumber daya yang dimilikinya kepada pihak lain yang menjadi mitra dalam kemitraan. Oleh karena itu, poin-poin penilaian kemitraan terkait dengan kontribusi mitra harus ada dan harus jelas sehingga dapat mengukur seberapa baik setiap mitra telah berkontribusi dalam kemitraan.

Sementara istilah *stakeholder* lebih mudah untuk dijelaskan dan diidentifikasi. *Stakeholder* adalah seluruh pihak (lembaga atau organisasi) yang berkepentingan dan terpapar oleh proses maupun output dari suatu kemitraan. Namun *stakeholder* dapat dibedakan berdasarkan tingkat pengaruh dari kemitraan terhadap *stakeholder* tersebut. Terdapat jenis *stakeholder* yang tidak terlalu terpengaruh terhadap sukses tidaknya suatu kemitraan seperti misalnya media, akademisi, dan lain sebagainya. Sementara *stakeholder* lainnya terkena dampak yang cukup signifikan dari sukses tidaknya kemitraan. Perbedaan diantara keduanya adalah terdapat pada tingkat risiko yang akan mereka hadapi terkait keberhasilan atau kegagalan dari suatu kemitraan. Semakin besar tingkat risikonya, maka semakin besar pengaruh kemitraan terhadap *stakeholder* tersebut.

Agar proses evaluasi dapat berjalan dengan baik, Kaplan *et al.*, (2007) menyebutkan bahwa sebaiknya evaluator memiliki *resource mapping* yang dapat memetakan setiap mitra berikut sumber daya yang dimilikinya dan kontribusi yang seharusnya diberikan. Selain itu, evaluator juga harus memperhatikan adanya isu-isu lain yang diluar kemitraan namun memiliki pengaruh signifikan terhadap kemitraan. Misalnya isu *balance of power* dimana ada mitra yang terlalu dominan, isu diskriminasi berdasarkan jenis kelamin, suku bangsa, atau agama. Kesemua isu tersebut meskipun bukanlah hal utama yang terkait dengan kemitraan namun memiliki efek signifikan dan memiliki kontribusi cukup besar dalam menentukan keberhasilan suatu kemitraan.

b. Bagaimana seharusnya mitra dan *stakeholder* terlibat?

Tingkat keterlibatan mitra dan *stakeholder* dalam proses penilaian kemitraan bisa berbeda-beda. Biasanya ditentukan oleh kemampuan dan kemauan masing-masing pihak untuk mengalokasikan waktu dan sumber dayanya dalam proses evaluasi mengingat proses penilaian kemitraan bukanlah proses yang sederhana. Seluruh mitra harus diberikan informasi secara sempurna terkait adanya proses penilaian kemitraan dan tujuan diadakannya penilaian tersebut. Sementara untuk *stakeholder*, tidak seluruh *stakeholders* harus dilibatkan. Mereka dapat dikelompokkan berdasarkan prioritas penilaian. Berikut ini beberapa kelompok *stakeholders* berdasarkan kedalaman interaksinya terhadap proses penilaian kemitraan:

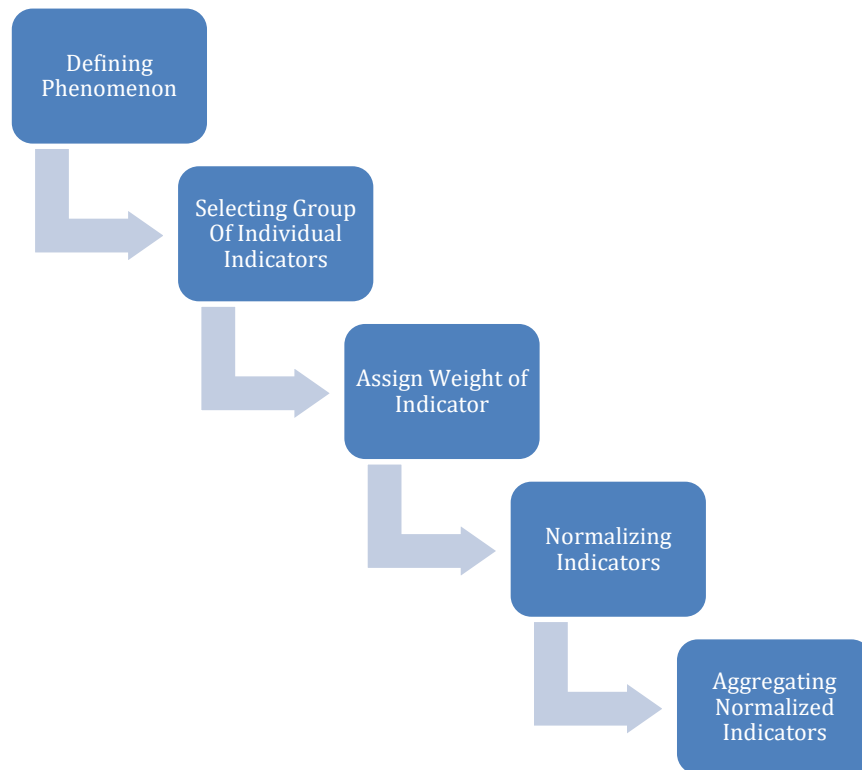
- *Informed: Stakeholders* yang cukup diberikan informasi bahwa terdapat penilaian kemitraan dan proses tersebut sedang berjalan.
- *Consulted: stakeholders* yang dapat dimintai pendapat terkait kemitraan dan proses evaluasinya.
- *Involved in the process: stakeholders* yang diharapkan dapat terlibat dalam proses penyusunan perangkat penilaian.
- *Integrated into design: stakeholders* yang terlibat dalam proses penilaian, termasuk di dalamnya melakukan analisis atas hasil temuan dari proses penilaian kemitraan.

Salah satu hal penting yang harus diperhatikan dalam penilaian kemitraan adalah siapa pihak yang menginisiasi dilakukannya penilaiannya. Jika proses penilaian sudah terintegrasi dalam proses kemitraan dan telah disetujui oleh setiap pihak yang terlibat dalam kemitraan, maka biasanya penilaian akan diterima oleh setiap pihak dengan baik. Namun jika proses evaluasi terkesan dipaksakan, misalnya karena adanya kepentingan dari salah satu mitra terkait proses penilaian, maka proses penilaian akan mengalami banyak hambatan karena tidak disetujui dan tidak melibatkan seluruh mitra.

Bab 4 Pembentukan Partnership Index

4.1. Langkah-langkah Pembentukan Indeks

Dalam melakukan pembentukan indeks kemitraan digunakan pendekatan seperti pada gambar 4.1 di bawah ini.



Gambar 4.1 Bagan Langkah Pembentukan Indeks

Langkah pertama adalah mendefinisikan fenomena *Partnership* yang akan dibuat indeksnya tersebut. Dari sisi literatur pendefinisian *Partnership* sudah tercantum di Bab 3, namun dari sisi cakupan indeks lebih didetilkan lagi apa saja yang akan diukur mengingat cakupan dari *Partnership* ini sendiri sedemikian luasnya. Hasil dari pendefinisian ini adalah *Partnership Index* yang akan disusun akan dibagi berdasarkan dua sudut pandang, yaitu sudut pandang jenis entitas yang terlibat dan dari sudut pandang proses suatu *Partnership* dari awal hingga akhir.

