



Kementerian PPN/  
Bappenas

# Buku Rujukan Membangun Kemitraan Multipihak Untuk Pencapaian *Sustainable Development Goals*



Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/  
Badan Perencanaan Pembangunan Nasional  
2024





Kementerian PPN/  
Bappenas

## Buku Rujukan

Membangun Kemitraan Multipihak  
Untuk Pencapaian *Sustainable  
Development Goals*



## **Buku Rujukan**

### **Membangun Kemitraan Multipihak Untuk Pencapaian *Sustainable Development Goals***



**Kementerian PPN/  
Bappenas**

#### **Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

Penyelaras Akhir : Vivi Yulaswati, Yanuar Nugroho

Reviewer : Pungkas Bahjuri Ali, Yanuar Nugroho

Tim Penyusun : Setyo Budiantoro, Sanjoyo, Rachman Kurniawan, Gantjang Amanullah, Nasokah, Khairanis Rahmanda Irina, Adhika Dwita Dibyareswati, Chiquita Abidin, Fitriyani Yasir, Anggita Sulisetiasih, Adenira Hargianintya, Nacota Yashihuda, Septi Anisa, Anita Wahyuni, Abdul Halim, Hapsari Octaviani, Zulazmi, Marvel Josef Petrus Ledo.

Tim Pendukung : Eneng Fathonah, Fredrick Ellia Gugkang, Yoakim Asy, Boby Rantow Payu, Anita Wahyuni, Abdul Halim, Hapsari Octaviani.

Layout/Desain : Ongky Arisandi

#### **Diterbitkan Oleh:**

Kedeputian Bidang Kemaritiman dan Sumber Daya Alam,  
Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/  
Badan Perencanaan Pembangunan Nasional.

Isi dan materi yang ada pada buku ini dapat diproduksi dan disebarluaskan dengan tidak mengurangi isi dan arti dari dokumen ini. Diperbolehkan untuk mengutip isi buku ini dengan menyebutkan sumbernya.

## KATA PENGANTAR

*Sustainable Development Goals* (SDGs) merupakan agenda global yang ditetapkan oleh 159 kepala negara dan pemerintahan dan dilaksanakan oleh seluruh negara di dunia. SDGs terdiri dari 17 tujuan dan 169 target yang dimulai pelaksanaannya dari tahun 2015 dan ditargetkan pencapaiannya pada tahun 2030 mendatang.

Pelaksanaan SDGs saat ini telah memasuki tahun ke-8, yang merupakan bagian dari dekade aksi (*decade of action*) yang mana masa ini merupakan masa percepatan pencapaian solusi berkelanjutan atas tantangan terbesar pembangunan di dunia yang antara lain meliputi tantangan kemiskinan, ketimpangan gender, perubahan iklim, ketimpangan antar wilayah dan ketimpangan pendanaan pembangunan. Mencapai percepatan tersebut dibutuhkan upaya di luar aksi sebagaimana biasanya (*business as usual*), yaitu melalui upaya kolektif seluruh aktor pembangunan yang terstruktur dan terarah yang dibingkai dalam format kerjasama multipihak.



Kemitraan multipihak merupakan cara pelaksanaan yang diamanahkan oleh SDGs sebagaimana tertuang dalam tujuan ke-17. Seluruh aktor pembangunan diharapkan saling menyelaraskan program dan kegiatan masing-masing dengan aktor pembangunan lainnya serta mencurahkan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan bersama dalam rangka mendukung pencapaian SDGs. Dengan upaya bersama secara sinergis melalui kemitraan multipihak, diharapkan akan mampu memperbesar dampak atas upaya yang dilakukan oleh semua aktor pembangunan.

Memandu pembekalan kemitraan multipihak dalam pelaksanaan SDGs tersebut, Bappenas telah menyusun Buku Referensi Kemitraan Multipihak untuk Pelaksanaan Tujuan Berkelanjutan di Indonesia tahun 2019. Namun demikian, untuk melengkapi panduan tersebut dan juga memberikan langkah-langkah yang bersifat teknis dan praktis, disusunlah **Buku Rujukan Membangun Kemitraan Multipihak untuk Pencapaian Sustainable Development Goals.**

Buku ini merupakan hasil kerjasama antara Bappenas dan Pemerintah Jerman melalui Proyek SDGs SSTC yang diimplementasikan oleh GIZ Indonesia dan ASEAN.

Buku rujukan ini disusun melalui proses pembahasan dengan berbagai pihak dan telah melalui uji penerapan di empat provinsi percontohan yaitu Gorontalo, Kalimantan Utara, Nusa Tenggara Timur dan Sumatera Barat. Besar harapan kami, semoga buku rujukan ini dapat menjadi referensi tambahan yang mudah dipahami dan dipraktekkan oleh semua aktor pembangunan dalam membangun kemitraan multipihak untuk pencapaian SDGs di wilayah kerjanya masing-masing.

Jakarta, Mei 2024



**Pungkas Bahjuri Ali, S.TP, MS, Ph.D.**

Staf Ahli Menteri Bidang Sosial dan Penanggulangan Kemiskinan,  
selaku Kepala Sekretariat Nasional TPB/SDGs

## DAFTAR ISI

Kata Pengantar	I
Daftar Isi	III
Daftar Gambar	V
Daftar Tabel	VI

<b>PENDAHULUAN</b>	<b>1</b>
--------------------	----------

<b>1</b>	
1.1. Latar Belakang	3
1.2. Tujuan Penyusunan Buku Rujukan dan Sasaran Pembaca	4
1.3. Ruang Lingkup Buku Rujukan	4

<b>MEMAHAMI KEMITRAAN MULTIPIHAK</b>	<b>7</b>
--------------------------------------	----------

<b>2</b>	
2.1. Definisi operasional Kemitraan Multipihak	9
2.2. Tipologi Kemitraan	10
2.3. Prinsip Kemitraan Multipihak	12
2.4. Pemangku Kepentingan dalam Kemitraan Multipihak	13

<b>MANFAAT KEMITRAAN MULTIPIHAK</b>	<b>17</b>
-------------------------------------	-----------

<b>3</b>	
----------	--

<b>TAHAPAN MEMBANGUN KEMITRAAN MULTIPIHAK</b>	<b>21</b>
---	-----------

<b>4</b>	
Tahap 1. Inisiasi	26
Langkah 1. Memulai	27
Langkah 2. Penetapan Agenda dan Pelingkupan	39
Langkah 3. Membangun Relasi	40

Tahap 2. Pembentukan	44
Langkah 4. Perencanaan	44
Langkah 5. Penataan Struktur	48
Langkah 6. Mobilisasi Anggota Kemitraan dan Sumber Daya Kemitraan	48
Tahap 3. Pengelolaan Pelaksanaan	49
Langkah 7. Pelaksanaan	49
Langkah 8. Memastikan Perkembangan	50
Tahap 4. Review	52
Langkah 9. Review	53
Langkah 10: Merevisi	54
Tahap 5. Pengembangan dan Pematangan	55
Langkah 11: Pengembangan	55
Langkah 12: Melangkah Maju	56
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	<b>59</b>

## **DAFTAR GAMBAR**

---

Gambar 1. Tipologi Platform Keterlibatan Pemangku Kepentingan dalam Kemitraan	10
Gambar 2. Prinsip Kemitraan Multipihak	13
Gambar 3. Pemangku Kepentingan dalam Kemitraan	15
Gambar 4. Tahapan dan Langkah Teknis Pembentukan Kemitraan Multipihak	26
Gambar 5. Contoh analisis pohon masalah KMP untuk program pengentasan kemiskinan melalui pertanian berkelanjutan di Kab. Timor Tengah Selatan (TTS), Nusa Tenggara Timur (NTT)	28
Gambar 6. Contoh analisis pohon tujuan KMP program pengentasan kemiskinan melalui pertanian berkelanjutan di Kab. TTS, NTT	29
Gambar 7. Contoh rencana dasar kemitraan pengentasan kemiskinan melalui pertanian berkelanjutan di Kab. TTS, NTTK	31
Gambar 8. Peta Posisi Aktor Calon Mitra	36

## DAFTAR TABEL

---

Tabel 1. Manfaat Kemitraan Bagi Para Pihak	19
Tabel 2. Garis Besar Langkah Teknis Pembentukan Kemitraan Multipihak	23
Tabel 3. Contoh Analisa Peta Sumber Daya Internal Organisasi	30
Tabel 4. Tabel Daftar Aktor Pembangunan Di Wilayah Kerja Organisasi Inisiator	32
Tabel 5. Matrik Daftar Kesesuaian Isu Organisasi dengan Isu Kemitraan	33
Tabel 6. Matrik Identifikasi Sumber Daya Organisasi Calon Mitra Kemitraan	34
Tabel 7. Matrik Analisa Pengaruh dan Kepentingan Aktor Calon Mitra	35
Tabel 8. Contoh Hasil Pemetaan Aktor Potensial Kemitraan Sesuai dengan Isu Utama yang Diusung dalam Kemitraan Multipihak Oleh Krisna Foundation di Kab. TTS, NTT	37
Tabel 9. Contoh Rumusan Rencana Strategis Kemitraan	40
Tabel 10. Contoh Hasil Pemetaan Sumber Daya Calon Mitra Potensial	41
Tabel 11. Contoh Rencana Kerja Kemitraan	45
Tabel 12. Rencana Kerja Kemitraan Multipihak	46
Tabel 13. Rencana Kegiatan Kemitraan Multipihak	47
Tabel 14. Pemantauan Perkembangan Kemajuan Kegiatan dan Capaian Kemitraan	51
Tabel 15. Formulir Review Kemajuan Hasil Kemitraan Multipihak	53
Tabel 16. Formulir Evaluasi Perjalanan Kemitraan Berbasis Pada Hambatan	54
Tabel 17. Dimensi Pengembangan Kemitraan Multipihak	56
Tabel 16. Langkah Lanjut Pasca Penyelesaian Kemitraan Multipihak	58





# 1

## PENDAHULUAN



## 1.1. Latar Belakang

Agenda SDGs menekankan pentingnya kemitraan multipihak (KPM) dalam mencapai tujuannya. Kemitraan multipihak adalah kerjasama antara berbagai pemangku kepentingan termasuk pemerintah, pelaku usaha, akademisi, organisasi kemasyarakatan dan pemangku kepentingan lainnya dalam mencapai tujuan SDGs. Kemitraan ini memungkinkan masing-masing pihak mengkontribusikan sumber daya mereka dan bekerja bersama-sama dalam mencapai tujuan yang sama.

Sustainable Development Goals (SDGs) atau Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (TPB) dideklarasikan sejak 2015 dan pada tahun 2020 memasuki dekade aksi (decade of action) menuju pencapaianya yang ditargetkan pada 2030.

Pemerintah Indonesia telah berkomitmen menjalankan agenda SDGs melalui Peraturan Presiden No. 59 Tahun 2017 tentang Pelaksanaan Pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan yang selanjutnya diganti

dengan Peraturan Presiden No. 111 Tahun 2022.

Sejak awal pelaksanaannya, pemerintah Indonesia secara konsisten telah menerapkan prinsip-prinsip SDGs yaitu keterbukaan, inklusif, transparan, dan partisipatif untuk memastikan tidak ada satupun yang tertinggal atau *no one left behind*. Libatkan seluruh pemangku kepentingan, baik dari unsur pemerintah maupun non-pemerintah (terdiri dari organisasi kemasyarakatan, pelaku usaha, filantropi, akademisi dan media), dalam seluruh siklus pelaksanaan SDGs merupakan hal yang sangat penting dalam rangka mempercepat pencapaian seluruh target SDGs.

Ruang partisipasi dan keterlibatan para pemangku kepentingan di Indonesia tercermin dalam penyusunan Rencana Aksi Nasional (RAN), pelaksanaan pemantauan, evaluasi dan juga dalam proses penyusunan laporan tahunan capaian SDGs. Bentuk partisipasi dan kontribusi aktor non-pemerintah dalam pelaksanaan SDGs dapat dipelajari lebih lanjut pada “Buku Rujukan Libatkan Aktor Non-pemerintah dalam Pelaksanaan SDGs di Tingkat Daerah” (Bappenas, 2024).

Prinsip partisipasi pada SDGs menekankan pentingnya kemitraan multipihak (KMP) atau *multi-stakeholder partnership* dalam mencapai tujuannya. Kemitraan multipihak adalah kerjasama antara berbagai pemangku kepentingan baik pemerintah, pelaku usaha, akademisi, organisasi kemasyarakatan dan pemangku kepentingan lainnya dalam mencapai SDGs. Kemitraan ini memungkinkan masing-masing pihak mengkontribusikan sumber daya masing-masing dan bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama.

Pada tahun 2019, Kementerian PPN/Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas) telah menerbitkan Panduan Kemitraan MultiPihak untuk pelaksanaan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan di Indonesia. Buku panduan tersebut menyajikan panduan yang bersifat umum tentang tahapan untuk memulai dan merancang kemitraan antara para pemangku kepentingan. Buku panduan tersebut disusun berdasarkan rujukan dokumen tentang menjalin kemitraan multipihak yang dikeluarkan UNU-IAS dan UNESCAP tahun 2018, serta dokumen yang diterbitkan HUMBOLDT-VIADRINA tahun 2017.

Dalam rangka melengkapi buku panduan Bappenas dan memberikan rujukan yang lebih rinci dan praktis bagi para pihak dalam membangun kemitraan multipihak guna mempercepat pencapaian tujuan SDGs, maka disusunlah buku rujukan membangun kemitraan multipihak dalam pencapaian SDGs ini.

## **1.2. Tujuan Penyusunan Buku Rujukan dan Sasaran Pembaca**

---

Buku rujukan ini disusun dengan tujuan untuk:

1. menjadi rujukan tambahan bagi pemerintah baik pusat maupun daerah (provinsi dan kabupaten/kota) dan bagi non-pemerintah pegiat program pembangunan dalam memahami konsep dan langkah-langkah teknis membangun kemitraan multipihak untuk pencapaian SDGs.
2. menjadi rujukan yang lebih praktis sebagai pelengkap dari panduan kemitraan multipihak yang telah diterbitkan sebelumnya oleh Bappenas, bagi pemerintah pusat maupun daerah (provinsi dan kabupaten/kota) dan bagi non-pemerintah pegiat program pembangunan dalam pembentukan kemitraan multipihak untuk pencapaian SDGs.

Buku rujukan ini secara khusus diperuntukkan bagi pemerintah baik pusat maupun daerah (provinsi dan kabupaten/kota) dan organisasi masyarakat serta para pegiat pembangunan lainnya. Namun demikian, tanpa membatasi sasaran pembaca, buku ini juga akan sangat bermanfaat bagi semua kalangan baik dari kalangan pemerintah maupun non-pemerintah yang ingin memahami dan menginisiasi pembentukan kemitraan multipihak untuk pencapaian SDGs di Indonesia.

## **1.3. Ruang Lingkup Buku Rujukan**

---

Buku rujukan ini disusun sebagai penjabaran teknis dari buku *Panduan Kemitraan*

*Multipihak untuk Pelaksanaan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan di Indonesia* Kementerian PPN/Bappenas pada tahun 2019. Uraian dan penjelasan teknisnya selain mengacu pada panduan tersebut, juga dengan memperhatikan isi dari buku *Partnering for Sustainable Development Guidelines for Multi-stakeholder Partnerships to Implement the 2030 Agenda in Asia and the Pacific*, UN-ESCAP (2018) dan buku *Multi-stakeholder Partnerships in the Context of 2030 Agenda: A Practice-based Analysis of Potential Benefits, Challenges and Success Factors*, HUMBOLDT-VIADRINA Governance Platform GmbH (2017), yang keduanya menjadi rujukan utama bagi buku panduan kemitraan Bappenas.