Dari sisi jenis entitas yang terlibat, diidentifikasi ada enam tipe *Partnership*. Tipe ini didapat dari kombinasi jenis entitas yang terlibat, dimana jenis entitas ini sendiri

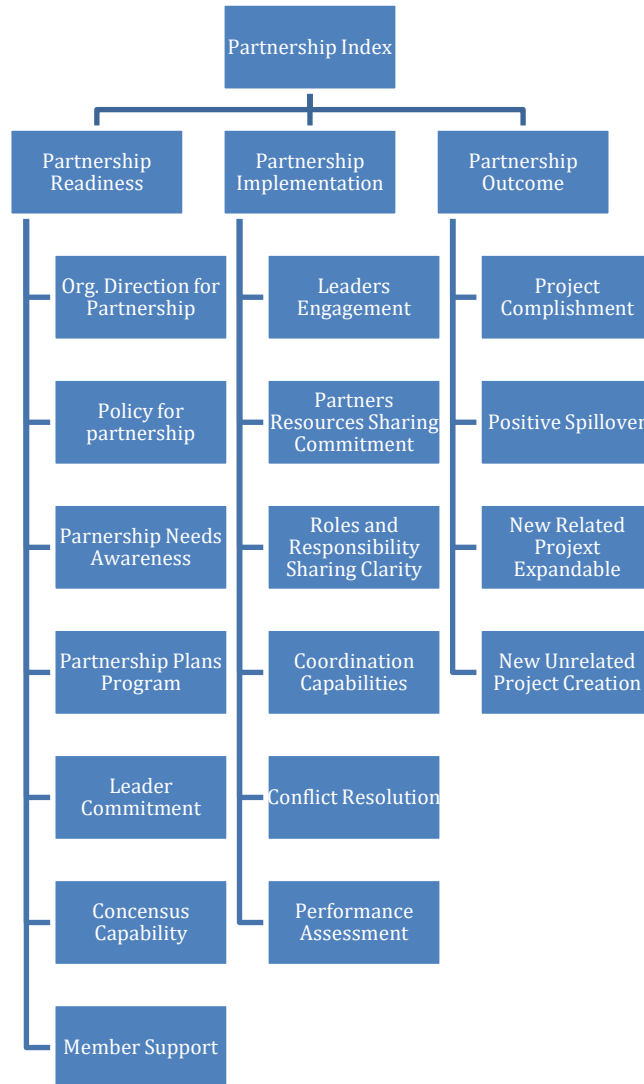
dikategorikan menjadi tiga antara lain: Public, Private, dan Non Profit. Public maksudnya adalah instansi pemerintah yang memberi pelayanan publik. Private maksudnya adalah pihak swasta yang dalam kegiatannya berorientasikan profit. Non Profit adalah organisasi yang menjalankan kegiatannya tanpa orientasi laba.

Dari kombinasi tiga jenis partner tersebut maka didapatkan enam kombinasi *Partnership* sebagai berikut:

1. Public – Public(s) Partnership. *Partnership* antara entitas publik dengan entitas publik lainnya.
2. Public – Private(s) Partnership. *Partnership* antara entitas publik dengan entitas swasta.
3. Public – Non Profit(s) Partnership. *Partnership* antara entitas publik dengan entitas Non Profit.
4. Private – Private(s) Partnership. *Partnership* antara entitas swasta dengan entitas swasta lainnya.
5. Private – Non Profit(s) Partnership. *Partnership* antara entitas swasta dengan entitas Non Profit.
6. Multi-sectors Partnership. *Partnership* antara beberapa sektor sekaligus.

Dari sudut pandang proses, *Partnership Index* ini akan dibagi menjadi tiga komponen ukuran yaitu *Partnership Readiness*, *Partnership Implementation*, dan *Partnership Outcome*. *Partnership Readiness* untuk mengukur sejauh apa sebuah entitas siap untuk memulai suatu kemitraan. *Partnership Implementation* mengukur sejauh mana pelaksanaan suatu kemitraan itu dijalankan dengan baik. *Partnership Outcome* mengukur hasil-hasil yang dicapai dengan adanya suatu kemitraan. Penjelasan masing-masing secara lebih detil bisa dilihat pada sub bab berikutnya.

Setelah mendefinisikan fenomena kemitraan tersebut, langkah kedua adalah memilih sekelompok indikator yang dapat mencerminkan nilai atas indeks yang akan dibuat. Pemilihan indikator ini dibagi berdasarkan sudut pandang proses. Sementara dari sudut pandang jenis entitas, indikator yang digunakan sama, hanya saja obyek dalam penilaian berbeda. Indikator-indikator yang dipilih dapat dilihat pada bagan di bawah ini. Penjelasan atas detil masing-masing indikator dapat dijumpai di sub bab berikutnya.



Gambar 4.2. Indikator Pembentuk Indeks

Langkah ketiga adalah menentukan bobot dari masing-masing indikator. Bobot ini akan dibuat berbeda per masing-masing jenis entitas yang terlibat, karena penekanan kemitraaan ini di institusi publik, swasta, maupun non profit ada perbedaan. Selain itu juga, pembobotan dilakukan agar indeks pengukuran nantinya akan lebih mencerminkan tingkat kesulitan sekaligus sebagai medium untuk lebih mengapresiasi akan hal-hal tertentu yang menjadi ke-khasan masing-masing bentuk kemitraan. Dengan kata lain, indeks pengukuran akan kemitraan diharapkan akan lebih kontekstual dengan tantangan dan hambatan yang dihadapi oleh tidak hanya masing-masing pihak dalam menjalin kemitraan tetapi juga bentuk kemitraannya itu sendiri.

Langkah keempat adalah menormalisasikan pengukuran dari masing-masing indikator agar dapat dilakukan agregasi menjadi satu nilai indeks yang menggambarkan

keseluruhan pengukuran. Indikator yang akan diukur menggunakan skala 1 hingga 4 dimana 1 mewakili nilai yang paling rendah terkait indikator tersebut dan 4 merupakan nilai tertinggi. Indeks yang akan disusun menggunakan skala 100 untuk memudahkan interpretasi dari nilai indeks itu sendiri. Dengan demikian, agar dapat diagregasikan maka skala 1 hingga 4 itu dinormalisasi dengan menjadikannya skala 100 dimana nilai 4 mewakili indeks sebesar 100, nilai 3 mewakili indeks sebesar 75, nilai 2 mewakili indeks sebesar 50, dan nilai 1 mewakili indeks sebesar 25.

Langkah kelima adalah agregasi dari nilai masing-masing indikator yang sudah dinormalisasi tersebut. Dengan begitu maka akan didapat nilai indeks baik per bagian maupun totalnya. Jadi bisa dilihat suatu entitas secara proses di bagian mana yang sudah baik atau yang masih kurang, apakah di bagian *Partnership Readiness*, *Partnership Implementation*, atau *Partnership Outcome*. Dari sudut pandang jenis entitas yang terlibat pun bisa dilihat kemitraan dengan entitas apa yang nilainya sudah baik atau masih kurang, apakah dengan entitas *Public*, *Private*, *Non Profit*, ataukah *Multi-sector*.

4.2. Indikator Untuk Partnership Indeks

Indikator yang akan digunakan dalam *Partnership Index* disusun dengan terlebih dahulu membagi indeks berdasarkan proses pembentukan kemitraan dari awal hingga akhir. Ada tiga hal yang diukur berdasarkan pembagian proses ini, yaitu *Partnership Readiness*, *Partnership Implementation*, dan *Partnership Outcome*.

4.2.1. Partnership Readiness

Partnership Readiness mengukur sejauh mana suatu institusi siap dalam melakukan kemitraan dengan pihak lainnya. Ada tujuh indikator yang digunakan untuk mengukur hal ini antara lain:

1. Organization Direction for Partnership
2. Policy for partnership
3. Partnership Needs Awareness
4. Partnership Plans Program
5. Leader Commitment
6. Concensus Capability
7. Member Support

Indikator 1.1: Organization Direction for Partnership

Indikator ini mengukur apakah sudah ada arahan resmi dari suatu institusi untuk menjalankan program kemitraan. Arahan atau instruksi ini bisa saja tersurat maupun

tersirat baik di visi, misi, strategi, maupun program kerja institusi. Jika sebuah institusi sudah memiliki arahan resmi terkait kemitraan ini, maka akan lebih siap dalam menjalankan program tersebut.

Berikut ini beberapa pertanyaan yang digunakan untuk mengukur *Organization Direction for Partnership*:

No.	Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
1.	Saya bisa dengan mudah mendapati arahan resmi terkait kemitraan tertulis dalam dokumen perencanaan institusi seperti dalam pernyataan visi, atau misi, atau strategi, atau dokumen lainnya.				
2.	Institusi senantiasa mengingatkan akan pentingnya kemitraan dengan pihak lain.				
3.	Institusi senantiasa memastikan bahwa semangat kemitraan sudah melekat pada setiap anggota.				

Indikator 1.2: Policy for partnership

Indikator ini mengukur apakah kebijakan dalam sebuah institusi sudah mengatur pelaksanaan program kemitraan. Bila mekanisme program kemitraan ini sudah ada aturan dan kebijakannya maka akan lebih mudah dalam menjalankannya. Aturan dan kebijakan ini baik dari sisi mekanisme untuk menjalankan program kemitraan, hingga aturan atau kebijakan dari sisi insentif agar anggota institusi termotivasi untuk menjalankan program tersebut.

Berikut ini beberapa pertanyaan yang digunakan untuk mengukur *Policy for Partnership*:

No.	Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
1.	Sudah ada aturan dan kebijakan yang jelas terkait mekanisme pengusulan program kemitraan hingga pelaksanaannya.				
2.	Saat ada usulan program kemitraan tidak ada kebingungan terkait aturan yang harus diacu				
3.	Tidak diperlukan pembuatan aturan baru untuk mendukung pelaksanaan program kemitraan.				
4.	Ada kebijakan yang memberikan insentif atas pelaksanaan program kemitraan.				

Indikator 1.3: Partnership Needs Awareness

Indikator ini mengukur sejauh mana anggota suatu institusi memiliki kesadaran akan pentingnya suatu kemitraan. Kesadaran dalam institusi ini akan dibagi menjadi tiga bagian dengan lingkup yang berbeda, antara lain:

- **Individual.** Mengukur kesadaran masing-masing individu.
- **Team.** Mengukur kesadaran dalam lingkup teman dalam satu lingkungan kerja.
- **Organisation.** Mengukur kesadaran dalam lingkup keseluruhan organisasi.

Berikut ini beberapa pertanyaan yang digunakan untuk mengukur *Partnership Needs Awareness*:

No.	Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
	Individual				
1.	Menurut saya, program kemitraan sangat diperlukan supaya tujuan institusi bisa tercapai.				
2.	Menurut saya, dengan adanya program kemitraan kinerja institusi akan menjadi lebih baik.				
3.	Menurut saya, program kemitraan akan memberikan manfaat yang signifikan terhadap institusi.				
	Team				
1.	Menurut rekan-rekan di lingkungan saya bekerja, program kemitraan sangat diperlukan supaya tujuan institusi bisa tercapai.				
2.	Menurut rekan-rekan di lingkungan saya bekerja, dengan adanya program kemitraan kinerja institusi akan menjadi lebih baik.				
3.	Menurut rekan-rekan di lingkungan saya bekerja, program kemitraan akan memberikan manfaat yang signifikan terhadap institusi.				
	Organisation				
1.	Institusi saya memandang bahwa program kemitraan sangat diperlukan supaya tujuan institusi bisa tercapai.				
2.	Institusi saya memandang bahwa dengan adanya program kemitraan kinerja institusi akan menjadi lebih baik.				
3.	Institusi saya memandang bahwa program kemitraan akan memberikan manfaat yang signifikan terhadap institusi.				

Indikator 1.4: Partnership Plans Program

Indikator ini mengukur sejauh mana suatu institusi sudah membuat perencanaan yang baik terkait program kemitraan yang akan dijalankan.

Berikut ini beberapa pertanyaan yang digunakan untuk mengukur *Partnership Plans Program*:

No.	Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
1.	Dalam program kerja institusi setiap tahunnya sudah ada rencana untuk menjalankan kemitraan tertentu.				
2.	Bidang kemitraan yang akan dijalankan sudah jelas tercantum dalam dokumen perencanaan.				
3.	Jangka waktu pelaksanaan program kemitraan sudah ditentukan dan sudah ada batasan-batasan.				
4.	Struktur pelaksana program kemitraan sudah disusun dan siap dan menjalankan program.				

Indikator 1.5: Leader Commitment

Indikator ini mengukur sejauh mana komitmen pimpinan dalam melaksanakan program-program kemitraan yang sudah direncanakan.

Berikut ini beberapa pertanyaan yang digunakan untuk mengukur *Leader Commitment*:

No.	Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
1.	Kepala divisi (atau pimpinan yang setara) di lingkungan kami bersemangat untuk menjalankan program kemitraan.				
2.	Kepala divisi (atau pimpinan yang setara) di lingkungan kami selalu memotivasi kami untuk segera menjalankan program kemitraan.				
3.	Kepala divisi (atau pimpinan yang setara) di lingkungan kami sering menyampaikan ide-ide terkait program kemitraan.				
4.	Kepala divisi (atau pimpinan yang setara) di lingkungan kami berusaha keras setiap tahunnya menyelenggarakan program kemitraan.				

Indikator 1.6: Concensus Capability

Indikator ini mengukur sejauh mana anggota suatu institusi memiliki kemampuan dalam menghasilkan poin-poin konsensus yang sangat penting pada tahap formulasi

kerjasama kemitraan. Kemampuan ini akan dibagi menjadi tiga bagian dengan lingkup yang berbeda, antara lain:

- **Individual.** Mengukur kemampuan masing-masing individu.
- **Team.** Mengukur kemampuan dalam lingkup teman dalam satu lingkungan kerja.
- **Organisation.** Mengukur kemampuan dalam lingkup keseluruhan organisasi.

Berikut ini beberapa pertanyaan yang digunakan untuk mengukur *Concensus Capability*:

No.	Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
	Individual				
1.	Saya senantiasa terbuka untuk atas saran dan ide dari pihak lain meskipun kadang tidak sesuai pemikiran saya.				
2.	Saya menyadari untuk tercapainya kesepakatan dalam suatu kemitraan ada beberapa kepentingan pribadi yang harus dikorbankan.				
3.	Saya yakin dalam suatu kemitraan kepentingan bersama jauh lebih penting daripada kepentingan golongan.				
	Team				
1.	Rekan-rekan di lingkungan saya bekerja senantiasa terbuka untuk atas saran dan ide dari pihak lain meskipun kadang tidak sesuai pemikiran saya.				
2.	Rekan-rekan di lingkungan saya bekerja menyadari untuk tercapainya kesepakatan dalam suatu kemitraan ada beberapa kepentingan pribadi yang harus dikorbankan.				
3.	Rekan-rekan di lingkungan saya bekerja yakin dalam suatu kemitraan kepentingan bersama jauh lebih penting daripada kepentingan golongan.				
	Organisation				
1.	Institusi saya senantiasa terbuka untuk atas saran dan ide dari pihak lain meskipun kadang tidak sesuai pemikiran saya.				
2.	Institusi saya menyadari untuk tercapainya kesepakatan dalam suatu kemitraan ada beberapa kepentingan pribadi yang harus dikorbankan.				
3.	Institusi saya yakin dalam suatu kemitraan kepentingan bersama jauh lebih penting daripada kepentingan golongan.				

Indikator 1.7: Member Support

Indikator ini mengukur sejauh mana dukungan anggota suatu institusi untuk menjalankan program kemitraan.