Buku rujukan ini memuat tiga hal utama dalam membangun kemitraan multipihak dalam pelaksanaan SDGs. Pertama, tentang memahami definisi operasional kemitraan multipihak. Kedua, tentang urgensi kemitraan multipihak dalam pelaksanaan SDGs. Dan ketiga, tentang tahapan dan langkah-langkah teknis pembentukan kemitraan multipihak yang juga disertai dengan alat bantu serta contoh dalam setiap langkahnya.







# 2

## **MEMAHAMI KEMITRAAN MULTIPIHAK**

## 2.1. Definisi Operasional Kemitraan Multipihak

Bappenas mendefinisikan kemitraan multipihak sebagai bentuk kerjasama yang berlandaskan pada kesepakatan sukarela, saling membutuhkan, kebersamaan dan partisipasi aktif dari para pemangku kepentingan baik dari unsur pemerintah, sektor bisnis, organisasi masyarakat termasuk lembaga swadaya masyarakat dan pihak-pihak lain yang memiliki kepentingan langsung dalam isu yang dikerjasamakan.

United Nations atau Perserikatan Bangsa-Bangsa mendefinisikan kemitraan multipihak sebagai hubungan kerjasama antara berbagai pihak baik dari unsur pemerintah maupun non-pemerintah, dimana seluruh mitra setuju mendukung untuk menyelesaikan masalah bersama atau mencapai tujuan bersama, berbagi resiko, tanggung jawab, sumber daya dan keuntungan.<sup>1</sup>

UN-ESCAP menegaskan bahwa penyebutan kata kemitraan yang dimaksud dalam pelaksanaan SDGs adalah sama dengan istilah kemitraan multipihak dan kedua kata tersebut dipakai secara bergantian.<sup>2</sup> Begitu pula dalam buku ini, kemitraan yang dimaksud adalah kemitraan multipihak.

Senada dengan definisi Perserikatan Bangsa-Bangsa, Bappenas mendefinisikan kemitraan multipihak sebagai bentuk kerjasama yang berlandaskan pada kesepakatan sukarela, saling membutuhkan, kebersamaan dan partisipasi aktif dari para pemangku kepentingan baik dari unsur pemerintah, sektor bisnis, organisasi masyarakat termasuk lembaga swadaya masyarakat dan pihak-pihak lain yang memiliki kepentingan langsung dalam isu yang dikerjasamakan.<sup>3</sup>

Kemitraan multipihak dalam pelaksanaan SDGs memainkan peran penting dan merupakan sarana yang dimandatkan untuk pencapaian tujuan SDGs sebagaimana tertuang dalam Tujuan ke-17. Melalui kemitraan multipihak, diharapkan akan mampu menciptakan solusi holistik, inklusif, dan berkelanjutan untuk memecahkan masalah yang rumit dan saling terkait. Kemitraan multipihak juga memungkinkan mobilisasi dan penggunaan sumber daya, pengetahuan dan pengalaman dari masing-masing pemangku kepentingan untuk mencapai hasil yang lebih baik dan berdampak lebih luas.<sup>4</sup>

1 United Nations Global Compact, *UN-Business Partnership: A Handbook*, New York: United Nations Global Compact, 2013, hal. 6. Lihat juga pada Simon Zadek, "Civil Partnerships, Governance and the United Nations", pada Zebra Aydin (editor), *Multi-Stakeholders Partnerships and UN-Civil Society Relationships, Collection of Materials from Multi-Stakeholders Workshop on Partnership and UN-Civil Society Relationships*, New York: United Nations, 2004, hal. 22

2 *Partnering for Sustainable Development Guidelines for Multi-stakeholder Partnerships to Implement the 2030 Agenda in Asia and the Pacific*, UN-ESCAP, 2018, hal 9.

3 Sugeng Bahagijo, Hamong Santono, Mahesti Okitasari (Penulis), *Panduan Kemitraan Multipihak untuk Pelaksanaan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan di Indonesia*, Jakarta: Kementerian PPN/Bappenas, 2019, Hal. 11.

4 United Nations, *Partnership for Sustainable Development Goals: A Legacy Review Towards Realizing the 2030 Agenda*, 2015, hal. 2.

Kemitraan harus berorientasi pada hasil dan dibangun dalam rangka mewujudkan tujuan. Tujuan tidak dapat dicapai jika hanya mengandalkan sumber daya yang dimiliki oleh satu organisasi saja.<sup>5</sup> Kemitraan multipihak tidak akan berguna jika masalah yang ingin diselesaikan dapat ditangani oleh satu orang atau organisasi. Sebaliknya, kemitraan akan sangat berguna ketika masalah yang dihadapi adalah masalah kompleks, sedangkan hasil yang diharapkan sangat tergantung pada upaya dan kontribusi yang saling terkait di antara berbagai aktor yang berbeda-beda.<sup>6</sup>

Gambar 1. Tipologi Platform Keterlibatan Pemangku Kepentingan dalam Kemitraan<sup>7</sup>

## 2.2. Tipologi Kemitraan



Sumber : The Partnership Initiative and UNDESA, (2020).

Kemitraan multipihak dalam buku rujukan ini merekomendasikan penggunaan tipe platform kemitraan transformatif. Platform kemitraan transformatif adalah sebuah mekanisme yang secara sistematis mendorong terciptanya kerjasama para pemangku kepentingan untuk pencapaian SDGs dengan cara menyelaraskan kepentingan semua aktor pembangunan dalam isu pembangunan tertentu.

Terdapat empat tipologi platform pelibatan para pemangku kepentingan dalam pelaksanaan SDGs dengan masing-masing mekanismenya, yaitu tipe dialog,

5 Zebra Aydin (editor), *Multi-Stakeholders Partnerships and UN-Civil Society Relationships*, New York: United Nations, 2004, hal. 6

6 Herman Brouwer, *The MSP Guide: How to Design and Facilitate Multi-Stakeholders Partnerships*, Center for Development Innovation, Wageningen UR, 2015, hal. 25.

7 Dave Prescott and Darian Stibbe, *Partnership Platform for the Sustainable Development Goals: Learning From Practice*, The Partnership Initiative and UNDESA, 2020, hal. 12.

pertukaran pengetahuan, penyepakatan standar pelaporan, dan yang terakhir adalah tipe kemitraan transformatif. Setiap tipe platform memiliki nilainya masing-masing sesuai dengan kebutuhan dan tujuan yang direncanakan oleh para pemangku kepentingan yang terlibat. Perbedaan diantara keempat tipologi di atas ditunjukkan dari tingkat keterikatan para pemangku kepentingan, tingkat komitmen untuk berbagi hasil dan tingkat saling percaya sebagai syarat dalam membangun kemitraan. Dialog bisa dilakukan dengan tingkat keterikatan, kepercayaan dan komitmen untuk berbagi hasil yang rendah, namun menuju pada kemitraan transformatif, dibutuhkan tingkat keterikatan, kepercayaan antar aktor dan komitmen untuk berbagi hasil yang semakin tinggi.

Untuk memahami masing-masing platform, berikut adalah penjelasan singkat atas tipologi platform tersebut:<sup>8</sup>

### **1.) Platform Dialog**

Platform ini memberikan ruang dan kesempatan kepada pemerintah untuk mengundang dan mengumpulkan seluruh aktor pembangunan, termasuk aktor non-pemerintah untuk membahas isu-isu kebijakan yang kompleks guna mendapatkan dukungan. Dialog memegang peran penting dalam rangka membangun kepercayaan para pemangku kepentingan, dan sangat berpengaruh dalam pengambilan keputusan dalam proses penyusunan kebijakan dan peraturan.

### **2.) Platform Pertukaran Pengetahuan dan Pengalaman**

Melalui sebuah dialog, seringkali akan berlanjut pada terbangunnya hubungan lebih lanjut dan lebih mendalam yang melampaui kegiatan yang hanya sekali saja. Pertukaran pengetahuan dan pengalaman biasanya dilakukan untuk saling belajar tentang pengalaman dan praktik baik bidang tertentu di tingkat komunitas/lokal.

### **3.) Platform Penyusunan Standar Bersama Monitoring dan Pelaporan**

Platform ini membutuhkan proses dialog dan pertukaran pengetahuan serta pengalaman untuk menyepakati secara bersama-sama standar monitoring dan pelaporan yang akan oleh seluruh aktor kemitraan. Platform ini membantu semua aktor kemitraan untuk dapat menampilkan perkembangan dan pencapaian atas kegiatan yang telah dilaksanakan oleh masing-masing aktor dalam rangka mendukung pencapaian tujuan bersama. Platform ini dapat diperlihatkan pada contoh standar monitoring dan pelaporan pelaksanaan SDGs di Indonesia antara aktor pembangunan di tingkat pusat dan daerah. Bappenas telah menyusun Pedoman Teknis Pemantauan dan Evaluasi Pelaksanaan TPB, dimana dalam pedoman tersebut terdapat instrumen matriks monitoring dan evaluasi pelaksanaan SDGs yang berlaku untuk tingkat nasional dan daerah.

---

<sup>8</sup> *Ibid.*, hal.15-12.

#### **4.) Platform Kemitraan Transformatif**

Perbedaan kritis antara tipe kemitraan transformatif dengan ketiga tipe di atas adalah kemitraan transformatif merujuk pada struktur pendukung tertentu pada tingkat nasional dan daerah yang berfungsi sebagai perantara dan pendorong terjadinya kemitraan untuk pelaksanaan SDGs.

Beberapa hal yang dapat dilakukan melalui platform ini adalah:

- a. Melakukan upaya dialog dan meyakinkan pihak lain untuk terlibat dan berkontribusi pada pencapaian SDGs;
- b. Memfasilitasi terjadinya kemitraan multipihak untuk pencapaian SDGs;
- c. Menyediakan mekanisme bagi semua aktor pembangunan untuk menyelaraskan sumber daya masing-masing dengan tujuan SDGs dalam rangka berkontribusi pada pencapaian tujuan SDGs;
- d. Membangun lingkungan pendukung bagi terciptanya kemitraan multipihak bagi semua aktor pembangunan melalui pembangunan kepercayaan para aktor, peningkatan kapasitas pengetahuan dan keterampilan dalam pembentukan kemitraan, dan lainnya.

### **2.3. Prinsip Kemitraan Multipihak**

---

Untuk dapat menjalankan kemitraan multipihak yang efektif, terdapat beberapa prinsip yang harus dijadikan dasar dalam pembentukannya, yaitu:<sup>9</sup>

#### **1.) Tujuan bersama (*Common purpose*)**

Terdapat latar belakang dari masalah utama yang ingin diselesaikan, sehingga merumuskan tujuan bersama yang ingin dicapai. Tujuan bersama dalam kemitraan multipihak adalah menyelesaikan masalah pembangunan yang kompleks dan saling terkait antar berbagai dimensi pembangunan. Tujuan untuk penyelesaian masalah ini menjadi pijakan awal bagi pembentukan kemitraan karena disadari bahwa untuk menyelesaikan masalah kompleks dibutuhkan pendekatan inovatif dan perlu didukung oleh berbagai sumber daya.

#### **2.) Transparansi (*Transparency*)**

Kemitraan dilaksanakan dengan cara yang transparan. Transparansi diawali dari sejauh mana mitra terbuka dan jujur dengan motivasi kerjasama yang mereka lakukan dan adanya mekanisme bersama yang disepakati dalam melakukan monitoring pelaksanaan dan melakukan evaluasi atas hasil kemitraan.

---

<sup>9</sup> United Nations, *General Assembly Resolution 76/56*, diadopsi pada 24 Januari 2002.

### **3.) Berbagi manfaat (*Mutual benefit*)**

Semua pihak saling sepakat untuk mendapatkan manfaat lebih dari kemitraan yang dilaksanakan. Kemitraan membutuhkan komitmen dari seluruh mitra untuk menyumbangkan sumber daya. Untuk itu, kemitraan yang efektif adalah kemitraan yang dapat memberikan hasil yang lebih dari biaya transaksi yang dikeluarkan oleh masing-masing pihak.

### **4.) Saling menghormati (*Mutual respect*)**

Seluruh anggota kemitraan saling menghormati sesuai dengan posisi dan peran masing-masing anggota. Pentingnya peran dan posisi semua mitra serta kontribusi semua pihak sangat bermakna bagi mewujudkan keberhasilan kemitraan.

### **5.) Akuntabilitas (*Accountability*)**

Kemitraan berjalan dan mencapai hasil yang dapat dipertanggungjawabkan. Keberhasilan kemitraan sangat tergantung pada konsistensi dan komitmen masing-masing pihak dalam menjalankan kesepakatan bersama sesuai dengan mekanisme yang dibangun bersama-sama.

Seluruh prinsip kemitraan multipihak di atas dapat digambarkan secara ringkas sebagaimana pada gambar di bawah ini.



Gambar 2. Prinsip Kemitraan Multipihak

## **2.4. Pemangku Kepentingan dalam Kemitraan Multipihak**

Kemitraan multipihak mensyaratkan adanya keterlibatan dari para pemangku kepentingan baik dari unsur pemerintah maupun non-pemerintah antara lain berupa:

## **1.) Pemerintah**

Pemerintah daerah adalah kepala daerah sebagai unsur penyelenggara pemerintahan daerah yang memimpin pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah otonom. Pemerintah daerah dapat berupa:

- a. Pemerintah daerah provinsi adalah unsur penyelenggara pemerintahan daerah di tingkat provinsi yang dipimpin oleh gubernur; dan
- b. Pemerintah daerah kabupaten/kota adalah unsur penyelenggara pemerintahan daerah di tingkat kabupaten/kota yang dipimpin oleh bupati/walikota.

## **2.) Organisasi Kemasyarakatan**

Organisasi kemasyarakatan (Ormas) adalah organisasi yang didirikan dan dibentuk oleh masyarakat secara sukarela berdasarkan kesamaan aspirasi, kehendak, kebutuhan, kepentingan, kegiatan, dan tujuan untuk berpartisipasi dalam pembangunan demi tercapainya tujuan Negara Kesatuan Republik Indonesia yang berdasarkan Pancasila.

Organisasi kemasyarakatan memiliki lingkup kerja tingkat nasional, provinsi dan kabupaten/kota dengan bidang kegiatan sebagaimana tertuang dalam anggaran dasar dan anggaran rumah tangga masing-masing. Organisasi kemasyarakatan yang dimaksud dalam buku ini fokus pada organisasi kemasyarakatan yang berkedudukan dan berkegiatan di daerah -baik di tingkat provinsi maupun kabupaten/kota.

## **3.) Filantropi**

Filantropi adalah setiap orang perorangan atau lembaga yang berdasarkan kedermawanan berbagi dukungan sumber daya secara sukarela kepada sesama dan bertujuan untuk mengatasi tantangan berkelanjutan. Filantropi juga didefinisikan sebagai tindakan pemberian dukungan dan sumber daya secara sukarela kepada sesama dan bertujuan untuk mengatasi masalah sosial kemanusiaan serta memajukan kepentingan umum dan berkelanjutan.