Berikut ini beberapa pertanyaan yang digunakan untuk mengukur *Member Support*:

No.	Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
1.	Saya siap menyediakan waktu dan tenaga demi terwujudnya program kemitraan.				
2.	Saya siap menghadapi kesulitan yang akan dihadapi saat menjalankan program kemitraan.				
3.	Saya siap menanggung konsekuensi apabila gagal menjalankan program kemitraan.				

4.2.2. Partnership Implementation

Partnership Implementation mengukur sejauh mana suatu program kemitraan dapat dijalankan dengan baik dalam suatu institusi. Ada enam indikator yang digunakan untuk mengukur hal ini antara lain:

1. Leaders Engagement
2. Partners Resources Sharing Commitment
3. Roles and Responsibility Sharing Clarity
4. Coordination Capabilities
5. Conflict Resolution
6. Performance Assessment

Indikator 2.1: Leaders Engagement

Indikator ini mengukur sejauh mana pimpinan mau terlibat dalam implementasi program kemitraan yang dijalankan.

Berikut ini beberapa pertanyaan yang digunakan untuk mengukur *Leader Engagement*:

No.	Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
1.	Kepala divisi (atau pimpinan yang setara) di lingkungan kami memahami maksud dan tujuan dari suatu program kemitraan.				
2.	Kepala divisi (atau pimpinan yang setara) di lingkungan kami senantiasa memantau kemajuan atas pelaksanaan program kemitraan.				

3.	Kepala divisi (atau pimpinan yang setara) di lingkungan kami berperan dalam mencari solusi atas masalah yang dihadapi dalam program kemitraan.				
4.	Kepala divisi (atau pimpinan yang setara) di lingkungan kami melakukan monitoring dan evaluasi atas program kemitraan yang dijalankan.				

Indikator 2.2: Partners Resources Sharing Commitment

Indikator ini mengukur sejauhmana pembagian resource dilaksanakan serta komitmen masing-masing pihak untuk memenuhi kesepakatan yang sudah dihasilkan terkait pembagian tersebut.

Berikut ini beberapa pertanyaan yang digunakan untuk mengukur *Partner Resources Sharing Commitment*:

No.	Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
1.	Sudah terbentuk <i>trust</i> yang tinggi diantara para mitra yang menjalankan program kemitraan.				
2.	Sudah ada pemetaan potensi yang dimiliki oleh masing-masing mitra.				
3.	Sudah ada pembagian yang jelas atas sumbangsih resource yang diperlukan oleh masing-masing mitra.				
4.	Masing-masing mitra sudah menyerahkan resource masing-masing secara penuh sesuai pembagian sebelumnya demi kesuksesan program kemitraan.				

Indikator 2.3: Roles and Responsibility Sharing Clarity

Indikator ini mengukur sejauhmana pembagian peran dan tanggung jawab dilakukan secara jelas, terbuka dan adil, serta pelaksanaan masing-masing peran dan tanggung jawab tersebut.

Berikut ini beberapa pertanyaan yang digunakan untuk mengukur *Roles and Responsibility Sharing Clarity*:

No.	Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
1.	Sudah ada pembagian yang jelas dan tertulis terkait peran dan tanggung jawab masing-masing mitra.				
2.	Masing-masing mitra sudah melaksanakan peran dan tanggung jawabnya masing-masing secara penuh.				

3.	Tidak ada komplain terkait pembagian peran dan tanggung jawab di tengah-tengah pelaksanaan program kemitraan.				
----	---	--	--	--	--

Indikator 2.4: Coordination Capabilities

Indikator ini mengukur sejauh mana kemampuan anggota maupun institusi itu sendiri dalam menyelesaikan melakukan koordinasi saat pelaksanaan program kemitraan. Kemampuan ini akan dibagi menjadi tiga bagian dengan lingkup yang berbeda, antara lain:

- **Within Partnership Entity.** Mengukur kemampuan masing-masing individu.
- **Between Partnership and Partners.** Mengukur kemampuan dalam lingkup teman dalam satu lingkungan kerja.
- **Inter-Partners.** Mengukur kemampuan dalam lingkup keseluruhan organisasi.

Berikut ini beberapa pertanyaan yang digunakan untuk mengukur *Partnership Needs Awareness*:

No.	Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
Within Partnership Entity					
1.	Komunikasi diantara tim pelaksana program kemitraan berlangsung terbuka dan efektif.				
2.	Adanya mekanisme koordinasi yang jelas di dalam tim pelaksana program kemitraan.				
3.	Tidak terdapat permasalahan <i>miscoordination</i> saat pelaksanaan program kemitraan di antara tim pelaksana.				
Between Partnership and Partners					
1.	Komunikasi antara tim pelaksana program kemitraan dengan institusi masing-masing berlangsung terbuka dan efektif.				
2.	Adanya mekanisme koordinasi yang jelas antara tim pelaksana program kemitraan dengan institusi masing-masing.				
3.	Tidak terdapat permasalahan <i>miscoordination</i> saat pelaksanaan program kemitraan antara tim pelaksana program kemitraan dengan institusi masing-masing.				
Inter-Partners					
1.	Komunikasi antar institusi dalam program kemitraan berlangsung terbuka dan efektif.				
2.	Adanya mekanisme koordinasi yang jelas antar institusi dalam program kemitraan.				
3.	Tidak terdapat permasalahan <i>miscoordination</i> saat pelaksanaan program kemitraan antar institusi.				

Indikator 2.5: Conflict Resolution

Indikator ini mengukur sejauh mana kemampuan anggota maupun institusi itu sendiri dalam menyelesaikan konflik yang terjadi. Kemampuan ini akan dibagi menjadi tiga bagian dengan lingkup yang berbeda, antara lain:

- **Within Partnership Entity.** Mengukur kemampuan masing-masing individu.
- **Between Partnership and Partners.** Mengukur kemampuan dalam lingkup teman dalam satu lingkungan kerja.
- **Inter-Partners.** Mengukur kemampuan dalam lingkup keseluruhan organisasi.

Berikut ini beberapa pertanyaan yang digunakan untuk mengukur *conflict Resolution*:

No.	Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
Within Partnership Entity					
1.	Masing-masing anggota tim pelaksana program kemitraan berusaha menyelesaikan konflik yang terjadi.				
2.	Masing-masing anggota tim pelaksana program kemitraan menempatkan kepentingan bersama di atas ego/kepentingan golongan.				
3.	Tidak terjadi konflik yang berkepanjangan di dalam tim pelaksana program kemitraan.				
Between Partnership and Partners					
1.	Baik tim pelaksana maupun institusi masing-masing berusaha menyelesaikan konflik yang terjadi di antara mereka.				
2.	Baik tim pelaksana maupun institusi masing-masing menempatkan kepentingan bersama di atas ego/kepentingan golongan.				
3.	Tidak terjadi konflik yang berkepanjangan antara tim pelaksana dengan institusi masing-masing.				
Inter-Partners					
1.	Masing-masing institusi dalam program kemitraan berusaha menyelesaikan konflik yang terjadi.				
2.	Masing-masing institusi dalam program kemitraan menempatkan kepentingan bersama di atas ego/kepentingan golongan.				
3.	Tidak terjadi konflik yang berkepanjangan antar institusi dalam program kemitraan.				

Indikator 2.6: Performance Assessment

Indikator ini mengukur sejauh mana penilaian kinerja dilakukan saat program kemitraan dijalankan sehingga maksud dan tujuan program dapat tercapai.

Berikut ini beberapa pertanyaan yang digunakan untuk mengukur *Performance Assessment*:

No.	Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
1.	Sudah ada mekanisme penilaian kinerja saat pelaksanaan program kemitraan.				
2.	Penilaian kinerja dilakukan secara berkala sepanjang pelaksanaan program kemitraan.				
3.	Aspek-aspek penilaian kinerja sudah memperhitungkan semua hal terkait pelaksanaan program kemitraan.				
4.	Tidak ada komplain terkait proses penilaian kinerja oleh masing-masing pihak.				
5.	Adanya proses monitoring dan evaluasi untuk memastikan program kemitraan yang berjalan tetap sesuai dengan maksud dan tujuan awal.				