## **4.) Pelaku Usaha**

Pelaku usaha adalah orang perorangan atau badan hukum yang melakukan usaha dan/atau kegiatan pada bidang tertentu. Secara lebih detail, pelaku usaha juga dapat didefinisikan sebagai setiap orang perseorangan atau badan usaha, baik yang berbentuk badan hukum maupun bukan badan hukum yang didirikan dan berkedudukan atau melakukan kegiatan dalam wilayah hukum negara Republik Indonesia, baik sendiri maupun bersama-sama melalui perjanjian menyelenggarakan kegiatan usaha dalam berbagai bidang ekonomi.

Dilihat dari kedudukan dan wilayah kegiatannya, pelaku usaha di tingkat daerah dapat dikategorikan sebagai berikut:

- a. Pelaku usaha berkedudukan di daerah dan merupakan perwakilan dari kantor pusat yang berkedudukan di luar daerah tersebut;
- b. Pelaku usaha berkedudukan di salah satu kabupaten/kota di wilayah provinsi dan berkegiatan di tingkat provinsi;
- c. Pelaku usaha berkedudukan di kabupaten/kota dan berkegiatan di kabupaten/kota tersebut.

#### **5.) Akademisi**

Yang dimaksud dengan akademisi adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

Uraian pemangku kepentingan dalam kemitraan di atas, secara ringkas dapat dilihat pada gambar di bawah ini.

<b>Pemerintah</b>	Pemerintah daerah provinsi adalah unsur penyelenggara pemerintahan daerah provinsi yang dipimpin oleh gubernur; dan kabupaten/kota yang dipimpin oleh bupati/walikota.
<b>Organisasi Kemasyarakatan</b>	Organisasi yang didirikan dan dibentuk oleh masyarakat secara sukarela berdasarkan kesamaan aspirasi, kehendak, kebutuhan, kepentingan, kegiatan, dan tujuan untuk berpartisipasi dalam pembangunan.
<b>Filantropi</b>	Filantropi adalah setiap orang perorangan atau lembaga yang berdasarkan kedermaan berbagi dukungan sumber daya secara sukarela kepada sesama dan bertujuan untuk mengatasi tantangan berkelanjutan.
<b>Pelaku Usaha</b>	Pelaku usaha adalah orang perorangan atau badan hukum yang melakukan usaha dan/atau kegiatan pada bidang tertentu.
<b>Akademia</b>	Pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

Gambar 3. Pemangku Kepentingan dalam Kemitraan







# 3

## MANFAAT KEMITRAAN MULTIPIHAK



Kemitraan multipihak memberikan manfaat bagi pencapaian target SDGs dan bagi semua pihak yang terlibat. Bagi pelaksanaan SDGs, kemitraan mampu mempercepat pencapaian agenda SDGs, menjangkau sasaran lebih luas dan menghadirkan dampak yang lebih besar. Pendekatan kemitraan mampu menghadirkan cara yang inovatif, menghasilkan solusi dan dampak melampaui kerja-kerja individu atau kerja-kerja aktor secara mandiri.<sup>10</sup>

Sedangkan bagi para pemangku kepentingan yang terlibat, berikut adalah manfaat yang didapatkan melalui kemitraan multipihak:<sup>11</sup>

Tabel 1. Manfaat Kemitraan Bagi Para Pihak

No.	Manfaat	Keterangan
1.	Terbangunnya jaringan	Kemitraan dan hubungan kerjasama baru menghadirkan relasi baru bagi semua aktor kemitraan.
2.	Saling melengkapi	Keterbatasan kapasitas dan sumber daya pada satu pihak, akan terlengkapi oleh sumber daya dari pihak lainnya.
3.	Keberlanjutan	Melalui peran unik dari masing-masing aktor, kemitraan akan menghasilkan manfaat yang berkelanjutan.
4.	Meningkatkan standar kerja baru	Melalui pengetahuan dan legitimasi bersama, para pihak akan bersama-sama menyusun standar dan aturan bersama yang akan meningkatkan standar kerja semua pihak yang terlibat.
5.	Inovasi	Menggunakan dan menggabungkan keragaman pengetahuan, ide, pengalaman dan sumber daya akan mampu menghadirkan cara baru dalam menyelesaikan masalah yang rumit.
6.	Penyelesaian masalah secara holistik	Berbekal cara pandang, pengetahuan, dan pengalaman yang berbeda-beda, kemitraan akan mampu melihat masalah secara mendalam dan selanjutnya akan mampu menghadirkan solusi yang lebih komprehensif.
7.	Berbagi pembelajaran	Kemitraan menciptakan mekanisme pembelajaran bersama dan peningkatan kapasitas. Para pihak dapat saling belajar dari pengetahuan dan pengalaman dari sesama aktor kemitraan.

<sup>10</sup> Darian Stibble, Stuart Reid and Julia Gilbert, *Maximizing the Impact of Partnership for the SDGs : A Practical Guide to Partnership Value Creation*, the Partnership Initiative and UNDESA, 2019, hal.11.

<sup>11</sup> *Ibid*, hal.13-12.

No.	Manfaat	Keterangan
8.	Terbangunnya sinergitas program antar aktor	Kemitraan membuka ruang koordinasi antar aktor yang akan menciptakan efisiensi dan menghindari duplikasi peran.
9.	Berbagi risiko	Para mitra dapat saling membantu mengurasi risiko melalui antara lain investasi bersama, melengkapi kemampuan teknis, penjaminan pinjaman, pengurangan pajak dan lain-lain.
10.	Replikasi dan duplikasi	Melalui kemitraan, para pihak punya potensi besar untuk melakukan replikasi dan duplikasi program pada wilayah jangkauan yang lebih luas.





# 4

## TAHAPAN MEMBANGUN KEMITRAAN MULTIPIHAK



Berikut langkah teknis membangun kemitraan multipihak yang saling terkait satu sama lain dan dirumuskan dalam langkah-langkah praktis yang memandu para pemangku kepentingan untuk membentuk kemitraan. Secara teknis, pembentukan kemitraan multipihak ini dibangun melalui lima tahapan yang terdiri dari:<sup>12</sup>

1. Tahap 1. Inisiasi;
2. Tahap 2. Pembentukan;
3. Tahap 3. Pelaksanaan;
4. Tahap 4. Pemantauan; dan
5. Tahap 5. Pengembangan dan pematangan.

Setiap tahapan dilaksanakan melalui langkah-langkah teknis yang sistematis dan setiap langkahnya merepresentasikan tujuan dari setiap tahapan. Berikut adalah garis besar langkah-langkah teknis dalam setiap tahapan untuk pembentukan kemitraan multipihak:

Tabel 2. Garis Besar Langkah Teknis Pembentukan Kemitraan Multipihak

<b>Tahapan</b>	<b>Langkah Teknis</b>	<b>Keluaran yang Diharapkan dari Setiap Langkah</b>
<b>TAHAP 1. INITIATION</b>		
<p>Tahap ini merupakan tahap inisiasi pembentukan kemitraan multipihak yang dilakukan oleh pihak memiliki inisiatif dan komitmen awal. Untuk menguatkan inisiatif dan membangun kemitraan di awal, dilakukan dengan langkah identifikasi masalah, penentuan tujuan kemitraan, penentuan ruang lingkup dan identifikasi para pihak yang akan diajak bermitra.</p> <p>Hasil yang diharapkan dari tahap ini adalah teridentifikasinya masalah dan tujuan yang diharapkan, tersusunnya ruang lingkup kemitraan, teridentifikasinya</p>	<p>1. Memulai</p> <p>2. Penentuan ruang lingkup</p>	<p>Teridentifikasinya masalah pelaksanaan SDGs di wilayah kerja inisiator dengan kebutuhan akan kerjasama multipihak, teridentifikasinya sumber daya yang dibutuhkan, tersusunnya rencana kemitraan dan teridentifikasinya calon mitra potensial.</p> <p>Terbentuknya pemahaman bersama antar calon potensial kemitraan, terumuskannya tujuan dan sasaran kemitraan, dan terumuskannya ruang lingkup kemitraan.</p>

12 Tahapan pembentukan MSP ini mengikuti secara utuh tahapan sesuai dengan yang digunakan oleh Bappenas dan juga UNESCAP. Lihat lebih lanjut pada Sugeng Bahagijo, Hamong Santono, Mahesti Okitasari (Penulis), *Panduan Kemitraan Multipihak untuk Pelaksanaan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan di Indonesia*, Kementerian PPN/Bappenas, 2019, hal. 24. Lihat juga pada *Partnership for Sustainable Development: Guidelines for Multi Stakeholders Partnerships to Implement the 2030 Agenda in Asia and the Pacific*, UNESCAP, 2018, hal. 23-22.

<b>Tahapan</b>	<b>Langkah Teknis</b>	<b>Keluaran yang Diharapkan dari Setiap Langkah</b>
<b>Tujuan dan Hasil dari Setiap Tahapan</b>		
calon potensial mitra dan munculnya komitmen untuk pembentukan kemitraan multipihak serta terbangunnya komitmen awal untuk pembentukan kemitraan multipihak dalam pelaksanaan SDGs.	3. Membangun kemitraan	Terbangunnya komitmen untuk membentuk kemitraan dalam merespon tantangan pembangunan yang disepakati dalam upaya pencapaian SDGs.
<b>TAHAP 2. PEMBENTUKAN</b>		
Tahap pembentukan bertujuan untuk membantu para pemangku kepentingan kemitraan dalam menyusun rencana kerja yang lebih rinci dan menentukan struktur pelaksanaan kemitraan yang mampu secara efektif mendukung pengumpulan sumber daya yang dibutuhkan dalam kemitraan.  Hasil yang diharapkan dari tahapan ini adalah dirumuskannya rencana kerja kemitraan dan terbentuknya struktur pelaksana kemitraan.	4. Perencanaan  5. Pembentukan struktur pelaksana kemitraan  6. Pengumpulan sumber daya	Terumuskannya rencana kemitraan yang memuat komponen dan rencana kegiatan kemitraan.  Terbentuknya struktur pelaksanaan kerjasama yang memuat peran dan tanggung jawab para pemangku kepentingan kemitraan dalam rangka mencapai tujuan kemitraan.  Tersusunnya rencana pengumpulan dan pengelolaan sumber daya yang dibutuhkan dalam pelaksanaan kemitraan untuk pencapaian perkembangan SDGs.
<b>TAHAP 3. PENGELOLAAN PELAKSAAN</b>		
Tahap pelaksanaan bertujuan untuk mendukung para mitra kemitraan dalam menjalankan kegiatan dan mengukur perkembangan capaian.  Hasil yang diharapkan dari tahap ini adalah adanya keterlibatan para pemangku kepentingan melalui kerjasama dengan berbagai pihak dalam upaya mencapai tujuan SDGs dan adanya hasil kerjasama baik berupa <i>output</i> atau <i>outcome</i> yang signifikan yang berimplikasi pada pencapaian SDGs	7. Pelaksanaan  8. Memastikan perkembangan	Terciptanya suasana kondusif bagi semua mitra dalam menjalankan kemitraan melalui tata kelola yang akuntabel dan pengambilan keputusan yang partisipatif.  Teridentifikasinya kemajuan kegiatan, capaian hasil kemitraan dan perjalanan pelaksanaan kemitraan serta terdokumentasikannya pelaksanaan kegiatan dan pencapaian hasil kemitraan serta pelaksanaan proses kemitraan itu sendiri.

Tahapan	Langkah Teknis	Keluaran yang Diharapkan dari Setiap Langkah
<b>Tujuan dan Hasil dari Setiap Tahapan</b>		
<b>TAHAP 4. PEMANTAUAN</b>		
Tahap pemantauan bertujuan untuk membantu para mitra kemitraan untuk meninjau program kemitraan, menindaklanjuti dan merevisi komponen dan kegiatan kemitraan.  Hasil yang ingin dicapai dari proses ini adalah adanya catatan dinamika perjalanan pelaksanaan kerjasama, dan rekomendasi perbaikan pelaksanaan kerjasama menuju kerjasama yang efektif.	9. Review  10. Revisi	Adanya review berkala atas perkembangan yang telah dicapai dengan mengacu pada rencana kerja yang telah disepakati.  Review yang tepat terhadap kemajuan pelaksanaan kemitraan akan menghasilkan rekomendasi untuk ditindaklanjuti, dan bahkan dilakukan revisi atas rencana kerja jika diperlukan.
<b>TAHAP 5. PENGEMBANGAN DAN PEMATANGAN</b>		
Tahap pengembangan dan pematangan bertujuan membantu para pemangku kepentingan kemitraan untuk mengembangkan kegiatan kemitraan atau membentuk kemitraan baru.  Keputusan untuk pengembangan kegiatan atau pembentukan kemitraan baru tergantung pada hasil evaluasi atas pelaksanaan kemitraan yang telah dilaksanakan. Hasil dari tahapan ini adalah adanya keputusan apakah kerjasama akan dikembangkan lebih lanjut atau diselesaikan.	11. Pengembangan  12. Penyelesaian	Peningkatan kualitas dampak SDGs melalui perluasan jangkauan terutama bagi mereka yang 'tertinggal' dan memastikan keberlanjutan dan adaptasi hasil yang telah dicapai.  Semua mitra kerjasama bersepakat menghentikan kemitraan.  Terdapat minimal dua faktor yang melatarbelakangi keputusan penghentian, yaitu: 1) karena tujuan kerjasama telah tercapai, dan 2) karena adanya kegagalan pengelolaan kemitraan.

Untuk menggambarkan secara singkat tentang tahapan dan langkah pembentukan kemitraan, berikut ini adalah gambar ilustrasi tentang 5 (lima) tahapan dan 12 (dua belas) langkah pembentukan kemitraan.



Gambar 4. Tahapan dan Langkah Teknis Pembentukan Kemitraan Multipihak

Secara rinci, di bawah ini adalah uraian proses pembentukan kemitraan multipihak yang terdiri dari tahapan, langkah dan detail langkah yang disusun dengan menggunakan istilah tugas.

## TAHAP 1. INISIASI

### Langkah dan Tugas

Langkah 1	Langkah 2	Langkah 3
Memulai	Penetapan Agenda dan Pelingkupan	Membangun Relasi
1.1. Merumuskan masalah dan menentukan tujuan 1.2. Mengidentifikasi sumber daya yang dibutuhkan dan melakukan analisa kapasitas internal 1.3. Menyusun rencana dasar kemitraan 1.4. Memetakan aktor potensial kemitraan	2.1. Membangun pemahaman bersama akan tantangan yang dihadapi 2.2. Merumuskan tujuan dan sasaran kemitraan 2.3. Merumuskan cakupan kemitraan 2.4. Menyelaraskan tujuan kemitraan dengan tujuan SDGs	3.1. Memetakan sumber daya pemangku kepentingan kemitraan 3.2. Mengidentifikasi risiko kemitraan dan manfaat 3.3. Merajut kesepakatan kemitraan 3.4. Menyepakati tentang tata cara akuntabilitas kemitraan



### Tugas 1.1. Merumuskan Masalah dan Menentukan Tujuan

Untuk mengidentifikasi masalah, inisiator atau pihak yang mengawali dan mengusung ide kemitraan, perlu memahami kondisi pembangunan di wilayah kerjanya secara utuh.

#### 1.1.1. Merumuskan Masalah

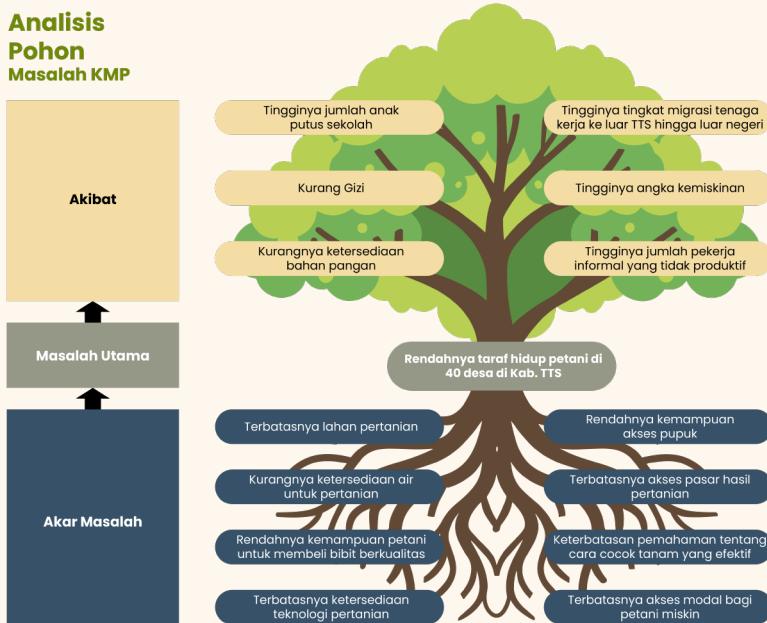
Langkah pertama yang harus ditempuh dalam membangun kemitraan multipihak adalah mengidentifikasi masalah SDGs dan menentukan tujuan, dan memutuskan bahwa kemitraan multipihak merupakan cara strategis dalam menyelesaikan masalah tersebut. Metode identifikasi masalah umumnya dapat menggunakan *problem tree analysis* (analisis pohon masalah), *fishbone analysis* (analisa tulang ikan) dan lain-lainnya.

**Memahami kondisi pembangunan dan menemukan masalah terkait dengan SDGs dapat dilakukan melalui berbagai cara, antara lain:**

- Menindaklanjuti hasil proses Musyawarah Perencanaan Pembangunan (musrenbang)
- Rencana Kerja Perangkat Daerah (RKPD)
- Melalui telaah dokumen RPJMN atau RPJMD
- Melalui telaah laporan pencapaian SDGs di wilayah kerjanya dengan fokus pada bidang garapan organisasi.
- Melakukan brainstorming identifikasi masalah secara mandiri maupun bersama-sama dengan mitra kerja di internal organisasi. Misalnya forum Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJS) atau forum CSR di daerah setempat
- Melalui berbagi praktik baik dan diskusi dengan organisasi lain yang memiliki bidang garapan pembangunan yang sama.

Identifikasi masalah dengan analisis pohon masalah mempunyai langkah sebagai berikut:

- A. Menentukan masalah utama;
- B. Mengidentifikasi akar masalah; dan
- C. Mengidentifikasi akibat dari masalah utama.
- D. Analisa pohon masalah dilakukan secara partisipatif melalui diskusi yang melibatkan 5-7 orang yang memahami isu tersebut.



Gambar 5. Contoh analisis pohon masalah KMP untuk program pengentasan kemiskinan melalui pertanian berkelanjutan di Kab. Timor Tengah Selatan (TTS), Nusa Tenggara Timur (NTT)

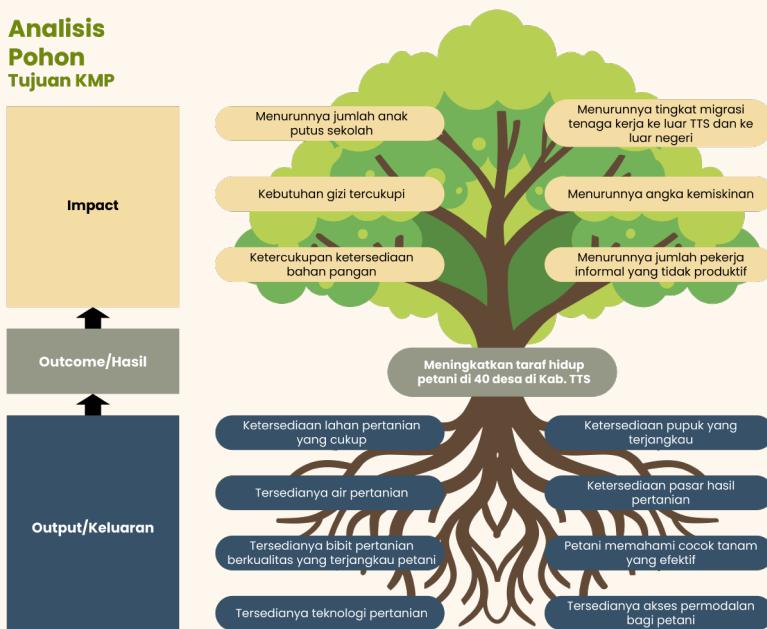
### 1.1.2. Merumuskan Tujuan

Penentuan tujuan dapat dilakukan dengan cara:

- Merubah pernyataan masalah menjadi pernyataan positif yang menggambarkan keadaan atau kondisi yang diharapkan.
- Analisis tujuan dilakukan dengan analisis pohon tujuan (*objective tree analysis*).
- Analisa pohon masalah dilakukan secara partisipatif melalui diskusi yang melibatkan 5-7 orang yang memahami isu tersebut.

**Perubahan dari pohon masalah menjadi pohon tujuan juga berimplikasi pada perubahan penyebutan istilah pada masing-masing level analisa. Penyelesaian masalah utama menjadi outcome atau disebut juga dengan hasil yang diharapkan, penyelesaian pada level akar masalah menjadi output atau keluaran dan perubahan kondisi pada level akibat menjadi impact atau dampak.**

## Analisis Pohon Tujuan KMP



Gambar 6. Contoh analisis pohon tujuan KMP program pengentasan kemiskinan melalui pertanian berkelanjutan di Kab. TTS, NTT

### Tugas 1.2. Analisa Sumber Daya Internal Organisasi

Menurut Charles W. Hofer dan Dan Schendel (1978: 146), sumber daya yang dipertimbangkan sebagai modal untuk pencapaian tujuan organisasi dapat berupa: sumber daya keuangan (financial resource), sumber daya manusia (human resources), sumber daya yang bersifat fisik (physical resources), dan sumber daya dalam bentuk teknologi (technological resources) dan sumber daya organisasi (organizational resources) yang berupa pengetahuan, informasi dan keahlian.

Analisa sumber daya internal dilakukan dengan cara:

1. Mengidentifikasi kebutuhan sumber daya untuk pencapaian tujuan;
2. Mengidentifikasi ketersediaan sumber daya internal organisasi inisiator.
3. Jika tersedia, maka ditulis dengan TERSEDIA, jika tidak tersedia maka ditulis dengan TIDAK dan jika tersedia namun tidak lengkap, maka ditulis TERSEDIA SEBAGIAN

dan diberikan penjelasan sumber daya apa saja yang tersedia.

Identifikasi sumber daya internal dilakukan guna mengetahui sejauh mana ketersediaan sumber daya yang dimiliki untuk mengatasi masalah yang ditemukan. Dengan demikian akan diketahui sejauhmana kemitraan multipihak diperlukan, siapa saja aktor yang perlu dilibatkan dan sumber daya apa saja yang dibutuhkan.

Tabel 3. Contoh Analisa Peta Sumber Daya Internal Organisasi

Program Organisasi inisiator		: Pengentasan kemiskinan melalui pertanian berkelanjutan di Kab. TTS, NTT : Krisna Foundation		
Hasil yang Diharapkan	Output	Bentuk Kebutuhan Sumber Daya	Sumber Daya Internal (Tersedia / Tidak / Tersedia Sebagian)	
<b>Meningkatkan taraf hidup petani di 40 desa di Kab. TTS</b>	1. Tersedianya lahan pertanian yang cukup	Lahan pertanian yang memadai	Tidak	
	2. Tersedianya air pertanian yang cukup	a. Sumber mata air	Tidak	
		b. Irigasi	Tidak	
		c. Teknologi pompa air	Tidak	
		d. Pipa air	Tidak	
		e. Listrik	Tidak	
	3. Tersedianya bibit pertanian berkualitas yang terjangkau	Bibit pertanian yang berkualitas	Tidak	
	4. Ketersediaan pupuk yang terjangkau	Pupuk yang terjangkau	Tidak	
	5. Tersedianya teknologi pertanian	a. Traktor	Tidak	
		b. Cangkul	Tidak	
		c. Sabit	Tidak	
	6. Petani memahami cocok tanam yang efektif	a. Pengetahuan tentang cocok tanam	Tidak	
		b. Keterampilan cocok tanam	Tidak	
		c. Tenaga pendamping bagi petani	Tersedia	
		d. Penyuluhan pertanian	Tidak	
	7. Tersedianya akses permodalan bagi petani miskin	Anggaran	Tidak	
	8. Tersedianya akses pasar hasil pertanian bagi petani	a. Pembeli hasil panen	Tidak	
		b. Jaringan pedagang hasil pertanian	Tidak	

### Tugas 1.3. Menyusun Rencana Dasar Kemitraan

Rencana dasar kemitraan disusun sebagai dasar bagi inisiator dalam melakukan pemetaan aktor potensial dan sekaligus sebagai bahan melakukan pendekatan kepada calon mitra potensial. Rencana dasar kemitraan setidaknya berisi informasi sebagai berikut:

1. Latar belakang yang berisi gambaran kondisi pembangunan pada isu tertentu sesuai dengan bidang kerja organisasi.
2. Masalah utama yang ditemukan sesuai dengan hasil analisa pohon masalah.

3. Tujuan yang diharapkan sesuai dengan hasil analisis pohon tujuan.
4. Keluaran yang diharapkan sesuai dengan hasil analisis pohon tujuan.

<b>Latar Belakang</b>	<p><b>Kabupaten Timor Tengah Selatan (TTS) merupakan daerah dengan kemiskinan ekstrim dan stunting tertinggi di provinsi NTT</b>, yaitu 27,8% dan 37,8%. Populasi penduduk mencapai 465.970 jiwa (2021) dengan jumlah petani 137.851 orang. Jagung adalah makanan pokok dan komoditas andalan penduduk. Rata-rata hasil panen jagung per keluarga mencapai 500 – 750kg dari kebutuhan pangan keluarga 1400 kg pertahun. Sedangkan pendapatan penduduk petani rata-rata Rp. 500.000 – 800.000/bulan.</p> <p>Kondisi petani di atas telah menyebabkan kurangnya ketersediaan pangan, tingginya keluarga kurang gizi, tingginya anak putus sekolah, tingginya pekerja serabutan, dan tingginya migrasi tenaga kerja ke luar kerja ke luar negeri.</p>
<b>Masalah Utama</b>	Rendahnya taraf hidup petani di Kabupaten TTS, NTT.
<b>Tujuan</b>	Meningkatkan taraf hidup petani di Kabupaten TTS, NTT.
<b>Keluaran yang Diharapkan</b>	<p>Untuk mencapai tujuan di atas, keluaran yang direncanakan adalah sebagai berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tersedianya lahan pertanian yang cukup</li> <li>• Tersedianya air pertanian yang cukup</li> <li>• Tersedianya bibit pertanian berkualitas yang terjangkau</li> <li>• Tersedianya pupuk yang terjangkau</li> <li>• Tersedianya teknologi pertanian</li> <li>• Petani memahami cocok tanam yang efektif</li> <li>• Tersedianya akses permodalan bagi petani miskin</li> <li>• Tersedianya akses pasar hasil pertanian bagi petani</li> </ul>

Gambar 7. Contoh rencana dasar kemitraan pengentasan kemiskinan melalui pertanian berkelanjutan di Kab. TTS, NTTK

### Tugas 1.4. Memetakan Aktor Potensial Kemitraan

Memetakan aktor potensial kemitraan dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi seluruh aktor pembangunan yang ada di wilayah kerja organisasi inisiatör.
2. Mengidentifikasi kesesuaian concern isu aktor pembangunan dengan isu kemitraan yang sedang direncanakan.
3. Mengidentifikasi sumber daya yang dimiliki oleh aktor pembangunan sesuai dengan kebutuhan sumber daya yang dibutuhkan dalam kemitraan.
4. Melakukan prioritisasi aktor berdasarkan dimensi kepentingan dan pengaruh terhadap program kemitraan yang akan diusung.

Berikut ini adalah detail dari masing-masing tugas di atas:

#### 1.4.1. Mengidentifikasi seluruh aktor pembangunan yang ada di wilayah kerja organisasi inisiatör.

Identifikasi seluruh aktor dapat dilakukan dengan mendaftar seluruh aktor pembangunan yang ada di wilayah kerja organisasi inisiatör dengan

mendokumentasikan informasi sebagai berikut:

- A. Nama organisasi: Nama lengkap organisasi
- B. Jenis organisasi berbasis unsur:
  - 1.) pemerintah (provinsi, kabupaten/kota, kecamatan, dan desa);
  - 2.) pelaku usaha
  - 3.) organisasi masyarakat (termasuk lembaga swadaya masyarakat)
  - 4.) filantropi
  - 5.) akademisi atau perguruan tinggi
- C. Bentuk organisasi:
  - 1.) Berbadan hukum publik: a) Yayasan dan b) Perkumpulan
  - 2.) Berbadan hukum bisnis: a) Perseroan Terbatas (PT), dan b) Persekutuan Komanditer (CV)
  - 3.) Komunitas.
- D. *Concern* isu pembangunan: Contoh: kesehatan, pemberdayaan perempuan, perlindungan anak, perlindungan hak-hak disabilitas, pendidikan, lingkungan hidup, pemberdayaan ekonomi, bantuan hukum, anti korupsi, pengawasan pelayanan publik, dll.
- E. Bidang kerja: penelitian, pemberdayaan, advokasi kebijakan, pengorganisasian, dll.
- F. Wilayah kerja: nasional, provinsi, atau kabupaten.
- G. Alamat lengkap
- H. Telepon
- I. E-mail
- J. Website

Tabel 4. Tabel Daftar Aktor Pembangunan Di Wilayah Kerja Organisasi Inisiatif

No	Nama organisasi	Jenis organisasi	Bentuk organisasi	Concern isu pembangunan	Bidang kerja	Wilayah kerja	Alamat lengkap	Telepon	E-mail	Website
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)

Keterangan:

- (1) Nomor: nomor urut penulisan.
- (2) Nama organisasi: tuliskan nama lengkap organisasi.
- (3) Jenis organisasi: tuliskan jenis organisasi berbasis unsur (pemerintah, ormas, filantropi, akademisi, atau pelaku usaha).
- (4) Bentuk organisasi: bentuk organisasi dapat berupa yayasan, perkumpulan, PT, CV atau komunitas.
- (5) *Concern issue* pembangunan: tuliskan isu utama yang menjadi perhatian bagi organisasi yang dimaksud.
- (6) Bidang kerja: tuliskan pekerjaan yang dilakukan oleh organisasi terkait

dengan isu yang menjadi perhatiannya. Bidang kerja dapat berupa: penelitian, pemberdayaan, advokasi kebijakan, pengorganisasian, dll.

- (7) Wilayah kerja: tuliskan jangkauan wilayah kerja organisasi yang dapat berupa: nasional, provinsi, atau kabupaten/kota.
- (8) Alamat lengkap: tuliskan alamat lengkap organisasi di daerah yang akan menjadi lokus kemitraan multipihak.
- (9) Telepon: tulisan nomor kontak telepon yang dapat dihubungi.
- (10) E-mail: tuliskan alamat e-mail yang dapat hubungi untuk urusan organisasi.
- (11) Website: tuliskan alamat website (jika organisasi memiliki website).