4.2.3. Partnership Outcome

Partnership Outcome mengukur sejauh mana suatu program kemitraan memberikan hasil yang bermanfaat bagi institusi. Ada empat indikator yang digunakan untuk mengukur hal antara lain:

1. Project Complishment
2. Positive Spillover
3. New Unrelated Project Creation
4. New Related Project Expandable

Indikator 3.1: Project Complishment

Indikator ini menilai sejauh mana suatu program kemitraan berhasil dijalankan dan tercapai maksud serta tujuannya.

Berikut ini beberapa pertanyaan yang digunakan untuk mengukur *Project Complishment*:

No.	Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
1.	Program kemitraan berhasil dijalankan hingga selesai (tidak putus di tengah jalan)				
2.	Program kemitraan yang dijalankan berhasil mencapai maksud dan tujuannya secara penuh.				

3.	Masing-masing pihak merasa puas atas hasil yang didapat dari program kemitraan tersebut.				

Indikator 3.2: Positive Spillover

Indikator ini mengukur sejauh mana suatu program kemitraan memberikan manfaat tidak langsung terhadap masing-masing institusi peserta program kemitraan.

Berikut ini beberapa pertanyaan yang digunakan untuk mengukur *Positive Spillover*:

No.	Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
1.	Dengan adanya program kemitraan, semangat untuk bekerja menjadi meningkat karena adanya mitra yang saling mendukung.				
2.	Program kemitraan meningkatkan kreatifitas dan inovasi dikarenakan adanya mitra diskusi yang saling membagikan ide dan gagasan.				
3.	Dengan adanya program kemitraan, penyelesaian masalah menjadi semakin mudah karena semakin banyak alternatif usulan dari para mitra.				
4.	Program kemitraan membuat kompetensi masing-masing mitra meningkat karena adanya saling tukar menukar informasi, pengetahuan, maupun kemampuan masing-masing mitra.				

Indikator 3.3: New Related Project Expandable

Indikator ini mengukur sejauh mana program kemitraan yang sudah dijalankan, dapat menghasilkan program kemitraan lanjutan yang merupakan pengembangan dari program sebelumnya. Jika suatu program kemitraan menghasilkan manfaat yang baik bagi kedua belah pihak, maka sangat mungkin jika ada pengembangan lanjutan dari program kemitraan tersebut.

Berikut ini beberapa pertanyaan yang digunakan untuk mengukur *New Related Project Expandable*:

No.	Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
1.	Muncul usulan ide-ide baru yang merupakan pengembangan dari program kemitraan yang berhasil dijalankan sebelumnya.				
2.	Ada kerjasama lanjutan antar institusi yang menjadi peserta program kemitraan.				
3.	Program kemitraan yang ada selalu dilanjutkan secara berkala.				

Indikator 3.4: New Unrelated Project Creation

Indikator ini mengukur sejauh mana program kemitraan yang sudah dijalankan, dapat menghasilkan program kemitraan lanjutan di luar dari dari program kemitraan sebelumnya. Jika suatu program kemitraan berjalan lancar, maka mitra akan mendapatkan tambahan pengetahuan dan kemampuan dalam menjalankan suatu program kemitraan lainnya. Jadi bila suatu program berhasil, sangat mungkin akan mendorong program lainnya untuk dilaksanakan juga.

Berikut ini beberapa pertanyaan yang digunakan untuk mengukur *New Unrelated Project Creation*:

No.	Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
1.	Muncul usulan ide-ide baru di luar program kemitraan yang berhasil dijalankan sebelumnya.				
2.	Ada kerjasama baru dengan institusi selain institusi yang menjadi peserta program kemitraan sebelumnya.				

4.3. Pembobotan Masing –masing Indikator dari Partnership Index

Pembobotan masing-masing indikator yang akan digunakan dalam *Partnership Index* ditentukan dari tingkat kepentingan masing-masing indikator terhadap masing-masing jenis institusi yang terlibat mulai dari *public – public(s)* hingga *multisectors*. Berikut ini hasil pembobotan dari masing-masing indikator tersebut:

Kode	Description	Public - Public (s)	Public - Private (s)	Public - Non Profit	Private - Private (s)	Multi Sectors
00	Partnership Index	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
1.	Partnership Readiness	0,30	0,33	0,30	0,33	0,25
1.1	- Org. Direction for Partnership	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
1.2	- Policy for partnership	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09
1.3	- Parnership Needs Awareness					
	- Individual	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09
	- Team	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09
	- Organisation	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09
1.4	- Partnership Plans Program	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09
1.5	- Leader Commitment	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09
1.6	- Concensus Capability					
	- Individual	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09
	- Team	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09
	- Organisation	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09
1.7	- Member Support	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09
2.	Partnership Implementation	0,40	0,34	0,40	0,34	0,40
2.1	- Leaders Engagement	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
2.2	- Partners Resources Sharing Commitment	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
2.3	- Roles and Responsibility Sharing Clarity	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
2.4	- Coordination Capabilities					
	- Within Partnership Enitivity	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
	- Between Partnership and Partners	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
	- Inter Partners	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
2.5	- Conflict Resolution					
	- Within Partnership Enitivity	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
	- Between Partnership and Partners	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
	- Inter Partners	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
2.6	- Performance Assessment	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
3.	Partnership Outcome	0,30	0,33	0,30	0,33	0,35
3.1	- Project Complishment	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
3.2	- Positive Spillover	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
3.3	- New Related Projezt Expandable	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
3.4	- New Unrelated Project Creation	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25

4.4. Normalisasi dan Agregasi Nilai Indikator

Normalisasi nilai indikator dilakukan untuk mendapatkan sebuah angka berskala 100 untuk memudahkan hasil interpretasi. Cara melakukan normalisasi adalah dengan mengalikan angka rating yang didapat (1 sampai 4) dengan angka 25, sehingga nilai maksimal yang di hasilkan adalah 100.

$$\text{Nilai Indikator} = 25 \frac{\sum \text{Rating Pertanyaan}}{\text{Jumlah Pertanyaan}}$$

Setelah mendapatkan nilai masing-masing indikator, nilai-nilai tersebut diagregasikan untuk menghitung nilai komponen dari *Partnership Index* baik dari sisi *Readiness*, *Implementation*, maupun *Outcome*.

$$\text{Nilai Komponen} = \sum \text{Bobot Indikator} * \text{Nilai Indikator}$$

Setelah didapatkan nilai masing-masing komponen, maka nilai *Partnership Index* dapat dihitung dengan mengalikan nilai masing-masing komponen dengan bobotnya.

$$\text{Partnership Index} = \sum \text{Bobot Komponen} * \text{Nilai Komponen}$$

Hasil dari nilai *Partnership Index* adalah sebuah angka dengan skala 25 hingga 100. Angka ini kemudian dikategorisasikan menjadi beberapa kategori sebagai berikut:

Nilai Index	Kategori
Index \geq 90	<i>Excellent</i>
90 > Index \geq 75	<i>Good</i>
75 > Index \geq 60	<i>Moderate</i>
Index < 60	<i>Poor</i>

Bab 5 Kesimpulan

Sebagai salah satu negara berkembang di dunia, Indonesia sedang berjuang keras untuk mencapai 17 tujuan yang tercantum dalam *Sustainable Development Goals* (SDG's). Kemitraan menjadi kunci utama yang sangat menentukan pencapaian ke-17 tujuan yang tercantum dalam SDG's. Berbagai institusi strategis yang ada di Indonesia harus secara aktif menjalin kemitraan dengan sesama institusi di dalam negeri atau dengan institusi negara lain. Efektivitas dan efisiensi menjadi kunci utama kesuksesan suatu kemitraan. Diperlukan adanya evaluasi atas berbagai kemitraan yang telah dilaksanakan sehingga efektivitas dan efisiensi dari setiap kemitraan dapat diketahui. Oleh karena itu, kajian ini berupaya untuk membangun alat ukur kemitraan yang tepat dan berlandaskan oleh berbagai teori dan konsep yang kuat terkait kemitraan.

Hasil telaah literatur menunjukkan bahwa kemitraan memiliki banyak perbedaan dengan kolaborasi dalam hal atribut, sumber daya, benefit yang diterima, dan *barrier* yang dihadapi. Kemitraan lebih bersifat *joint venture* sementara bersifat *joint working*. Pada kolaborasi terdapat kerjasama setiap pihak yang tergabung di dalamnya. Pada kemitraan, cakupannya menjadi lebih luas dimana setiap mitra terlibat dalam berbagai pengambilan keputusan, membagi berbagai sumber daya yang dimiliki, dan yang paling penting menanggung risiko yang sama (*sharing risk*). Dengan demikian, alat ukur untuk mengevaluasi kemitraan berbeda dengan alat ukur untuk mengevaluasi kolaborasi. Pada prakteknya, kemitraan dapat memiliki berbagai bentuk, diantaranya adalah *business partnership*, *strategic alliances*, *public-private partnerships*, *cross sector partnerships*, *multistakeholder partnerships*, *mandated partnership*, dan lain sebagainya. Beberapa kajian sebelumnya menunjukkan beberapa faktor kunci kesuksesan sebuah kemitraan, diantaranya memiliki visi bersama yang jelas, rasa saling percaya, memiliki tujuan yang jelas, kepemimpinan yang kuat, sumber daya, keterampilan, dan kapasitas, adanya transparansi dan akuntabilitas, fokus pada proses dan hasil, terintegrasinya organisasi dengan baik, adanya pengukuran dan evaluasi, dan terdapat fleksibilitas yang adaptif.

Dari hasil telaah literatur, faktor pengukuran dan evaluasi kemitraan merupakan faktor yang seringkali terlewatkan atau kurang mendapatkan perhatian. Kalaupun ada, fokus utama biasanya hanya mencakup hasil akhir dari kemitraan dan tidak mengevaluasi proses berjalannya kemitraan. Padahal dalam suatu kemitraan, proses tidak kalah penting dibandingkan dengan hasil akhir. *Partnership assessment tools* sangat ditentukan oleh konteks kemitraan tersebut berjalan. Terdapat tiga konteks kemitraan, yaitu lingkungan

eksternal, lingkungan organisasi, dan insentif-disinsentif individu. Ketiga konteks tersebut akan mempengaruhi tujuan kemitraan yang disepakati dan ingin dicapai, bagaimana seharusnya setiap mitra berpartisipasi dan berkontribusi, dan kinerja dari kemitraan itu sendiri, baik hasil akhir maupun prosesnya. Kesemuanya sekaligus menjadi komponen kemitraan yang harus dievaluasi. Bentuk penilaian kemitraan dapat berupa *health check*, penilaian formal yang bersifat *summative evaluation*, atau kombinasi dari bentuk tersebut.

Dalam proses melakukan evaluasi, penting untuk membedakan mitra dan *stakeholders*. Keduanya memiliki peran yang berbeda dalam kemitraan dan memiliki porsi berbeda dalam alat evaluasi kemitraan. Titik tekan evaluasi proses kemitraan adalah ada pada partner, sementara titik tekan evaluasi hasil akhir kemitraan adalah ada pada *stakeholders*. Khusus untuk *stakeholders*, tidak harus *stakeholders* harus dilibatkan secara penuh dalam evaluasi kemitraan. Sebagian diantaranya cukup diinformasikan, sebagian lainnya cukup dimintakan pendapatnya, namun sebagian lainnya terlibat dalam proses penyusunan hingga analisis hasil temuan evaluasi.

Dari paparan konsep di atas, kajian ini menghasilkan beberapa rumusan terkait metode pengukuran kemitraan. Terdapat tiga jenis mitra yang biasanya terlibat dalam kemitraan di Indonesia, yaitu public, private, dan non-profit organizations. Dari ketiganya, terdapat 6 kombinasi kemitraan yang mungkin terjalin, yaitu public-public partnership, public private partnership, public-non profit partnership, private-private partnership, private-non profit partnership, dan multi-sectors partnership. Alat ukur yang disusun dalam kajian ini bisa digunakan untuk keenam jenis kemitraan tersebut namun terdapat modifikasi pada penentuan bobot pada komponen alat ukur kemitraan. Untuk mengevaluasi proses kemitraan, kajian ini mengusulkan tiga jenis ukuran, yaitu *partnership readiness*, *partnership implementation*, dan *partnership outcome*. Masing-masing ukuran tersebut memiliki indikator. Pada *partnership readiness*, indikator yang digunakan adalah *organization direction for partnership*, *policy for partnership*, *partnership needs awareness*, *partnership plans program*, *leader commitment*, *consensus capability*, dan *member support*. Pada *partnership implementation*, indikator yang digunakan adalah *leaders engagement*, *partners resources sharing commitment*, *roles and responsibility sharing clarity*, *coordination capabilities*, *conflict resolution*, dan *performance assessment*. Dan pada *partnership outcome*, indikator yang digunakan adalah *project accomplishment*, *positive spillover*, *new related project expandable*, dan *new unrelated project creation*. Berbagai indikator tersebut diukur melalui alat ukur kuesioner dengan skala likert (skala ordinal) 1- 4 dimana 1 menunjukkan sangat tidak setuju dan 4 menunjukkan sangat setuju.

Hasil akhir dari proses evaluasi kemitraan dengan seperangkat indikator di atas adalah adanya satu indeks yang dapat menilai secara menyeluruh suatu kemitraan. Proses

pembentukan indeks dilakukan dengan menghitung rata-rata tertimbang (*weighted average*) dari berbagai indikator yang telah dijelaskan sebelumnya. Bobot per indikator ditentukan untuk masing-masing jenis kemitraan, mulai dari *public – public(s)* hingga *multisectors*. Hasilnya adalah nilai indeks komposit dimana indeks komposit tersebut menggunakan skala 100. Indeks komposit akan dikelompokkan ke dalam beberapa kategori, yaitu *excellent* (skor 90 – 100), *good* (75 – 90), *moderate* (60 – 75), *poor* (< 60). Dengan demikian, indeks kinerja kemitraan akan mudah untuk dibaca dan dianalisis untuk proses perbaikan menyeluruh di masa yang akan datang.

REFERENSI

- Allaby, M. (1992). *The Concise Oxford Dictionary*. New York: Oxford University Press.
- Axelrod, R. 2004. *Theoretical Foundations of Partnership*. In: Liebenthal, A., Feinstein, O. and Ingram, G. (Eds.) *Evaluation and Development: The Partnership Dimension*. New Brunswick (USA): Transaction Publishers.
- Barker, Alan. (2003). *How To Be Better at Managing People*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Brinkerhoff, J. (2002a). *Government-Nonprofit Partnership: A Defining Framework*. *Public Administration and Development* 22, 19–30.
- Brinkerhoff, J. M. (2002). *Assessing and improving partnership relationships and outcomes: a proposed framework*. *Evaluation and program planning*, 25(3), 215-231.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). *The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature*. *Public Administration Review*, 66(s1), 44–55.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2015). *Designing and Implementing Cross-Sector Collaborations: Needed and Challenging*. *Public Administration Review*, 75(5), 647–663.
- Cervantes, M. (1998). *Public–Private Partnerships in Science and Technology: An Overview*. *Special Issue on Public/Private Partnerships in Science and Technology*. *Science, Technology and Industry Review*, No. 23, 7–22. Paris: Organization for Economic Co-operation and Development (OECD).
- Collins Cobuild English Language Dictionary. (1991). Collins ELT. London: Arper Collins Publisher.
- Dobbs, J. H. (1999). *Competition’s new battleground: The integrated value chain*. *Cambridge Technology Partners: Cambridge, MA*.
- Erakovich, R., & Anderson, T. (2013). *Cross-sector Collaboration: Management Decision and Change Model*. *International Journal of Public Sector Management*, 26(2), 163–173.
- Glaister, K.W. P. J. Buckley. (1998). *Management-Performance Relationships In UK Joint Venture*. *International Business Review*, 7, 235-257.
- Gray, B. (1985). *Conditions Facilitating Interorganizational Collaboration*. *Human Relations*, 38(10), 911–936.
- Hardy, C., Phillips, N. and Lawrence, T. (2003). *Resources, Knowledge and Influence: The Organizational Effects of Interorganizational Collaboration*. *Journal of Management Studies*, 40, 2
- Harrigan, K.R. (1985). *Joint Ventures and Competitive Strategy*. *Strategic Management Journal*. Vol. 9: 141-158

- Huxham, C. and Vangen, S. (2005). *Managing to Collaborate: The Theory and Practice of Collaborative Advantage*. London: Routledge.
- Huxham, C., & Vangen, S. (2004). Doing Things Collaboratively: Realizing The Advantage or Succumbing to Inertia? *Organizational Dynamics*, 33(2), 190–201.
- Kaplan, Ken., Gamma, Joe., Mugabi, Josses., dan Stott, Leda. (2007). Assessing Partnership Performance: Understanding the Drivers for Success. *Building Partnerships for Development in Water and Sanitation*, 1 – 36.
- Kitzi, J. (2002). Cooperative Strategy: Building Networks, Partnerships, and Alliances. In: Dees, J., Emerson, J. and Economy, P. 2002. *Strategic tools for social entrepreneurs*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Klitgaard, R. (2004). Evaluation of, for, and Through Partnership. In: Liebenhal, A., Feinstein, O. and Ingram, G. (Eds.) *Evaluation and Development: The Partnership Dimension*. New Brunswick (USA): Transaction Publishers.
- Lawrence, T., Hardy, C. and Phillips, N. (2002). Institutional Effects of Interorganizational Collaboration: The Emergence Of Proto-Institutions. *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 1, 281–290.
- Maani, K. (2017). *Multi-Stakeholder Decision Making for Complex Problems*. Singapore: World Scientific Publishing.
- Mattessich, P., Murray-Close, M. and Monsey, B. (2001). *Collaboration: What Makes It Work*. Saint Paul, Minnesota, USA: Amherst H. Wilder Foundation.
- Mowery, D.C et al. (1996). Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer. *Strategic Management Journal*. Vol. 17, 77 – 91
- Patton, M. (2011). *Developmental Evaluation. Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use*. New York: The Guilford Press.
- Picciotto, R. (2004). The Logic of Partnership. In: Liebenhal, A., Feinstein, O. and Ingram, G. (Eds.) *Evaluation and Development: The Partnership Dimension*. New Brunswick (USA): Transaction Publishers.
- Seitanidi, M. M., Koufopoulos, D. N., & Palmer, P. (2011). Partnership Formation for Change: Indicators for Transformative Potential in Cross Sector Social Partnerships. *Journal of Business Ethics*, 94(1), 139–161.
- Selsky, John. W., & Parker, Barbara. (2005). Cross-Sector Partnershipsto Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice. *Journal of Management*, 31(6), 849–873.
- Waddell, S., & Brown, L. D. (1997). *Fostering Intersectoral Partnering: A Guide To Promoting Cooperation Among Government, Business, And Civil Society Actors* (Vol. 13). Institute for Development Research (IDR).
- Westley, F., & Vredenburg, H. (1997). Interorganizational Collaboration and The Preservation of Global Biodiversity. *Organization Science*, 8(4), 381–403.

LAMPIRAN. KUESIONER PENGUKURAN INDEKS KEMITRAAN

A. Partnership Readiness

8. Organization Direction for Partnership

No.	Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
1.	Saya bisa dengan mudah mendapati arahan resmi terkait kemitraan tertulis dalam dokumen perencanaan institusi seperti dalam pernyataan visi, atau misi, atau strategi, atau dokumen lainnya.				
2.	Institusi senantiasa mengingatkan akan pentingnya kemitraan dengan pihak lain.				
3.	Institusi senantiasa memastikan bahwa semangat kemitraan sudah melekat pada setiap anggota.				

9. Policy for partnership

No.	Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
1.	Sudah ada aturan dan kebijakan yang jelas terkait mekanisme pengusulan program kemitraan hingga pelaksanaannya.				
2.	Saat ada usulan program kemitraan tidak ada kebingungan terkait aturan yang harus diacu				
3.	Tidak diperlukan pembuatan aturan baru untuk mendukung pelaksanaan program kemitraan.				
4.	Ada kebijakan yang memberikan insentif atas pelaksanaan program kemitraan.				

10. Partnership Needs Awareness

No.	Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
	Individual				
1.	Menurut saya, program kemitraan sangat diperlukan supaya tujuan institusi bisa tercapai.				
2.	Menurut saya, dengan adanya program kemitraan kinerja institusi akan menjadi lebih baik.				
3.	Menurut saya, program kemitraan akan memberikan manfaat yang signifikan terhadap institusi.				
	Team				
1.	Menurut rekan-rekan di lingkungan saya bekerja, program kemitraan sangat diperlukan supaya tujuan institusi bisa tercapai.				

2.	Menurut rekan-rekan di lingkungan saya bekerja, dengan adanya program kemitraan kinerja institusi akan menjadi lebih baik.				
3.	Menurut rekan-rekan di lingkungan saya bekerja, program kemitraan akan memberikan manfaat yang signifikan terhadap institusi.				
	Organisation				
1.	Institusi saya memandang bahwa program kemitraan sangat diperlukan supaya tujuan institusi bisa tercapai.				
2.	Institusi saya memandang bahwa dengan adanya program kemitraan kinerja institusi akan menjadi lebih baik.				
3.	Institusi saya memandang bahwa program kemitraan akan memberikan manfaat yang signifikan terhadap institusi.				

11. Partnership Plans Program

No.	Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
1.	Dalam program kerja institusi setiap tahunnya sudah ada rencana untuk menjalankan kemitraan tertentu.				
2.	Bidang kemitraan yang akan dijalankan sudah jelas tercantum dalam dokumen perencanaan.				
3.	Jangka waktu pelaksanaan program kemitraan sudah ditentukan dan sudah ada batasan-batasan.				
4.	Struktur pelaksana program kemitraan sudah disusun dan siap dan menjalankan program.				

12. Leader Commitment

No.	Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
1.	Kepala divisi (atau pimpinan yang setara) di lingkungan kami bersemangat untuk menjalankan program kemitraan.				
2.	Kepala divisi (atau pimpinan yang setara) di lingkungan kami selalu memotivasi kami untuk segera menjalankan program kemitraan.				
3.	Kepala divisi (atau pimpinan yang setara) di lingkungan kami sering menyampaikan ide-ide terkait program kemitraan.				
4.	Kepala divisi (atau pimpinan yang setara) di lingkungan kami berusaha keras setiap tahunnya menyelenggarakan program kemitraan.				

13. Concensus Capability

No.	Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
	Individual				
1.	Saya senantiasa terbuka untuk atas saran dan ide dari pihak lain meskipun kadang tidak sesuai pemikiran saya.				
2.	Saya menyadari untuk tercapainya kesepakatan dalam suatu kemitraan ada beberapa kepentingan pribadi yang harus dikorbankan.				
3.	Saya yakin dalam suatu kemitraan kepentingan bersama jauh lebih penting daripada kepentingan golongan.				
	Team				
1.	Rekan-rekan di lingkungan saya bekerja senantiasa terbuka untuk atas saran dan ide dari pihak lain meskipun kadang tidak sesuai pemikiran saya.				
2.	Rekan-rekan di lingkungan saya bekerja menyadari untuk tercapainya kesepakatan dalam suatu kemitraan ada beberapa kepentingan pribadi yang harus dikorbankan.				
3.	Rekan-rekan di lingkungan saya bekerja yakin dalam suatu kemitraan kepentingan bersama jauh lebih penting daripada kepentingan golongan.				
	Organisation				
1.	Institusi saya senantiasa terbuka untuk atas saran dan ide dari pihak lain meskipun kadang tidak sesuai pemikiran saya.				
2.	Institusi saya menyadari untuk tercapainya kesepakatan dalam suatu kemitraan ada beberapa kepentingan pribadi yang harus dikorbankan.				
3.	Institusi saya yakin dalam suatu kemitraan kepentingan bersama jauh lebih penting daripada kepentingan golongan.				

14. Member Support

No.	Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
1.	Saya siap menyediakan waktu dan tenaga demi terwujudnya program kemitraan.				
2.	Saya siap menghadapi kesulitan yang akan dihadapi saat menjalankan program kemitraan.				
3.	Saya siap menanggung konsekuensi apabila gagal menjalankan program kemitraan.				

B. Partnership Implementation

7. Leaders Engagement

No.	Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
1.	Kepala divisi (atau pimpinan yang setara) di lingkungan kami memahami maksud dan tujuan dari suatu program kemitraan.				
2.	Kepala divisi (atau pimpinan yang setara) di lingkungan kami senantiasa memantau kemajuan atas pelaksanaan program kemitraan.				
3.	Kepala divisi (atau pimpinan yang setara) di lingkungan kami berperan dalam mencari solusi atas masalah yang dihadapi dalam program kemitraan.				
4.	Kepala divisi (atau pimpinan yang setara) di lingkungan kami melakukan monitoring dan evaluasi atas program kemitraan yang dijalankan.				

8. Partners Resources Sharing Commitment

No.	Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
1.	Sudah terbentuk <i>trust</i> yang tinggi diantara para mitra yang menjalankan program kemitraan.				
2.	Sudah ada pemetaan potensi yang dimiliki oleh masing-masing mitra.				
3.	Sudah ada pembagian yang jelas atas sumbangsih resource yang diperlukan oleh masing-masing mitra.				
4.	Masing-masing mitra sudah menyerahkan resource masing-masing secara penuh sesuai pembagian sebelumnya demi kesuksesan program kemitraan.				

9. Roles and Responsibility Sharing Clarity

No.	Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
1.	Sudah ada pembagian yang jelas dan tertulis terkait peran dan tanggung jawab masing-masing mitra.				
2.	Masing-masing mitra sudah melaksanakan peran dan tanggung jawabnya masing-masing secara penuh.				
3.	Tidak ada komplain terkait pembagian peran dan tanggung jawab di tengah-tengah pelaksanaan program kemitraan.				

10. Coordination Capabilities

No.	Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
	Within Partnership Entity				

1.	Komunikasi diantara tim pelaksana program kemitraan berlangsung terbuka dan efektif.				
2.	Adanya mekanisme koordinasi yang jelas di dalam tim pelaksana program kemitraan.				
3.	Tidak terdapat permasalahan <i>miscoordination</i> saat pelaksanaan program kemitraan di antara tim pelaksana.				
Between Partnership and Partners					
1.	Komunikasi antara tim pelaksana program kemitraan dengan institusi masing-masing berlangsung terbuka dan efektif.				
2.	Adanya mekanisme koordinasi yang jelas antara tim pelaksana program kemitraan dengan institusi masing-masing.				
3.	Tidak terdapat permasalahan <i>miscoordination</i> saat pelaksanaan program kemitraan antara tim pelaksana program kemitraan dengan institusi masing-masing.				
Inter-Partners					
1.	Komunikasi antar institusi dalam program kemitraan berlangsung terbuka dan efektif.				
2.	Adanya mekanisme koordinasi yang jelas antar institusi dalam program kemitraan.				
3.	Tidak terdapat permasalahan <i>miscoordination</i> saat pelaksanaan program kemitraan antar institusi.				

11. Conflict Resolution

No.	Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
Within Partnership Entity					
1.	Masing-masing anggota tim pelaksana program kemitraan berusaha menyelesaikan konflik yang terjadi.				
2.	Masing-masing anggota tim pelaksana program kemitraan menempatkan kepentingan bersama di atas ego/kepentingan golongan.				
3.	Tidak terjadi konflik yang berkepanjangan di dalam tim pelaksana program kemitraan.				
Between Partnership and Partners					
1.	Baik tim pelaksana maupun institusi masing-masing berusaha menyelesaikan konflik yang terjadi di antara mereka.				
2.	Baik tim pelaksana maupun institusi masing-masing menempatkan kepentingan bersama di atas ego/kepentingan golongan.				

3.	Tidak terjadi konflik yang berkepanjangan antara tim pelaksana dengan institusi masing-masing.				
	Inter-Partners				
1.	Masing-masing institusi dalam program kemitraan berusaha menyelesaikan konflik yang terjadi.				
2.	Masing-masing institusi dalam program kemitraan menempatkan kepentingan bersama di atas ego/kepentingan golongan.				
3.	Tidak terjadi konflik yang berkepanjangan antar institusi dalam program kemitraan.				

12. Performance Assessment

No.	Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
1.	Sudah ada mekanisme penilaian kinerja saat pelaksanaan program kemitraan.				
2.	Penilaian kinerja dilakukan secara berkala sepanjang pelaksanaan program kemitraan.				
3.	Aspek-aspek penilaian kinerja sudah memperhitungkan semua hal terkait pelaksanaan program kemitraan.				
4.	Tidak ada komplain terkait proses penilaian kinerja oleh masing-masing pihak.				
5.	Adanya proses monitoring dan evaluasi untuk memastikan program kemitraan yang berjalan tetap sesuai dengan maksud dan tujuan awal.				

C. Partnership Outcome

5. New Unrelated Project Creation

No.	Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
1.	Muncul usulan ide-ide baru di luar program kemitraan yang berhasil dijalankan sebelumnya.				
2.	Ada kerjasama baru dengan institusi selain institusi yang menjadi peserta program kemitraan sebelumnya.				

6. New Related Project Expandable

No.	Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
1.	Muncul usulan ide-ide baru yang merupakan pengembangan dari program kemitraan yang berhasil dijalankan sebelumnya.				

2.	Ada kerjasama lanjutan antar institusi yang menjadi peserta program kemitraan.				
3.	Program kemitraan yang ada selalu dilanjutkan secara berkala.				

7. Positive Spillover

No.	Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
1.	Dengan adanya program kemitraan, semangat untuk bekerja menjadi meningkat karena adanya mitra yang saling mendukung.				
2.	Program kemitraan meningkatkan kreatifitas dan inovasi dikarenakan adanya mitra diskusi yang saling membagikan ide dan gagasan.				
3.	Dengan adanya program kemitraan, penyelesaian masalah menjadi semakin mudah karena semakin banyak alternatif usulan dari para mitra.				
4.	Program kemitraan membuat kompetensi masing-masing mitra meningkat karena adanya saling tukar menukar informasi, pengetahuan, maupun kemampuan masing-masing mitra.				

8. Project Complishment

No.	Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
1.	Program kemitraan berhasil dijalankan hingga selesai (tidak putus di tengah jalan)				
2.	Program kemitraan yang dijalankan berhasil mencapai maksud dan tujuannya secara penuh.				
3.	Masing-masing pihak merasa puas atas hasil yang didapat dari program kemitraan tersebut.				