#### **1.4.2. Mengidentifikasi kesesuaian *concern* isu aktor pembangunan dengan isu kemitraan yang sedang direncanakan.**

Setelah mendapatkan daftar dan profil organisasi yang ada di wilayah kerja organisasi inisiator, langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi kesesuaian *concern* isu pembangunan organisasi dengan isu yang menjadi sedang diusung dan menjadi rencana kemitraan. Langkah ini akan menghasilkan daftar organisasi yang punya relevansi isu yang diusung oleh organisasi dengan isu pembangunan yang menjadi rencana kemitraan. Hanya organisasi yang memiliki relevansi isu dengan isu yang diusung dalam rencana kemitraan yang akan diambil dan menjadi bahan untuk analisa selanjutnya.

Tabel 5. Matrik Daftar Kesesuaian Isu Organisasi dengan Isu Kemitraan

#### **Isu Kemitraan yang Akan Diusung:**

No	Nama Organisasi	Concern Isu Pembangunan
(1)	(2)	(3)

Keterangan :

- (1) No: Nomor urut penulisan.
- (2) Nama organisasi: Tuliskan nama organisasi sesuai dengan nama lembaga yang telah teridentifikasi pada tabel 4 di atas.
- (3) *Concern* isu pembangunan: Tuliskan isu pembangunan yang menjadi *concern* bagi organisasi tersebut. Contoh: isu kesehatan, pendidikan, pemberdayaan perempuan, perlindungan anak dan orang dengan disabilitas, penyediaan air bersih, pemberdayaan ekonomi, energi terbarukan, konservasi lingkungan, dan lainnya.

Berdasarkan informasi yang dikumpulkan dengan matrik di atas, inisiator dapat memilih dan fokus pada organisasi yang memiliki perhatian pada isu pembangunan yang sama dengan isu pembangunan yang akan diusung dalam kemitraan. Hasil analisa dari tabel 5 ditindaklanjuti dengan identifikasi sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang memiliki *concern* isu yang sesuai atau terkait dengan isu kemitraan. Selain itu, memastikan Pengarusutamaan Gender (PUG) sudah terintegrasi dalam isu pembangunan yang akan ditindaklanjuti. PGU adalah strategi yang dibangun untuk mengintegrasikan gender menjadi satu dimensi integral dari perencanaan, penyusunan, pelaksanaan, pemantauan, dan evaluasi atas kebijakan, program dan kegiatan pembangunan.

#### **1.4.3. Mengidentifikasi sumber daya yang dimiliki oleh aktor pembangunan sesuai dengan kebutuhan sumber daya yang dibutuhkan dalam kemitraan.**

Dari hasil identifikasi organisasi berdasarkan concern isu pembangunan yang menjadi bidang garapannya yang sesuai atau terkait dengan isu yang diusung dalam kemitraan, langkah selanjutnya adalah identifikasi sumber daya yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Hasil yang diperoleh dari langkah ini adalah diketahuinya sejauh mana organisasi calon mitra memiliki sumber daya yang sesuai dan dibutuhkan untuk mendukung pelaksanaan kemitraan multipihak. Sumber daya yang dimaksud dalam hal ini dapat berupa:

- A. Pendanaan.
- B. Sumber daya manusia.
- C. Keahlian teknis.
- D. Jaringan/ hubungan baik dengan lembaga lain dalam skala: internasional, nasional atau tingkat daerah.
- E. Akses terhadap sumber informasi, pengetahuan, dan hak kekayaan intelektual.
- F. Ruang kerja/ alat produksi/ peralatan pendukung/ logistik.

Tabel 6. Matrik Identifikasi Sumber Daya Organisasi Calon Mitra Kemitraan

#### **Isu Kemitraan:**.....

No	Nama Organisasi	<i>Concern</i> Isu Pembangunan	Ketersediaan Sumber Daya Organisasi					
			Penda-naan	SDM	Keahlian Teknis	Jaringan/ relasi dengan organiasi lain	Akses informasi khusus	Peralatan
(1)	(2)	(3)	(4)					

Keterangan:

- (1) No: Nomor urut penulisan organisasi.
- (2) Nama lembaga: Pilih dan tuliskan nama organisasi yang memiliki concern isu yang sesuai atau terkait dengan isu kemitraan dari tabel 5.
- (3) Concern isu pembangunan: Tuliskan informasi concern isu pembangunan organisasi sesuai dengan isu kemitraan yang akan diusung mengacu pada tabel 5.
- (4) Ketersediaan sumber daya organisasi: Tuliskan informasi ketersediaan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi terkait dengan isu kemitraan dengan informasi “ada” dan “tidak ada”.

#### **1.4.4. Melakukan prioritisasi aktor berdasarkan dimensi kepentingan dan pengaruh terhadap program kemitraan yang akan diusung.**

Berdasarkan informasi dan data pada dua matrik di atas terkait dengan identifikasi kesesuaian concern isu organisasi dengan isu kemitraan dan matrik ketersediaan sumber daya yang dimiliki organisasi, langkah selanjutnya adalah melakukan prioritisasi dengan melakukan analisa kepentingan dan pengaruh. Tingkat kepentingan didasarkan pada relevansi isu organisasi calon mitra dengan isu kemitraan. Semakin relevan, maka semakin tinggi tingkat kepentingan organisasi mitra terhadap keberhasilan kemitraan. Sedangkan untuk tingkat pengaruh ditentukan banyaknya sumber daya yang tersedia pada organisasi calon mitra yang berpotensi untuk dikontribusikan kepada kemitraan. Semakin banyak ketersediaan sumber daya, maka semakin tinggi pengaruhnya terhadap potensi keberhasilan kemitraan.

Tabel 7. Matrik Analisa Pengaruh dan Kepentingan Aktor Calon Mitra

**Isu Kemitraan:** .....

No	Nama Organisasi	Tingkat Pengaruh	Tingkat Kepentingan
(1)	(2)	(3)	(4)

Keterangan:

- (1) No: Nomor urut penulisan.
- (2) Nama organisasi: Ditulis sesuai daftar organisasi yang teridentifikasi pada tabel 6: Matrik identifikasi sumber daya organisasi calon mitra kemitraan.
- (3) Tingkat pengaruh: Ditulis dengan informasi “besar” atau “kecil”. Besar jika ditemukan lebih banyak ketersediaan sumber daya yang berpotensi mendukung kemitraan. Sebaliknya, ditulis kecil, jika lebih sedikit ketersediaan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi calon mitra yang berpotensi mendukung

kemitraan. Hasil penilaian ini relative tergantung pada kesepakatan tim analis dengan mendasarkan pada kebutuhan sumber daya yang paling relevan dan dibutuhkan untuk kemitraan yang direncanakan.

- (4) Tingkat kepentingan: Ditulis dengan informasi "tinggi" atau "rendah". Semakin relevan concern isu organisasi calon mitra dengan isu kemitraan, maka semakin tinggi tingkat kepentingannya. Sebaliknya adalah semakin jauh tingkat relevansinya, maka tingkat kepentingannya semakin rendah. Nilai ini sangat relatif tergantung pada hasil diskusi tim atau hasil analisa terhadap informasi yang tersedia.

Hasil analisa pengaruh dan kepentingan di atas, akan menghasilkan 4 posisi lembaga calon mitra sebagaimana tergambar pada gambar sebagai berikut:

Gambar 8. Peta Posisi Aktor Calon Mitra

Berikut adalah pembacaan terhadap matrik di atas yang dikaitkan dengan upaya atau tindakan yang perlu dilakukan dalam melakukan pendekatan dan komunikasi:

### Posisi Aktor Calon Mitra



- A. Kotak A menunjukkan aktor yang punya kepentingan tinggi terhadap kemitraan, tapi dengan pengaruh rendah. Untuk itu, diperlukan upaya agar kepentingan mereka tetap terpelihara.
- B. Kotak B menunjukkan aktor yang punya kepentingan tinggi terhadap kebutuhan kemitraan dan begitu juga memiliki pengaruh tinggi terhadap keberhasilan kemitraan. Untuk itu perlu dibangun hubungan baik dengan mereka untuk memastikan efektivitas dukungan kemitraan.
- C. Kotak C menunjukkan aktor yang memiliki kepentingan rendah terhadap kemitraan dan mempunyai pengaruh kecil terhadap keberhasilan kemitraan.
- D. Kotak D menunjukkan aktor yang memiliki pengaruh besar yang bisa

menentukan keberhasilan kemitraan, akan tetapi memiliki kepentingan dan ketertarikan rendah terhadap rencana kemitraan. Untuk itu, aktor ini perlu diwaspadai, karena bisa menjadi penghalang keberhasilan kemitraan. Upaya yang dilakukan adalah dengan tetap menjaga komunikasi yang baik dengan mereka dan memastikan tidak ada isu-isu krusial penghambat yang diusung oleh mereka. Walaupun demikian, di sisi lain, aktor ini dapat dioptimalkan dalam membantu mewujudkan kerjasama multipihak yang sedang diusung.

Melalui proses pemetaan aktor dan analisa kepentingan dan pengaruhnya, dapat ditemukan siapa aktor yang dapat dipertimbangkan menjadi aktor utama dalam kerjasama dan siapa aktor yang punya potensial untuk dijadikan mitra.

Dari 4 (empat) langkah pemetaan aktor potensial di atas yakni tugas 1.4.1. hingga 1.4.4., dapat dihasilkan informasi aktor pembangunan potensial yang memiliki *concern* isu pembangunan yang selaras dengan isu kemitraan lengkap dengan harapan pada aspek peran apa yang dibutuhkan dalam kemitraan multipihak yang sedang diusung.

Tabel 8. Contoh Hasil Pemetaan Aktor Potensial Kemitraan Sesuai dengan Isu Utama yang Diusung dalam Kemitraan Multipihak Oleh Krisna Foundation di Kab. TTS, NTT

Program Organisasi inisiator : Pengembangan kemiskinan melalui pertanian berkelanjutan di Kab. TTS, NTT : Krisna Foundation				
Tujuan yang Diharapkan	Keluaran	Sumber Daya yang Dibutuhkan	Ketersediaan Sumber Daya Internal (Tersedia / Tidak)	Aktor Pembangunan Potensial
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>Meningkatkan taraf hidup petani di 40 desa di Kab. TTS</b>	1. Tersedianya lahan pertanian yang cukup	Lahan pertanian	Tidak	1. UPT KPH Dinas Kehutanan Provinsi NTT 2. Kelompok Tani
	2. Tersedianya air pertanian yang cukup	a. Listrik b. Sumber mata air c. Teknologi pompa air d. Pipa air e. Irrigasi	Tidak	1. PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN) 2. Pemerintah Desa 4. Kelompok Tani
	3. Tersedianya bibit pertanian berkualitas yang terjangkau	Bibit pertanian yang berkualitas	Tidak	1. PT. Panah Merah 2. PT. Primased/Agrosed 3. Yayasan Plan Indonesia 4. Pemerintah Desa 5. Dinas Kelautan dan Perikanan 6. Dinas Ketahanan Pangan 7. Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan (TPHP)

Program Organisasi Inisiator		: Pengentasan kemiskinan melalui pertanian berkelanjutan di Kab. TTS, NTT : Krisna Foundation		
Tujuan yang Diharapkan	Keluaran	Sumber Daya yang Dibutuhkan	Ketersediaan Sumber Daya Internal (Tersedia / Tidak)	Aktor Pembangunan Potensial
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Tersedianya pupuk yang terjangkau	Pupuk yang terjangkau	Tidak	1. CV. Mutiara Kraton 2. Dinas Peternakan 3. Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan (TPHP)	
	a. Traktor b. Cangkul c. Sabit	Tidak	1. Pemerintah Desa 2. Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan (TPHP)	
	a. Pengetahuan dan keterampilan cocok tanam b. Pendamping petani c. Penyuluhan pertanian	Tersedia Sebagian - Pendamping petani	1. UPT KPH Dinas Kehutanan NTT 2. POLITANI Kupang 3. Yayasan Plan Indonesia 4. Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan (TPHP) 5. Kelompok Tani	
	Anggaran	Tidak	1. Bank BRI 2. CU. SAMAMORA	
	a. Pembeli hasil panen b. Jaringan pedagang hasil pertanian c. Informasi harga pasar terbaru	Tidak	1. Dinas Kelautan dan Perikanan 2. Dinas Peternakan 3. Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan (TPHP)	

Keterangan:

- (1) Tujuan yang diharapkan: Pernyataan tujuan akhir yang ingin dicapai oleh kemitraan.
- (2) Keluaran: Statemen hasil antara yang akan menunjang pencapaian tujuan, yang merupakan hasil nyata dari pelaksanaan kegiatan kemitraan.
- (3) Sumber daya yang dibutuhkan: Keterangan sumber daya apa saja yang dibutuhkan oleh kemitraan untuk mewujudkan keluaran yang direncanakan.
- (4) Ketersediaan sumber daya internal: Statemen hasil identifikasi internal organisasi inisiator kemitraan tentang ketersediaan sumber daya yang dibutuhkan untuk mewujudkan keluaran kemitraan.
- (5) Pemangku kepentingan potensial: Nama organisasi mana saja yang menurut analisa inisiator memiliki sumber daya yang dibutuhkan untuk mewujudkan keluaran yang direncanakan dan berpotensi untuk terlibat dalam kemitraan yang direncanakan.



## Langkah 2. Penetapan Agenda dan Pelingkupan

Langkah ini bertujuan untuk membangun kesepahaman bersama dengan para calon mitra kemitraan tentang tantangan yang dihadapi, menetapkan agenda bersama dan menyepakati ruang lingkup kemitraan multipihak yang akan dilaksanakan bersama.

### Tugas 2.1. Membangun Pemahaman Bersama Akan Tantangan yang Dihadapi

Membangun pemahaman bersama dilakukan dengan cara melaksanakan komunikasi aktif dan intensif dengan prinsip keterbukaan oleh inisiatör terhadap calon mitra potensial. Berdasarkan pada rumusan dasar kemitraan yang telah disusun pada langkah sebelumnya, inisiatör mengkomunikasikan dan mendiskusikannya untuk mendapatkan tanggapan bahwa masalah yang diusung merupakan masalah bersama yang memerlukan tindakan bersama.

### Tugas 2.2. Merumuskan Tujuan dan Sasaran Kemitraan

Merumuskan tujuan dan sasaran kemitraan dilakukan secara bersama-sama dengan calon mitra dengan mengulas dan menguji kembali hasil identifikasi masalah dan tujuan pada langkah sebelumnya. Perumusan tujuan dan sasaran kemitraan perlu dihubungkan dengan program atau proyek yang menjadi agenda para mitra kerja kemitraan.

### Tugas 2.3. Merumuskan Ruang Lingkup Kemitraan

Perumusan ruang lingkup bertujuan untuk menjadi panduan bagi semua mitra dalam melaksanakan kemitraan. Ruang lingkup kemitraan dirumuskan bersama-sama seluruh mitra kemitraan dan disesuaikan dengan tujuan yang ingin dicapai dari kemitraan itu sendiri. Ruang lingkup kemitraan dapat mencakup:

1. Keluaran khusus yang ingin dicapai;
2. Fokus lokasi kemitraan;
3. Durasi pelaksanaan kemitraan;

### Tugas 2.4. Menyelaraskan Tujuan Kemitraan dengan Tujuan SDGs

Tujuan kemitraan harus selaras dengan tujuan dan sasaran SDGs. Untuk itu, perlu dilakukan identifikasi kesesuaian antara tujuan kemitraan dengan tujuan dan sasaran SDGs. Dengan demikian, dapat dipastikan bahwa program yang akan dilaksanakan melalui kemitraan akan mendukung percepatan pencapaian tujuan dan sasaran SDGs.

Lebih lanjut, bahwa tujuan dan sasaran kemitraan juga harus sesuai dengan tujuan setiap mitra yang nantinya akan secara kolektif bersama-sama bekerja di bawah kerjasama multipihak.

Hasil dari langkah 2: penetapan agenda dan pelingkupan, dapat dirumuskan dalam bentuk rencana strategi kemitraan sebagaimana matrik di bawah ini.

Tabel 9. Contoh Rumusan Rencana Strategis Kemitraan

Tujuan SDGs	:	Goal 1. Mengakhiri kemiskinan dalam segala bentuk di manapun
Indikator SDGs	:	1.1.1*. Tingkat kemiskinan ekstrim
Nama Program	:	Pengentasan kemiskinan melalui pertanian berkelanjutan di Kab. TTS, NTT
Lokasi program	:	40 desa di Kabupaten TTS
Durasi	:	3 tahun
Strategi	Indikator	
Dampak		
Menurunnya angka kemiskinan ekstrim di Kab. TTS, Provinsi NTT		Tingkat kemiskinan ekstrim
Hasil		
Meningkatnya taraf hidup petani di 40 desa di Kab. TTS		1. Tingkat penghasilan keluarga petani 2. Jumlah anak putus sekolah dari keluarga petani
Keluaran		
1. Tersedianya lahan pertanian yang cukup 2. Tersedianya air pertanian yang cukup 3. Tersedianya bibit pertanian berkualitas yang terjangkau 4. Tersedianya pupuk yang terjangkau 5. Tersedianya teknologi pertanian 6. Petani memahami cocok tanam yang efektif 7. Tersedianya akses permodalan bagi petani miskin 8. Tersedianya akses pasar hasil pertanian bagi petani		1. Luas lahan garapan petani 2. Sarana pengairan pertanian 3. Jumlah bibit yang diakses petani 4. Jumlah pupuk yang diakses petani 5. Jumlah peralatan pertanian yang digunakan petani 6. Jumlah produksi hasil pertanian 7. Jumlah modal yang diakses oleh petani 8. Jumlah pasar penerima hasil pertanian
Kegiatan Utama		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penyediaan lahan pertanian</li> <li>• Penyediaan air pertanian</li> <li>• Penyediaan bibit pertanian yang terjangkau</li> <li>• Penyediaan pupuk yang terjangkau oleh petani</li> <li>• Peningkatan kapasitas petani dalam budidaya pertanian</li> <li>• Penyediaan teknologi pertanian</li> <li>• Penyediaan akses permodalan bagi petani</li> <li>• Pembukaan akses pasar untuk produk pertanian</li> </ul>		



### Langkah 3. Membangun Relasi

#### Tugas 3.1. Memetakan Sumber Daya Pemangku Kepentingan

Secara bersama-sama, anggota kemitraan melakukan pemetaan potensi kontribusi

dan kebutuhan dengan cara:

1. mengidentifikasi sumber daya yang dimiliki oleh masing-masing calon mitra;
2. mengidentifikasi program dan kegiatan yang dijalankan; dan
3. menyesuaikan ketersediaan sumber daya, program, dan kegiatan dengan kebutuhan sumber daya dalam pelaksanaan kemitraan.

Tabel 10. Contoh Hasil Pemetaan Sumber Daya Calon Mitra Potensial

Tujuan SDGs	: Goal 1. Mengakhiri kemiskinan dalam segala bentuk di manapun				
Indikator SDGs	: 1.1.1*. Tingkat kemiskinan ekstrim				
Nama Program	: Pengentasan kemiskinan melalui pertanian berkelanjutan di Kab. TTS, NTT				
Tujuan yang Diharapkan	Keluaran	Sumber Daya yang Dibutuhkan	Ketersediaan Sumber Daya Internal (Tersedia / Tidak)	Pemangku Kepentingan Potensial	Potensi Kontribusi Sumber Daya dari Pemangku Kepentingan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
<b>Meningkatkan taraf hidup petani di 40 desa di Kab. TTS</b>	1. Tersedianya lahan pertanian yang cukup	Lahan pertanian	Tidak	UPT KPH Dinas Kehutanan Provinsi NTT  Kelompok Tani	Kewenangan pengaturan pemanfaatan area perhutanan sosial untuk lahan pertanian  Lahan pertanian
	2. Tersedianya air pertanian yang cukup	a. Listrik b. Sumber mata air c. Teknologi pompa air d. Pipa air e. Irrigasi	Tidak	PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN)  Bupati TTS	Jaringan listrik untuk irrigasi  Sarana/Prasarana Irrigasi (Sumur Bor, Sumur gali, Samersibel, Pipa, dan Selang)
	3. Tersedianya bibit pertanian berkualitas yang terjangkau	Bibit pertanian yang berkualitas	Tidak	PT. Panah Merah  PT. Primased/Agrosed  Dinas Ketahanan Pangan  Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan (TPHP)	Bibit dan benih  Bibit dan benih  Paket bantuan bibit dan benih  Paket bantuan benih
	4. Tersedianya pupuk yang terjangkau	Pupuk yang terjangkau	Tidak	CV. Mutiara Kraton  Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan (TPHP)	Pupuk dan obat-obatan tanaman  Pupuk bersubsidi
	5. Tersedianya teknologi pertanian	a. Traktor b. Cangkul c. Sabit	Tidak	Pemerintah Desa  Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan (TPHP)	Kultivator  Paket bantuan sarana dan prasarana pertanian (Traktor, Hand-Tractor dan Kultivator)

Tujuan yang Diharapkan	Keluaran	Sumber Daya yang Dibutuhkan	Ketersediaan Sumber Daya Internal (Tersedia / Tidak)	Pemangku Kepentingan Potensial	Potensi Kontribusi Sumber Daya dari Pemangku Kepentingan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
6. Petani memahami cocok tanam yang efektif	a. Pengetahuan dan keterampilan cocok tanam b. Pendamping petani c. Penyuluhan pertanian	Tersedia Sebagian - Pendamping petani	UPT KPH Dinas Kehutanan NTT  POLITANI Kupang  Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan (TPHP)	Pendampingan teknis terkait budidaya tanaman pohon dan tanaman buah.	
				Mahasiswa sebagai tenaga pendamping	
				Tanaga pendamping	
				PT. Panah Merah	Tenaga pendamping
7. Tersedianya akses permodalan bagi petani miskin	Anggaran	Tidak	Bank BRI  CU. SAMAMORA	Modal anggaran  Modal anggaran	
8. Tersedianya akses pasar hasil pertanian bagi petani (termasuk informasi harga terbaru di pasar)	a. Pembeli hasil panen b. Jaringan pedagang hasil pertanian c. Informasi harga pasar terbaru	Tidak	Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan (TPHP)	Informasi harga pasar kepada petani	
			Dinas Kelautan dan Perikanan  Kelompok tani	Penyediaan informasi harga pasar terbaru  Jaringan dengan pelaku pasar	

Keterangan:

- (1) Tujuan yang diharapkan: Statement tujuan akhir yang ingin dicapai oleh kemitraan.
- (2) Keluaran: Statement hasil antara yang akan menunjang pencapaian tujuan, yang merupakan hasil nyata dari pelaksanaan kegiatan kemitraan.
- (3) Sumber daya yang dibutuhkan: Keterangan sumber daya apa saja yang dibutuhkan oleh kemitraan untuk mewujudkan keluaran yang direncanakan.
- (4) Ketersediaan sumber daya internal: Statement hasil identifikasi internal organisasi inisiator kemitraan tentang ketersediaan sumber daya yang dibutuhkan untuk mewujudkan keluaran kemitraan.
- (5) Pemangku kepentingan potensial: Nama organisasi mana saja yang menurut analisa inisiator memiliki sumber daya yang dibutuhkan untuk mewujudkan keluaran yang direncanakan dan berpotensi untuk terlibat dalam kemitraan yang direncanakan.
- (6) Potensi kontribusi sumber daya dari pemangku kepentingan: Bentuk nyata kontribusi dari aktor potensial yang teridentifikasi yang diharapkan dapat

menyumbang mewujudkan keluaran dan hasil yang direncanakan dari kemitraan.

### **Tugas 3.2. Mengidentifikasi Risiko Dan Keuntungan Kemitraan**

Salah satu faktor kesuksesan pencapaian tujuan kemitraan multipihak adalah pada perencanaan yang menyertakan analisa risiko dan keuntungan. Risiko yang kemungkinan dapat terjadi perlu dianalisa agar dapat diantisipasi lebih dini.

Beberapa risiko yang kemungkinan timbul pada kemitraan multipihak:

1. Dampak reputasi;
2. Kehilangan otonomi;
3. Benturan kepentingan;
4. Berkurangnya sumber daya, dan
5. Tantangan pada tataran implementasi.

Sementara itu, keuntungan yang dapat dirasakan oleh para pihak dalam kemitraan multipihak dapat berupa:

1. Kesempatan pengembangan SDM dari tim inti yang terlibat dalam kemitraan multipihak;
2. Akses informasi yang lebih baik dan jejaring yang lebih luas dengan berbagai macam aktor pembangunan;
3. Jangkauan target sasaran yang lebih luas;
4. Peningkatan efisiensi pada aspek operasional;
5. Produk dan layanan yang lebih layak dan efektif;
6. Inovasi yang lebih baik;
7. Kredibilitas meningkat;
8. Meningkatnya akses pada sumber daya.

### **Tugas 3.3. Merajut Kesepakatan Kemitraan**

Kesepakatan kemitraan multipihak dituangkan dalam sebuah dokumen yang dapat berbentuk:

1. Nota Kesepahaman atau *Memorandum of Understanding* (MoU); atau
2. Perjanjian Kerjasama (PKS).

MoU merupakan kesepakatan pendahuluan yang bersifat umum yang berisi poin-poin kemitraan yang akan dilakukan. Sedangkan PKS mengatur lebih rinci tentang pelaksanaan kemitraan multipihak termasuk mengatur hak dan kewajiban para pihak.

### **Tugas 3.4. Menyepakati Tata Kelola dan Prosedur Pertanggungjawaban Kemitraan**

Tata kelola dan akuntabilitas kemitraan yang melibatkan banyak pihak menjadi kebutuhan bagi keberhasilan kemitraan. Untuk itu, perlu disepakati tata cara dan prosedur pertanggungjawabannya.

Prosedur pertanggungjawaban masing-masing pemangku kepentingan kemitraan bisa bervariasi sesuai dengan perannya:

1. Penerima manfaat proyek, pertanggungjawabannya adalah dengan memastikan keberlanjutan hasil kemitraan;
2. Penyumbang anggaran, umumnya membutuhkan laporan penggunaan anggaran; dan
3. Anggota kemitraan, umumnya memiliki mekanisme pertanggungjawaban internal lembaga masing-masing.

## TAHAP 2. PEMBENTUKAN



### Langkah dan Tugas

Langkah 4	Langkah 5	Langkah 6
Perencanaan	Penataan / Pengorganisasian	Pengumpulan Sumber Daya
4.1. Merencanakan komponen kemitraan. 4.2. Merencanakan aktivitas-aktivitas kemitraan.	5.1. Penetapan kepemimpinan kemitraan 5.2. Merumuskan peran dan tanggung jawab para pemangku kepentingan 5.3. Merumuskan tata kelola kemitraan	6.1. Mengkoordinasikan mitra kerja kemitraan 6.2. Mobilisasi sumber daya kemitraan



### Langkah 4. Perencanaan

#### Tugas 4.1. Merencanakan Komponen Kemitraan

Yang dimaksud komponen adalah *output* atau keluaran dari kemitraan yang mendukung pada pencapaian tujuan kemitraan pada akhir durasinya. *Output* merupakan hasil nyata dari kegiatan atau rangkaian kegiatan. *Output* atau komponen pada tataran rencana, termasuk bagian dari rencana strategis kemitraan.

Menyusun rencana strategis kemitraan dapat dilakukan dengan menggunakan *logical framework analysis* dengan cara:

1. Merumuskan tujuan jangka panjang yang ingin dicapai yang merupakan dampak dari pencapaian tujuan kemitraan dan indikator keberhasilannya;
2. Merumuskan hasil yang ingin dicapai pada akhir kemitraan (*purpose*) beserta indikator keberhasilannya;
3. Merumuskan keluaran (*output*) yang ingin dicapai oleh kemitraan beserta dengan indikatornya;
4. Merumuskan rencana kegiatan utama yang perlu dilakukan untuk menghadirkan keluaran (*output*) dan menunjang pencapaian hasil kemitraan. Kegiatan utama merupakan terjemahan dari strategi yang telah disusun pada rencana strategi pada tabel 9 di atas.

Tabel 11. Contoh Rencana Kerja Kemitraan

Tujuan SDGs	:	Goal 1. Mengakhiri kemiskinan dalam segala bentuk di manapun
Indikator SDGs	:	1.1.1*. Tingkat kemiskinan ekstrim
Nama Program	:	Pengentasan kemiskinan melalui pertanian berkelanjutan di Kab. TTS, NTT
Lokasi program	:	40 desa di Kabupaten TTS
Durasi	:	3 tahun
Strategi		Indikator <sup>13</sup>
<b>Dampak</b>		
Menurunnya angka kemiskinan ekstrim di Kab. TTS, Provinsi NTT		Tingkat kemiskinan ekstrim
<b>Hasil</b>		
Meningkatnya taraf hidup petani di 40 desa di Kab. TTS		1. Tingkat penghasilan keluarga petani 2. Jumlah anak putus sekolah dari keluarga petani
<b>Keluaran</b>		
1. Tersedianya lahan pertanian yang cukup 2. Tersedianya air pertanian yang cukup 3. Tersedianya bibit pertanian berkualitas yang terjangkau 4. Tersedianya pupuk yang terjangkau 5. Tersedianya teknologi pertanian 6. Petani memahami cocok tanam yang efektif 7. Tersedianya akses permodalan bagi petani miskin 8. Tersedianya akses pasar hasil pertanian		1. Luas lahan garapan petani 2. Sarana pengairan pertanian 3. Jumlah bibit yang diakses petani 4. Jumlah pupuk yang diakses petani 5. Jumlah peralatan pertanian yang digunakan petani 6. Jumlah produksi hasil pertanian 7. Jumlah modal yang diakses oleh petani 8. Jumlah pasar penerima hasil pertanian
<b>Kegiatan Utama</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penyediaan lahan pertanian</li> <li>• Penyedian air pertanian</li> <li>• Penyediaan bibit pertanian yang terjangkau</li> <li>• Penyediaan pupuk yang terjangkau oleh petani</li> <li>• Peningkatan kapasitas petani dalam budidaya pertanian</li> <li>• Penyediaan teknologi pertanian</li> <li>• Penyediaan akses permodalan bagi petani</li> <li>• Pembukaan akses pasar untuk produk pertanian</li> </ul>		

<sup>13</sup> Indikator yang dimaksud pada bagian ini adalah indikator untuk mengukur strategi yang ditetapkan (dampak, hasil dan keluaran).

Berdasarkan rencana strategi kemitraan di atas, seluruh anggota kemitraan merumuskan rencana kerja bersama dengan menetapkan target dari masing-masing indikator *output* yang disepakati. Berikut di bawah ini adalah matrik yang dapat digunakan dalam menyusun dan menetapkan target indikator *output* kemitraan.

Tabel 12. Rencana Kerja Kemitraan Multipihak

Tujuan SDGs	:					
Indikator SDGs	:					
Program	:					
Tujuan Program	:					
Output	Indikator Output	Satuan	Baseline	Target Capaian	Target Tahunan	
		I	II	III	IV	V
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	
Output 1.	Indikator Output 1.					
Output 2.	Indikator Output 2.					
Output 3.	Indikator Output 3.					
Output 4.	Indikator Output 4.					

Keterangan:

- (1) *Output*: Tuliskan rumusan *output* sesuai dengan yang direncanakan pada tabel rencana strategis kemitraan yang disepakati oleh semua anggota kemitraan.
- (2) Indikator *output*: Tuliskan rumusan indikator sesuai dengan dokumen rencana strategis kemitraan
- (3) Satuan: Satuan indikator *output*.
- (4) Baseline: Kondisi dari satuan indikator pada tahun sebelumnya.
- (5) Target capaian: Tuliskan angka target akhir yang ingin dicapai dari satuan masing-masing indikator *output*.
- (6) Target tahunan: Tuliskan angka target yang direncanakan pada setiap tahunnya menuju pencapaian target capaian yang direncanakan. Durasi waktu disesuaikan dengan durasi proyek.

### Tugas 4.2. Merencanakan Aktivitas Kemitraan Multipihak

Mengacu pada rencana strategis di atas juga rencana kerja yang telah disepakati, seluruh anggota kemitraan bersama-sama menyusun rencana kegiatan kemitraan dari masing-masing anggota kemitraan.

Penyusunan rencana kegiatan kemitraan dapat menggunakan matrik sebagai berikut.

Terdapat output/komponen yang hanya melibatkan satu anggota saja. Tetapi ada juga output/komponen melibatkan beberapa anggota kemitraan.

Dengan kata lain, terdapat anggota kemitraan yang hanya fokus pada satu output/komponen atau ada juga satu anggota kemitraan yang terlibat dan berkontribusi pada pencapaian beberapa output/ komponen.

Untuk itu, dibutuhkan dua dokumen rencana kegiatan:

- Rencana kegiatan kompilasi dari seluruh kegiatan anggota kemitraan yang menjadi panduan bagi seluruh anggota kemitraan dalam memonitor hasil kemitraan; dan
- Rencana kegiatan masing-masing anggota mitra yang menjadi panduan bagi masing-masing anggota kemitraan.

Tabel 13. Rencana Kegiatan Kemitraan Multipihak

Nama Tujuan SDGs	:										
Nama Indikator SDGs	:										
Nama Program	:										
Output	Kegiatan Utama	Sub-kegiatan	Satuan	Target Tahunan					Indikatif Alokasi Anggaran (Rp. Juta)	Lokasi	Organisasi Pelaksana
				I	II	III	IV	V			
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)					(6)	(7)	(8)

Keterangan:

- (1) Output: Tuliskan output yang diharapkan dari program yang direncanakan.
- (2) Kegiatan utama: Tuliskan kegiatan utama untuk menghasilkan output yang direncanakan.
- (3) Sub-kegiatan: Tuliskan detail kegiatan yang akan dilakukan yang merupakan turunan atau bagian dari kegiatan utama yang direncanakan.
- (4) Satuan: Tuliskan satuan dari indikator sub kegiatan sebagai indikasi target yang akan dicapai.
- (5) Target tahunan: Tuliskan angka kuantitatif dari target yang diharapkan dari setiap sub-kegiatan untuk setiap tahunnya sesuai dengan rencana tahun pelaksanaan kegiatan dimaksud.
- (6) Indikatif Alokasi Anggaran: Tuliskan jumlah anggaran detail kegiatan secara kumulatif selama durasi kemitraan yang direncanakan.
- (7) Lokasi: Tuliskan lokasi daerah dimana kegiatan akan dilaksanakan.
- (8) Organisasi Pelaksana: Tuliskan nama organisasi pelaksana dari masing-masing sub kegiatan yang bertanggung jawab untuk pelaksanaannya.



## Langkah 5. Penataan Struktur

### Tugas 5.1. Penetapan Kepemimpinan Kemitraan

Kepemimpinan adalah kunci utama dalam keberhasilan pelaksanaan kemitraan multipihak. Untuk itu, disepakati bersama untuk menunjuk pihak yang cakap dalam memimpin pelaksanaan kemitraan multipihak yang kompleks. Untuk menjamin efektivitas dan keberlangsungan kemitraan, seluruh anggota kemitraan dapat menyepakati dan menunjuk pemimpin dari lembaga pemerintah.

### Tugas 5.2. Penataan Peran dan Tanggung Jawab Anggota Kemitraan

Setiap anggota kemitraan memiliki peran dan tanggung jawab untuk menghasilkan *output* (komponen) dan melaksanakan kegiatan kemitraan. Untuk itu, perlu disusun peta peran dan tanggung jawab untuk setiap anggota kemitraan.

Peran menunjukkan posisi dalam kemitraan. Peran dapat berupa: donor/penyumbang anggaran, pendukung pelaksanaan kegiatan, pelaksana kegiatan atau dapat sebagai penerima manfaat. Sementara itu, tanggung jawab akan mengikuti peran atau posisi. Jika mitra berperan sebagai donor/penyumbang anggaran, maka akan bertanggungjawab untuk berkontribusi anggaran.

### Tugas 5.3. Proses Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan dilakukan melalui mekanisme yang disepakati oleh seluruh anggota kemitraan. Pengambilan keputusan dalam kemitraan dilakukan secara partisipatif dan didokumentasikan baik dari sisi prosesnya maupun keputusannya serta didistribusikan kepada seluruh anggota kemitraan.

Selain keputusan dalam situasi normal, perlu juga disusun mekanisme pengambilan keputusan dalam situasi darurat dimana diperlukan kecepatan dalam membuat keputusan.



## Langkah 6. Mobilisasi Anggota Kemitraan Dan Sumber Daya Kemitraan

### Tugas 6.1. Mengkoordinasikan Mitra Kerja Kemitraan

Mobilisasi anggota kemitraan menjadi tanggung jawab Koordinator (*leading partner*). *Leading partner* mengkoordinasikan seluruh anggota kemitraan dalam rangka memastikan bahwa seluruh anggota kemitraan menjalankan peran dan tanggung jawabnya masing-masing.

## Tugas 6.2. Mobilisasi Sumber Daya Kemitraan

Mobilisasi sumber daya kemitraan dilakukan dengan cara seluruh anggota kemitraan menunjuk mitra yang bertanggung jawab untuk mengelola dan mengumpulkan sumber daya dari para mitra. Sumber daya yang diusahakan dan dikelola oleh masing-masing anggota kemitraan menjadi tanggung jawab masing-masing mitra tersebut.

## TAHAP 3. PENGELOLAAN PELAKSANAAN

### Langkah dan Tugas

Langkah 7	Langkah 8
Pelaksanaan	Memastikan Perkembangan
<p>7.1. Mengkoordinasikan seluruh mitra kerjasama untuk menghadirkan keluaran yang direncanakan.</p> <p>7.2. Melaksanakan komponen dan aktivitas kemitraan yang melibatkan beberapa anggota kemitraan.</p> <p>7.3. Melaksanakan komponen dan aktivitas kemitraan bagi tiap-tiap mitra kerja kemitraan.</p> <p>7.4. Memastikan terciptanya suasana kondusif bagi semua mitra dalam menjalankan kegiatan kemitraan sesuai dengan prinsip kemitraan.</p>	<p>8.1. Mengukur perkembangan kegiatan dan capaian kemitraan.</p> <p>8.2. Memonitor proses perjalanan kemitraan.</p> <p>8.3. Menyusun laporan perkembangan.</p>

### Langkah 7. Pelaksanaan

#### Tugas 7.1. Mengkoordinasikan Seluruh Mitra Kerjasama Untuk Menghadirkan Keluaran yang Direncanakan.

Koordinasi pelaksanaan kemitraan dilakukan dengan cara:

1. Koordinator/*Leading partner* mengkoordinasikan pertemuan rutin bertujuan untuk membahas perkembangan dan capaian proyek kemitraan, mendiskusikan kendala yang dihadapi dalam kemitraan, dan mencari solusi serta dukungan guna menyelesaikan masalah yang timbul.
2. Waktu pertemuan rutin disepakati oleh seluruh mitra dan disesuaikan dengan durasi kemitraan.

3. Semakin kompleks kemitraan, dibutuhkan pertemuan koordinasi rutin dengan frekuensi lebih sering.
4. Mendokumentasikan hasil pertemuan dan mendistribusikan kepada seluruh anggota kemitraan.

#### **Tugas 7.2. Melaksanakan Komponen dan Aktivitas Kemitraan yang Melibatkan Beberapa Anggota Kemitraan.**

Komponen atau kegiatan yang melibatkan beberapa anggota kemitraan membutuhkan koordinasi antar anggota dengan frekuensi yang lebih sering, tergantung pada kompleksitas kegiatannya. Untuk satu *output* dengan dukungan sumber daya dari beberapa anggota kemitraan, dibutuhkan koordinasi *real-time*. Seluruh anggota kemitraan secara konsisten menjaga sikap saling percaya (*mutual trust*), saling menghargai (*mutual respect*) dan saling memberikan apresiasi.

#### **Tugas 7.3. Melaksanakan Komponen dan Aktivitas Kemitraan Bagi Tiap-Tiap Mitra Kerja Kemitraan.**

Seluruh anggota kemitraan secara konsisten mengimplementasikan komponen atau kegiatan kemitraan sesuai dengan tanggung-jawabnya masing-masing sebagaimana tertuang di dalam dokumen perencanaan.

#### **Tugas 7.4. Memastikan Terciptanya Suasana Kondusif Bagi Semua Mitra dalam Menjalankan Kegiatan Kemitraan Sesuai dengan Prinsip Kemitraan.**

Suasana kondusif kemitraan akan tercipta dengan cara:

1. Seluruh anggota kemitraan konsisten menerapkan dan menjaga prinsip-prinsip inklusivitas, kesetaraan, akuntabilitas, dan transparansi selama dalam pelaksanaan kemitraan.
2. Melakukan pemantauan kesenjangan secara berkala antara kapasitas mitra dalam melaksanakan tanggung-jawabnya dengan perkembangan pencapaian kemitraan yang direncanakan agar tidak terjadi penyimpangan dalam pelaksanaan, kecenderungan bertindak sendiri dan kebingungan dari para anggota kemitraan.



#### **Langkah 8. Memastikan Perkembangan**

##### **Tugas 8.1. Mengukur Perkembangan Kegiatan dan Capaian Kemitraan.**

Pemantauan diperlukan untuk mengetahui perkembangan pelaksanaan kegiatan dan pencapaian hasil kemitraan. Pemantauan dilakukan pada saat proyek berjalan

dan dengan frekuensi sesuai dengan kesepakatan anggota kemitraan. Pemantauan perkembangan kemajuan kegiatan dan capaian kemitraan dapat dilakukan dengan menggunakan alat bantu formulir sebagai berikut:

Tabel 14. Pemantauan Perkembangan Kemajuan Kegiatan dan Capaian Kemitraan

Program/Output/ Kegiatan/Sub-kegiatan	Satuan	Target Tahunan  2024	Realisasi Per-Tiga Bulan				Realisasi Anggaran Tahun Berjalan (Rp. Juta)	Lokasi	Lembaga Pelaksana			
			2024									
			I	II	III	IV						
(1)	(2)	(3)	(4)				(5)	(6)	(7)			
Indikator SDGs	:											
Program	:											
Output 1	:											
Kegiatan 1	Sub-kegiatan 1.1.											
	Sub-kegiatan 1.2.											
Kegiatan 2	Sub-kegiatan 2.1.											
	Sub-kegiatan 2.2.											

Keterangan:

- (1) Program/Output/Kegiatan/Sub-kegiatan: Tuliskan nama program kemitraan, *output* yang direncanakan, kegiatan dan sub-kegiatan yang direncanakan untuk mencapai *output* yang diharapkan.
- (2) Satuan: Tuliskan jenis satuan dari target yang ingin dicapai.
- (3) Target Tahunan: Tuliskan target yang direncanakan untuk setiap sub kegiatan. Tahun disesuaikan dengan tahun pelaksanaan kegiatan.
- (4) Realisasi: Tuliskan capaian target yang telah dihasilkan per-tiga bulan.
- (5) Realisasi Anggaran Tahun Berjalan: Tuliskan realisasi anggaran di tahun berjalan.
- (6) Lokasi: Tuliskan lokasi daerah dimana kegiatan akan dilaksanakan.
- (7) Lembaga Pelaksana: Tuliskan nama organisasi pelaksana dari masing-masing sub kegiatan yang bertanggungjawab untuk pelaksanaannya.

### **Tugas 8.2. Memonitor Proses Perjalanan Kemitraan.**

Pemantauan proses perjalanan kemitraan perlu dilakukan secara reguler. Pemantauan bertujuan untuk melihat perubahan dinamika kemitraan setiap saat, termasuk pada aspek hubungan antar anggota, proses pengambilan keputusan, dan juga untuk mengetahui sejauh mana kemitraan telah dijalankan sesuai dengan prinsip-prinsip yang disepakati. Hasil pemantauan proses ini menjadi rekomendasi bagi perbaikan pelaksanaan kemitraan yang sedang berjalan.

### **Tugas 8.3. Menyusun Laporan Perkembangan**

Kemitraan multipihak perlu menyusun laporan perkembangan pelaksanaannya. Adapun kapan waktu pelaporannya, mekanisme penyusunannya dan informasi apa yang dilaporkan perlu disepakati bersama oleh seluruh anggota kemitraan:

1. Periode laporan menyesuaikan dengan durasi kemitraan. Misalkan persemester atau per-tahun.
2. Mekanisme penyusunan dilakukan secara hierarkis. Anggota kemitraan menyampaikan laporan pelaksanaan pada masing-masing lembaga. Kemudian *leading partner* menyusun laporan utuh berdasar informasi dari laporan anggota kemitraan.
3. Substansi laporan dapat berupa:
  - A. Nama program
  - B. Hasil dan *output* yang direncanakan
  - C. Proses pelaksanaan (strategi, para pihak yang terlibat, penerima manfaat, dll)
  - D. Hasil dan dampak yang dicapai
  - E. Tantangan dan pembelajaran
  - F. Rekomendasi

Kemitraan multipihak merupakan amanat pelaksanaan SDGs. Dengan demikian, laporan perkembangan ini juga menjadi sangat berarti bagi upaya pencapaian tujuan SDGs di wilayah dimana kemitraan dilaksanakan.

## **TAHAP 4. REVIEW**



### **Langkah dan Tugas**

<b>Langkah 9</b>	<b>Langkah 10</b>
<b>Review</b>	<b>Revisi</b>
9.1. Melakukan <i>review</i> atas kemajuan dan dampak kemitraan. 9.2. Mengevaluasi perjalanan kemitraan.	10.1. Pembelajaran 10.2 Perbaikan



## Langkah 9. Review

### Tugas 9.1. Melakukan Review Atas Kemajuan dan Dampak Kemitraan.

Review berkala atas kemajuan kemitraan dilakukan guna memastikan bahwa tujuan kemitraan dapat dicapai sesuai dengan rencana. Review kemajuan pencapaian hasil kemitraan multipihak dapat dilakukan dengan menggunakan formulir sebagai berikut:

Tabel 15. Formulir Review Kemajuan Hasil Kemitraan Multipihak

Tujuan SDGs	:					
Indikator SDGs	:					
Nama Program	:					
Tujuan Program	:					
Output	Indikator Output	Satuan	Baseline	Target Tahun Berjalan	Realisasi Tahun Berjalan	Status
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Output 1.	Indikator Output 1.					
Output 2.	Indikator Output 2.					
Output 3.	Indikator Output 3.					
Output 4.	Indikator Output 4.					

Keterangan:

- (1) Output: Tuliskan rumusan output sesuai dengan yang direncanakan.
- (2) Indikator output: Tuliskan rumusan indikator sesuai dengan dokumen perencanaan kemitraan.
- (3) Satuan: Satuan indikator
- (4) Baseline: Kondisi dari satuan indikator pada tahun sebelumnya
- (5) Target tahun berjalan: Tuliskan angka target yang direncanakan pada tahun berjalan
- (6) Realisasi tahun berjalan: Tuliskan capaian realisasi tahun berjalan
- (7) Status: Tuliskan status dari realisasi target tahun berjalan dengan pilihan : 1) Tercapai (*achieved*), 2) Akan tercapai/membuat (*positive change*), atau 3) perlu perhatian khusus (*negative change* atau *requires attention?*).

### Tugas 9.2. Mengevaluasi Perjalanan Kemitraan

Review perjalanan kemitraan dilakukan dengan tujuan untuk mengidentifikasi masalah yang timbul dan dapat mengganggu pencapaian tujuan kemitraan serta untuk menyelesaiannya. Review dapat dilakukan dengan menggunakan formulir evaluasi sebagai berikut:

Tabel 16. Formulir Evaluasi Perjalanan Kemitraan Berbasis Pada Hambatan

Tujuan SDGs	:		
Indikator SDGs	:		
Program Kemitraan	:		
Tujuan Program Kemitraan	:		
Identifikasi Masalah (I)		Rencana Tindak Lanjut	Lembaga Pelaksana Tindak Lanjut
Kategori	Deskripsi Masalah	(4)	(5)
(2)	(3)		
Sumber Daya Manusia			
Kelembagaan			
Keuangan			
Operasional			
Regulasi			
Politik			
Lainnya...			

Keterangan:

- (1) Identifikasi Masalah: Merupakan penjabaran dari masalah yang ditemui/dihadapi dalam pelaksanaan kemitraan multipihak.
- (2) Kategori: Kategori dapat dipilih lebih dari satu sesuai dengan yang dihadapi dalam pelaksanaan kemitraan. Dan sebutkan kategori lainnya jika ditemukan dan diperlukan.
- (3) Deskripsi Masalah: Diisi deskripsi masalah yang ditemui dalam pelaksanaan program kemitraan untuk mencapai tujuan bersama sesuai dengan kategori masalah.
- (4) Rencana Tindak Lanjut: Diisi dengan rencana tindak lanjut yang perlu dilakukan untuk memecahkan masalah.
- (5) Lembaga Pelaksanaan Rencana Tindak Lanjut: Diisi nama lembaga yang bertanggungjawab untuk melaksanakan rencana tindak lanjut dalam memecahkan masalah yang ditemui.



## Langkah 10. Merevisi

### Tugas 10.1. Pembelajaran

Budaya pembelajaran perlu dibangun dalam kemitraan multipihak. Keberhasilan dan kegagalan kemitraan dapat dilihat sebagai peluang untuk belajar bagaimana menjalankan kemitraan yang berhasil, bagaimana menyelesaikan masalah dalam kemitraan dan bagaimana menghasilkan dampak pembangunan yang lebih baik.

Sebagai pengalaman yang bermakna, para mitra diharapkan dapat mendokumentasikan dan menyimpan pembelajaran yang dipetik untuk kepentingan internal, mempublikasikannya untuk kalangan lebih luas dan berpotensi untuk diadaptasi oleh pembentukan kemitraan multipihak lainnya. Pendokumentasian pelaksanaan kemitraan multipihak sebagai pengetahuan dapat menggunakan format dokumentasi praktik baik. Format penulisan praktik baik, dapat merujuk pada Panduan Praktis Operasionalisasi Pengelolaan Pengetahuan SDGs Indonesia untuk Mendukung Pelokalan SDGsyang dikeluarkan oleh Bappenas.

### Tugas 10.2. Perbaikan

Revisi biasanya dilakukan apabila dalam pelaksanaan proyek ditemukan kendala dan hambatan terkait dengan aspek manajerial, teknis, logistik, penjadwalan, terkait koordinasi, atau masalah lainnya yang krusial.

Revisi atau penyesuaian rencana awal kemitraan dimungkinkan terjadi di tengah perjalanan pelaksanaan kemitraan. Perubahan dapat menyangkut hal teknis, seperti perubahan mekanisme koordinasi, atau kemungkinan juga terkait dengan masalah substansi yang berimplikasi pada perubahan peran, tanggung jawab, dan sumber daya kemitraan. Misalnya, para mitra kerjasama memutuskan untuk mencapai hasil yang lebih tinggi dengan memperluas cakupan geografis atau memperbanyak cakupan populasi kelompok sasaran. Maka revisi secara menyeluruh diperlukan.

## TAHAP 5. PENGEMBANGAN DAN PEMATANGAN

### Langkah dan Tugas

Langkah 11	Langkah 12
Pengembangan	Melangkah Maju
11.1. Pengembangan	12.1. Pembaruan kemitraan 12.2. Transfer kemitraan dengan tata kelola baru 12.3. Penyelesaian kemitraan

#### Langkah 11. Pengembangan

##### Tugas 11.1. Pengembangan (*Scaling-up*)

*Scaling-up* bertujuan untuk memastikan kualitas dampak SDGs dapat menjangkau

mereka yang masih <tertinggal> dan memastikan keberlanjutan serta adopsi hasil yang telah dicapai.

Untuk mengembangkan lebih lanjut atas keberhasilan kemitraan multipihak yang telah dilakukan, para mitra perlu mempertimbangkan satu atau lebih dari empat dimensi di bawah ini:

Tabel 17. Dimensi Pengembangan Kemitraan Multipihak

Dimensi	Penjelasan
1. Dimensi sosial	Mengembangkan jangkauan kelompok sasaran proyek dengan memastikan inklusivitas sosial atau tercakupnya kelompok sosial yang sebelumnya tidak terjangkau oleh desain atau kerangka kerja kemitraan multipihak yang sebelumnya.
2. Dimensi fisik	Melakukan replikasi dengan memperluas program dan kegiatan pada wilayah geografis atau administratif lainnya yang baru.
3. Dimensi politik	Pengembangan pada komitmen kebijakan dan anggaran baru yang berimplikasi pada revisi kebijakan terkait dengan isu tertentu atau perluasan komitmen anggaran.
4. Dimensi konseptual	Pengembangan pada perubahan kerangka kerja kemitraan dan pola hubungan kekuasaan antar mitra. Adanya pendekatan program baru atau menggunakan inovasi program.

Keputusan untuk melanjutkan kemitraan atau tidak setelah berakhirnya kemitraan sangat tergantung pada hasil evaluasi kemitraan itu sendiri. Sebuah kemitraan multipihak adakalanya berjalan dengan sukses dan mencapai tujuan kemitraan dan ada pula yang gagal.

Berbekal dari pembelajaran terhadap kesuksesan dan kegagalan pelaksanaan kemitraan multi-pihak tersebut, setidaknya terdapat 3 (tiga) kemungkinan langkah yang dapat diambil setelah terselesaikannya satu siklus kemitraan, yaitu:

1. melanjutkan dengan memperbarui kemitraan;
2. membentuk kelembagaan baru yang secara khusus menjalankan kemitraan untuk selanjutnya; atau
3. menghentikan kemitraan multi-pihak karena tujuan telah tercapai dan tidak lagi membutuhkan kemitraan lebih lanjut atau karena kegagalan pelaksanaan kemitraan.



## Langkah 12. Melangkah Maju

### Tugas 12.1. Pembaruan Kemitraan Multipihak

Untuk pembaruan dalam kemitraan, setidaknya terdapat dua kemungkinan yang akan muncul yaitu:

1. Pembaruan kemitraan multipihak dengan mitra yang sama, baik dengan cara

melanjutkan kemitraan secara utuh sesuai dengan skema kemitraan yang awal, atau dapat juga dengan melakukan perubahan desain, tujuan, output, komponen proyek dan kegiatan kemitraan.

2. Pembaruan kemitraan multipihak dengan mitra yang berbeda. Dalam kasus tertentu, pada akhir sebuah kemitraan, terdapat satu atau lebih mitra yang keluar dari kemitraan dan digantikan oleh mitra baru.

Di satu sisi, mitra baru tidak dapat langsung menyesuaikan dengan ritme mitra yang lain dan butuh waktu untuk belajar dan beradaptasi dengan tim baru. Di sisi lainnya, ada kemungkinan mitra baru akan membawa hal-hal baru yang berimplikasi pada kemitraan. Hal-hal baru yang muncul dengan kehadiran mitra baru tersebut dapat berupa: ide baru, cara kerja baru yang lebih efisien, penambahan dukungan keuangan, sumber daya manusia dengan keterampilan yang lebih mumpuni, ketersediaan teknologi baru dan sebagainya.

### **Tugas 12.2. Menyerahkan Pelaksanaan Kemitraan Multipihak Kepada Organisasi Pelaksana yang Baru**

Terkait dengan keberlanjutan kemitraan, dalam konteks ini, para mitra menganggap bahwa diperlukan keberlanjutan agenda kemitraan, namun untuk pelaksanaannya dapat dilaksanakan secara mandiri oleh satu organisasi. Untuk selanjutnya, kemitraan dilaksanakan dengan perubahan kelembagaan pelaksana kemitraan yang dapat berupa:

1. Satu organisasi dari mitra kemitraan akan mengambil alih kemitraan dan melanjutkan seluruh kegiatannya. Dalam kasus tertentu, salah satu mitra kemitraan yang kuat akan mengambil alih kepemimpinan, pengelolaan dan operasional kemitraan multipihak. Jika hal ini terjadi, maka kemitraan dianggap selesai dan mitra yang lain keluar dari kemitraan yang sudah dibangun bersama.
2. Dibentuknya lembaga baru untuk melaksanakan kegiatan kemitraan multipihak yang telah ada. Dalam kasus tertentu, setelah kemitraan berjalan, mitra kemitraan bersepakat membentuk kelembagaan baru untuk menjalankan agenda kemitraan dengan mengambil alih kepemimpinan, pengelolaan dan operasional kemitraan multipihak dan menyerahkannya kepada lembaga baru tersebut. Jika hal ini terjadi, maka mitra kerjasama dalam kemitraan akan beralih-perannya sebagai penasehat pada masa transisi sampai kelembagaan yang baru tersebut benar-benar siap menjalankan agenda kemitraan multipihak secara mandiri.

### **Tugas 12.3. Penghentian Kemitraan Multipihak**

Dalam beberapa kasus, kemitraan multipihak diselesaikan dan tidak dilanjutkan. Beberapa alasan penyelesaian kemitraan multipihak antara lain:

1. Tujuan kemitraan multipihak telah tercapai dan tidak ada kebutuhan untuk pengembangan lebih lanjut.
2. Selain karena sudah tercapainya tujuan kemitraan, pemberhentian kemitraan dimungkinkan karena alasan sebagai berikut:
  - A. kegagalan desain kemitraan;
  - B. adanya mitra yang tidak memenuhi kewajiban dan tanggung-jawabnya;
  - C. kekurangan sumber daya;
  - D. adanya resiko yang tidak dapat ditanggulangi yang berakibat fatal terhadap kemitraan; atau
  - E. situasi lain yang tidak dapat diprediksi yang diyakini oleh mitra kerjasama dapat menggagalkan pencapaian tujuan kemitraan.

Apapun alasannya, terdapat banyak hikmah pembelajaran yang dapat dipetik dari kegagalan kemitraan multipihak yang telah dijalankan.

Tabel berikut adalah ringkasan 3 (tiga) kemungkinan langkah lanjut yang dapat diambil setelah penyelesaian satu siklus kemitraan multipihak:

Tabel 18. Langkah Lanjut Pasca Penyelesaian Kemitraan Multipihak

Langkah Lanjut	Kondisi Akhir Kemitraan	Skenario Langkah Lanjut
1. Pembaruan kemitraan multipihak	Kemitraan berjalan dengan baik dan mencapai hasil yang direncanakan serta para anggota kemitraan menganggap bahwa untuk pencapaian dampak yang lebih besar, diperlukan kemitraan multipihak lebih lanjut.	A. Pembaruan kemitraan multipihak dengan mitra yang sama.
		B. Pembaruan kemitraan multipihak dengan mitra yang berbeda.
2. Menyerahkan pelaksanaan kemitraan multipihak kepada organisasi pelaksana yang baru	Para mitra menganggap bahwa diperlukan keberlanjutan agenda kemitraan, namun untuk pelaksanaannya dapat dilaksanakan secara mandiri oleh satu organisasi.	A. Satu organisasi dari mitra kemitraan akan mengambil alih kemitraan dan melanjutkan seluruh kegiatannya.
		B. Dibentuknya lembaga baru yang melaksanakan kegiatan kemitraan dan mengantikti kemitraan multipihak yang telah ada.
3. Penghentian kemitraan multipihak	Penghentian dapat disebabkan oleh: <ol style="list-style-type: none"> <li>A. Karena tujuan kemitraan multipihak telah tercapai dan tidak ada kebutuhan untuk pengembangan lebih lanjut.</li> <li>B. Karena adanya kegagalan pelaksanaan kemitraan atau adanya resiko fatal (bencana alam, perang, dll) yang berakibat pada kegagalan pencapaian kemitraan.</li> </ol>	

\*\*\*

## DAFTAR PUSTAKA

---

- Bahagijo, Sugeng, Hamong Santono, dan Mahesti Okitasari (Penulis), (2019), *Panduan Kemitraan Multipihak untuk Pelaksanaan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan di Indonesia*, Jakarta: Kementerian PPN/Bappenas.
- Brouwer, Herman, (2015), *The MSP Guide: How to Design and Facilitate Multi-Stakeholders Partnerships*, Center for Development Innovation, Wageningen UR.
- Prescott, Dave and Darian Stibble, (2020), *Partnership Platfrom for the Sustainable Development Goals: Learning from Practice*, The Partnership Initiative and UNDESA.
- Stibble, Darian, Stuart Reid and Julia Gilbert, (2019), *Maximizing the Impact of Partnership for the SDGs: A Practical Guide to Partnership Value Creation*, The Partnership Initiative and UNDESA.
- UN-ESCAP (2018), *Partnering for Sustainable Development Guidelines for Multi-stakeholder Partnerships to Implement the 2030 Agenda in Asia and the Pacific*.
- United Nations Global Compact (2013), *UN-Business Partnership: A Handbook*, New York: United Nations Global Compact.
- United Nations, (2015), *Partnership for Sustainable Development Goals: A Legacy Review Towards Realizing the 2030 Agenda*.
- United Nations, (2020), *General Assembly Resolution 56/76*, diadopsi pada 24 Januari 2002.
- Zadek, Simon (2004), "Civil Partnerships, Governance and the United Nations", in Zebra Aydin (editor) *Multi-Stakeholders Partnerships and UN-Civil Society Relationships, Collection of Materials from Multi-Stakeholders Workshop on Partnership and UN-Civil Society Relationships*, New York: United Nations.





**Buku Rujukan**  
**Membangun Kemitraan Multipihak Untuk**  
**Pencapaian *Sustainable Development Goals***



Kementerian PPN/  
Bappenas



implemented by:

**giz**  
Deutsche Gesellschaft  
für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH