

KEMITRAAN, DIGITALISASI & INOVASI KEBIJAKAN PUBLIK DI ERA GLOBALISASI

**Andi Cudai Nur
Risma Niswati
Andi Aslindah**



Badan Penerbit UNM

**KEMITRAAN, DIGITALISASI & INOVASI KEBIJAKAN PUBLIK
DI ERA GLOBALISASI**

Hak Cipta @2020 oleh
Andi Cudai Nur ,. dkk

Hak cipta dilindungi undang-undang

Cetakan pertama, 2020

Diterbitkan oleh Badan Penerbit Universitas Negeri Makassar
Gedung Perpustakaan Lt. 1 Kampus UNM Gunungsari
Jl. Raya Pendidikan 90222 Tlp./Fax.
(0411) 865677 / (0411) 861377

ANGGOTA IKAPI No. 011/SSL/2010

ANGGOTA APPTI No.006.063.1.10.2018

Dilarang memperbanyak buku ini dalam bentuk apapun
tanpa izin tertulis dari penerbit

**KEMITRAAN, DIGITALISASI & INOVASI KEBIJAKAN PUBLIK
DI ERA GLOBALISASI/**

Andi Cudai Nur,. dkk – cet.1

ISBN : 978-623-7496-26-7

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim. Alhamdulillahirabbila'a'lamin. Puji syukur penyusun panjatkan ke hadirat Allah Aza Wajalla yang telah memberikan rahmat, hidayah, dan limpahan sebagian dari ilmu-Nya, sehingga buku ini dapat terselesaikan.

Penyusun pun sadar bahwa buku ini bukanlah semata-mata karena hasil usaha sendiri melainkan juga hasil dari berbagai bantuan pihak lain, buku ini adalah hasil kajian berbagai referensi, literatur buku, sumber on-line sumbangan pikiran, dan masukan yang berharga dari berbagai pihak.

Harapan penyusun, semoga buku ini dapat bermanfaat dan menambah wawasan pembaca, khususnya mahasiswa yang memprogramkan mata kuliah Kebijakan publik, Analisis Kebijakan Publik serta menjadi referensi dalam kajian ilmu administrasi publik. Buku ini membahas tentang konsep kemitraan, digitalisasi, & inovasi kebijakan, pengertian analisis kebijakan, proses kebijakan, implementasi kebijakan, dan analisis implementasi kebijakan publik.

Akhirnya penyusun mengharapkan saran, sumbangan pemikiran, dan kritik yang membangun untuk melengkapi buku ini yang mana nantinya dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan kebijakan khususnya kebijakan publik, dan ilmu administrasi publik maupun kepentingan umum lainnya, dan agar ini dapat bernilai ibadah serta mendapatkan ridho dari Allah Aza Wajalla, Amin Yarabbal Aalaamiin.

Makassar, 9 Pebruari 2020

Penyusun

DAFTAR ISI

BAB 1	1
KEMITRAAN DALAM KEBIJAKAN	1
A. Pendahuluan	1
B. Administrasi, Kebijakan, Dan Kemitraan	3
1. Administrasi	3
2. Kebijakan	9
C. Manajemen Strategi	15
D. Organisasi Dan Struktur	18
E. Kemitraan Dan Model Kemitraan	21
1. Kemitraan	21
2. Beberapa Hasil Penelitian Yang Berfokus Pada Kemitraan	25
3. Model - Model Kemitraan	30
BAB II	41
KEBIJAKAN DAN PELAYANAN PUBLIK	41
A. Kebijakan Publik	41
B. Pelayanan Publik	45
BAB III	49
KEBIJAKAN PUBLIK ERA GLOBAL	49
A. Konsep Dasar Kebijakan	49
B. Pentingnya Kebijakan	56
C. Stratifikasi Kebijakan	57
D. Jenis-Jenis Kebijakan	61
E. Lingkungan Kebijakan	63
F. Makna Kebijakan	66
G. Beberapa Istilah Penting	69
BAB IV	71
DIGITALISASI KEBIJAKAN PUBLIK	71
A. Kebijakan dan Era 4.0	71
B. Kebijakan Publik dan digitalisasi	76
BAB V	83
KEBIJAKAN PUBLIK DALAM IMPLEMENTASI	83
A. Implementasi Kebijakan	83
B. Beberapa Teori Implementasi Kebijakan Publik	87
C. Langkah-langkah Implementasi Kebijakan Publik	90

D. Pendekatan dalam Implementasi Kebijakan Publik	92
E. Faktor Penentu Implementasi Kebijakan Publik	93
F. Kendala dan Perspektif Keberhasilan Implementasi	96
G. Monitoring dan Evaluasi Kebijakan Publik	99
H. Format dan sistem monitoring dan evaluasi berbeda, baik secara substantif maupun secara fisik.	104
BAB VI	111
INOVASI DALAM KEBIJAKAN PUBLIK	111
A. Pengertian dan Hakikat Inovasi	111
B. Masalah yang Menuntut Inovasi	113
C. Tujuan Inovasi dalam Kebijakan Publik	115
D. Analisis Inovasi Kebijakan Global	119
E. Sekolah Internasional Sebagai Model Inovasi Kebijakan Publik	121
F. Hambatan Inovasi Era Global	123
G. Peluang Inovasi Pada Era Globalisasi	124
H. Tantangan Inovasi Antara Memerangi Keterbelakangan dan Stabilisasi Ekonomi	125
DAFTAR PUSTAKA	127

BAB I

KEMITRAAN DALAM KEBIJAKAN

A. Pendahuluan

Dinamika kehidupan di abad transformasi global mengharuskan perubahan yang mendasar dan bersifat lebih kuat pada kemitraan, inovasi dan penguasaan informasi serta teknologi dalam berbangsa dan bernegara untuk memperjuangkan Indonesia adil makmur dalam perdamaian dunia. Globalisasi membawa dampak pada pentingnya saling melengkapi dan bahu membahu dalam menjaga persatuan antar bangsa dan negara untuk mewujudkan keberlanjutan alam semesta, karena bumi tempat berpijak harus kita jaga secara bersama keberlangsungan kehidupannya. Berbagai masalah dan kejadian yang telah terjadi di berbagai belahan bumi ini, semuanya dapat terselesaikan dengan mengedepankan kemitraan, kebijakan yang memberikan solusi atas permasalahan secara adil dan beradab, serta berbagai perwujudan inovasi dalam ilmu pengetahuan dan teknologi kearah yang lebih baik dan benar. Era digital telah merambah kehidupan global perubahan luar biasa di berbagai bidang di hampir seluruh belahan dunia. Di Indonesia, menurut buku Digital Indonesia yang disunting Edwin Jurriens dan Ross Tapsell, teknologi digital setidaknya membawa perubahan dahsyat dalam hal konektivitas, divergensi, identitas, pengetahuan, dan bisnis/perdagangan. Perkembangan teknologi digital yang memungkinkan setiap orang bebas internet untuk segala urusan, harus menjadi dasar bagi pemerintah Indonesia agar segera beradaptasi dengan digitalisasi sistem birokrasi yang masih melalui sistem yang masih parsial. “Hal-hal yang terkait dengan isu-isu yang dibicarakan dalam perkembangan ini, kiranya menjadi awal dan perhatian supaya kita

juga dalam menentukan kebijakan sesuai trek yang benar,” ungkap Staf Ahli Bidang Administrasi Negara Kementerian PANRB Hendro Witjaksono.

Dunia saat ini tengah menghadapi arus revolusi industri 4.0. Perkembangan digital yang pesat sudah merasuk ke berbagai sektor, tak terkecuali pada pemerintahan. Digitalisasi sistem pemerintahan, adalah salah satu bentuk dari reformasi birokrasi. Pemerintah Indonesia, mau tak mau, harus ikut dalam tren ini. Hal ini disampaikan Senior Public Sector Management Specialist World Bank Erwin Ariadharma, yang menjadi narasumber utama pada acara Reform Corner. Menurutnya, tren dunia saat ini adalah setiap masyarakat bisa mendapat akses kepada setiap kegiatan dan kebijakan pemerintah. Akses yang bebas itu harus juga didukung sistem satu data atau bank data, agar tidak jadi kesimpangsiuran dalam masyarakat. “Kedepannya transparansi digital akan menjadi satu kehidupan dengan berdasarkan transparansi kelembagaan,” ujar Erwin. Tantangan yang dihadapi Indonesia dalam mengembangkan *digital government* ini adalah sistem yang masih parsial antar-instansi pemerintah. Menurutnya, sistem yang belum terintegrasi itu cukup menghambat penyebaran data. Erwin menekankan, harus ada satu platform sama yang bisa dikelola oleh seluruh instansi pemerintah. Berbagi data adalah hal yang penting untuk menuju *digital government*, juga komitmen kuat untuk menghilangkan ego sektoral. “Menghancurkan parsial itu tingkat yang paling minimal,” imbuhnya. Dengan memanfaatkan perkembangan pesat dunia maya, pemerintah bisa melayani masyarakat dengan cepat, aman, efektif, dan efisien, tanpa harus terbatas dengan ruang dan waktu. Akselerasi penerapan *digital government* ini penting agar Indonesia mampu bersaing di tingkat dunia. Terlebih, pemerintah memiliki visi besar, yakni Indonesia Emas Tahun 2045.

Selanjutnya kemitraan menjadi hal yang mutlak dalam kehidupan untuk saling melengkapi dan mendukung dalam kehidupan global yang berkelanjutan, begitupun dengan dukungan teknologi untuk memudahkan segala pekerjaan yang serba cepat dan mudah dengan melakukan inovasi untuk pembaharuan yang lebih maju dan bermanfaat baik pada kehidupan era 4.0. Kemudian perlunya penerapan industri 4.0 yang diyakini akan memacu produktivitas dan kualitas sehingga produk yang dihasilkan lebih inovatif dan kompetitif,” kata Airlangga Hartarto (2010). Kemudian era 4.0 memperlihatkan lima teknologi utama yang menopang pembangunan sistem industri sebagai tonggak pembangunan millennial yaitu: Internet of Things, Artificial Intelligence, Human–Machine Interface, Teknologi Robotik dan Sensor, serta teknologi 3D Printing. “Penerapan industri 4.0 merupakan upaya untuk melakukan otomatisasi dan digitalisasi pada proses produksi”.

Kemitraan sangat dibutuhkan dalam keberlangsungan kehidupan alam semesta yang saling melengkapi, dan keterhubungan antara satu dengan yang lainnya mutlak ada untuk mendukung kehidupan yang terus berlangsung dan berubah seirama dengan berbagai masalah dan terobosannya demi kemajuan dunia. Inovasi teknologi yang berbasis digital, era transformasi global terus berlangsung dan melaju begitu dahsyat tanpa kompromi siapa yang tertinggal akan tereleminasi menuju kancah kehidupan millineum.

B. Administrasi, Kebijakan, dan Kemitraan

1. Administrasi

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi terus melaju mengikuti dinamika kehidupan masyarakat dunia. Perubahan global yang begitu dahsyat membawa pengaruh dalam pranata sosial dan berimplikasi pada nilai-nilai yang bergeser karena adanya perubahan kebutuhan manusia. Pergeseran ini terus berlanjut mengikuti berbagai kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi informasi dan komunikasi yang mewarnai kehidupan masyarakat internasional. (Andi Cudai Nur, 2013:1).

Salah satunya ilmu administrasi yang selalu menekankan kerjasama menuju terwujudnya tujuan tertentu (Siagian, 1988:2). Ilmu Administrasi merupakan hasil pemikiran dan penalaran manusia yang disusun berdasarkan dengan rasionalitas dan sistematika yang mengungkapkan kejelasan tentang objek forma, yaitu pemikiran untuk menciptakan suatu keteraturan dari berbagai aksi dan reaksi yang dilakoni oleh manusia dan objek material, yaitu manusia yang melakukan administrasi dalam bentuk kerjasama menuju terwujudnya tujuan tertentu (Makmur, 2007:5). Melalui kerjasama dapat dilakukan saling berbagi pengetahuan serta ketrampilan dan dengan itu sebuah tim mampu menyelesaikan tugas secara efektif, ketimbang dilakukan oleh seorang individu (Arismunandar, 2009).

Menguatnya pendekatan multidisipliner dalam studi ilmu administrasi publik dengan kontribusi utama dari teori organisasi, teori manajemen dan kebijakan publik, memberikan pengaruh pada kebijakan publik seperti dikemukakan Harold Lasswell (1971) dalam public policy oleh wayne Parsons (2006) tentang orientasi kebijakan yang : multi-method, multi disciplinary, berfokus pada problema, berkaitan dengan pemetaan konstektualitas proses kebijakan, opsi kebijakan, dan hasil kebijakan.

Konsep “new public management, mengubah cara-cara dan model birokrasi public yang tradisional kearah cara-cara dan model bisnis privat dan perkembangan pasar “ Christopher Hood (1995), semua ini membawa banyak perubahan dan kemajuan yaitu

pimpinan eksekutif yang diwajibkan melakukan proses akuntabilitas terhadap tercapainya tujuan organisasi, menciptakan proses baru untuk mengukur produktivitas kerja dengan melakukan reengineering system yang merefleksi terhadap kuatnya komitmen pada akuntabilitas publik (Barzelay, 2001; Boston et al., 1996; Pollitt dan Bouckaert, 2000). NPM mendorong pendekatan baru dengan memandang administrasi publik sebagai governance, dengan fokus utama bukan lagi pada pemerintah (government) sebagai sebuah institusi yang diberikan kewenangan untuk mengatur masyarakat dan menjadi penyedia utama pelayanan publik melainkan lebih pada proses, George Frederickson (1980).

Secara garis besar perkembangan ilmu administrasi publik dibagi menjadi tiga periode, yaitu periode pertama : disebut administrasi negara klasik (Shaftitz, 1978), atau disebut administrasi negara lama/*old public administration* (Denhardt dan Denhardt, 2003). Periode kedua adalah management publik baru atau *new public* manajemen, dan periode ketiga adalah *new public service* (Thoha, 2010: 83), juga dalam karya Denhardt and Denhardt (2003).

Berdasarkan sejarah dan ciri-ciri perkembangannya Ilmu Administrasi Publik yang telah berlangsung selama ini (OPA, NPM, dan NPS) dapat dilihat pada table 1 berikut ini :

Tabel 1

<i>Perspective</i>	OPA (Sebelum tahun 1970-an)	NPM (Tahun 1970- Tahun 2003)	NPS (Tahun 2003- sekarang)
<i>Primary theoretical</i>	<i>Political theory</i>	<i>Economic theory</i>	<i>Democratic theory</i>
<i>To whom are public servants responsive</i>	<i>Clients & constituents</i>	<i>Customers</i>	<i>Citizens</i>
<i>Role of government</i>	<i>Rowing</i>	<i>Steering</i>	<i>Serving</i>

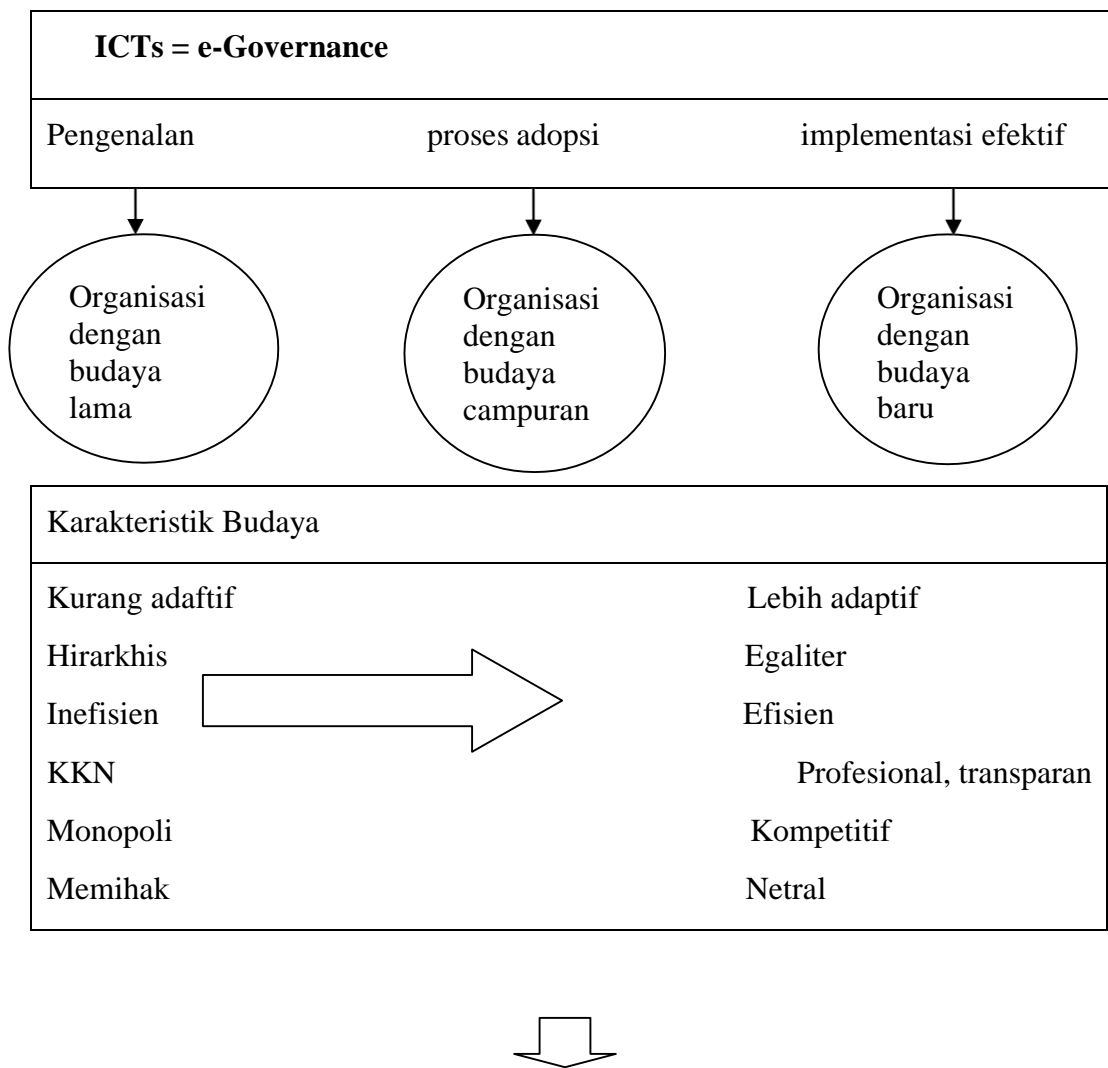
Perbandingan Perspektif OPA, NPM, dan NPS

Sumber : (Denhardt, *The Public Service*, 2003:28)

Perspektif NPM menjadi begitu populer ketika prinsip “good governance” menjadi orientasi kajian. Adapun prinsip dasar dari paradigma ini menyangkut persoalan pemanfaatan manajemen profesional dalam sector public, penggunaan indicator kinerja, penekanan yang

lebih besar pada control output, pergeseran pada unit-unit yang lebih kecil, pergeseran ke kompetisi yang lebih tinggi, penekanan pada gaya sector swasta pada penerapan manajemen, dan penekanan pada disiplin dan penghematan yang lebih tinggi dalam penggunaan sumber daya. *Governance*nya akan terwujud jika muncul kolaborasi, kemitraan, dan jejaring antar elemen-elemen governance, yaitu negara, sektor swasta dan masyarakat sipil. Kemitraan dapat berlangsung dengan memenuhi prasarat sehingga kemitraan yang tercipta dapat berlangsung dengan baik dimana dapat memberikan kontribusi positif pada kehidupan bernegara dan berbangsa, sehingga dapat berkembang dan menciptakan *good governance*. Perwujudan *good governance* dalam konteks bernegara dan berbangsa harus tercermin dalam penyelenggaraan pemerintahan yang berorientasi pada aspirasi masyarakat.

Gambar1



Good Governance

Gambar. E-Governance, Cultural Change, dan Good Governance

Sumber : Falih Suaedi : 2010

ICTs = Informasi dan komunikasi

e-Governance = Teknologi support system dalam tata pemerintahan lebih baik

Masing-masing *stakeholder* bekerjasama sebagai mitra, dalam hal ini tidak ada pihak yang bersifat membawahi pihak lain. Adanya tujuan bersama berdasarkan komitmen yang hendak dicapai, dan setiap tujuan bersama berdasarkan komitmen tanggungjawab sendiri (Kumorotomo, 1999: 92). Perspektif *new public service* dalam table diatas menghendaki peran administrator public untuk melibatkan masyarakat dalam pemerintahan dan bertugas untuk melayani masyarakat. Administrator yang bertanggung jawab harus melibatkan masyarakat tidak hanya dalam perencanaan tetapi juga pelaksanaan program guna mencapai tujuan-tujuan masyarakat. Hal ini harus dilakukan tidak saja karena untuk menciptakan pemerintahan yang lebih baik tetapi juga sesuai dengan nilai-nilai demokrasi. Adapun ciri NPS yang dikutip Adriyan Saptawan (2010), dan relevan dengan kajian kemitraan dapat dilihat pada uraian sebagai berikut :

1. Mempunyai prinsip “*Government shouldn’t be run like a business, it should be run like a democracy*”.
2. Administrator public lebih banyak mendengar daripada berkata (*‘more listening than telling’*) dan lebih banyak melayani daripada mengarahkan (*“more serving than steering”*).
3. Kerjasama melalui jaringan kerja (*networking*)
4. Akuntabilitas dan transparansi mengiringi responsibilitas pemerintah dalam pelayanan public.
5. Keterlibatan masyarakat sebagai warga negara secara aktif dalam perumusan, pelaksanaan, dan pengawasan kebijakan public
6. Pola pikir bahwa pelayanan kepada masyarakat adalah hal wajib bagi pemerintah.(Adriyan Saptawan (2010 : 21).

Bell dan Watkins (1996) yang menyebutkan bahwa partnership atau kemitraan tersebut berada dalam ruang pembatasan 4 tipologi hubungan interorganisasi, yaitu: a. Kompetisi, b.Kooperasi, c. Koordinasi, dan d. Kolaborasi. Menurut Jamal dan Getz (1995 dalam William, 2005), yang diperlukan dalam partnership adalah kolaborasi bukan kooperasi (kerjasama)

dalam jangka pendek. Substansi kolaborasi dalam kemitraan (*partnership*) ini tidak sepenuhnya mudah dijelaskan batasannya. Kolaborasi sudah mencakup jejaring hubungan antara pemerintah, privat (perusahaan) dan LSM yang mempunyai perbedaan tipe kegiatan kolaborasi dengan kegiatan interorganisasional lain yang didorong oleh pasar dan mekanisme kontrol hirarki. (Lawrence et al, 2002; Powell, 1990; Imperial, 2005).

Kolaborasi dapat dirunut pemahamannya dari Ann Marie Thomson (2006), yaitu : “ada sebuah konsep yang mirip dengan kerjasama tetapi memiliki makna yang lebih dalam, yakni kolaborasi. Kooperasi, koordinasi dan kolaborasi berbeda dalam hal tingkat kedalaman interaksi, integrasi, komitmen, dan kompleksitasnya. Sebuah kerjasama (*co-operation*) yang menggabungkan dua sifat, yakni saling memberi atau bertukar sumberdaya dan sifat saling menguntungkan akan mengarah pada sebuah proses kolaborasi. Defenisi ini menunjukkan tindakan kolektif dalam tingkatan yang lebih tinggi dalam kolaborasi.

Kolaborasi mengeksplorasi perbedaan-perbedaan diantara yang bermitra secara konstruktif. Mereka mencari solusi yang mungkin dan mengimplementasikannya secara bersama-sama. Pihak yang bermitra bersama menyusun struktur dan aturan pengelolaan hubungan antar pihak yang bermitra. Pihak yang bermitra merencanakan tindakan atau keputusan untuk mengatasi isu-isu, mekanisme tersebut merupakan interaksi yang menyangkut *sharing* atas norma dan manfaat yang saling menguntungkan. Pengertian ini merupakan defenisi kolaborasi yang dikembangkan Thomson dari Wood dan Gray (1991, 218).

Mahmud (2001) dalam kajiannya tentang organisasi kerjasama Shanghai, menunjukkan bahwa kemitraan (*partnerhsip*) merupakan suatu model kerjasama baru. Konsep *partnership* mempunyai pengertian yang berbeda dia mendasarkan keseimbangan kekuasaan antar partisipan. Dengan pendekatan ini *Shanghai Cooperation Organization* lebih banyak membuat *partnership* daripada melakukan perluasan organisasi. Salah satu model kemitraan (*partnership*) hubungan pemerintah, swasta dan masyarakat yang dikemukakan oleh Savas (2000). Ini sejalan dengan paradigma baru dalam teori organisasi, yaitu pembenahan hubungan di dalam organisasi dan pengembangan *network* dengan organisasi lain yang mengarahkan perhatian kepada realitas dan kebutuhan. Pendekatan ini sejalan dengan pendekatan NPM dan NPS yang berfokus utama pada pemerintah (*government*) sebagai sebuah institusi yang bukan lagi memberikan kewenangan untuk mengatur masyarakat dan menjadi penyedia utama pelayanan publik melainkan lebih menekankan pada proses.

Deming (1928) dalam Tilaar (2006) menjelaskan bahwa :”kualitas dapat dicapai melalui perbaikan proses yaitu mulai dari merencanakan, melaksanakan, mempelajari dan bertindak”(Tilaar, 2006:39). Perbaikan atau peningkatan kualitas proses akan meningkatkan keseragaman *governance* dan merupakan proses pemecahan masalah publik yang melibatkan instrumen hukum, kebijakan, kemitraan pemerintah dengan swasta maupun pemberdayaan masyarakat dalam rangka mencapai tujuan pemerintahan secara efektif dan efisien. Adapun implikasi dari pendekatan ini adalah:

1. Kaburnya batasan konsep pemerintah sebagai lembaga yang eksklusif dalam penyelenggaraan pemerintahan. Sebagai bentuk penguatan gagasan demokrasi dalam proses penyelenggaraan pemerintahan, pemerintah diharapkan mampu mendorong partisipasi swasta dan masyarakat dalam memecahkan masalah masalah publik. Dalam konteks ini, konsep kunci pemerintahan telah bergeser dari konsep pemerintah sebagai “ruler” atau penguasa kepada konsep pemerintah sebagai pemberdaya (enabler). Demikian halnya gambaran proses pemerintahan yang bersifat hirarkis dan eksklusif bergeser kepada proses interaksi dalam sistem jejaring (network) dan kemitraan.
2. Menguatnya pendekatan multidisipliner dalam studi ilmu administrasi publik, memberikan pengaruh yaitu mengaburnya batasan lembaga pemerintah yang tidak lagi bersifat eksklusif dan membawa implikasi dalam dimensi keilmuan. Studi administrasi publik semakin bersifat multidipliner dengan kontribusi terutama dari disiplin ilmu politik, manajemen dan hukum. Ilmu politik memberikan pemahaman terhadap konteks operasional administrasi publik, sedangkan manajemen dan hukum memperkuat pemahaman atas sarana bertindak dari para manajer publik.
3. Menguatnya gagasan bahwa manajemen publik adalah sebuah profesi, memberikan pemahaman bahwa penyelenggaraan pemerintahan merupakan proses pemecahan masalah yang menuntut kemampuan konseptual dan teknis. Hal ini menciptakan kebutuhan untuk memperkuat profesionalisme tidak saja bagi para manajer publik tetapi juga para pimpinan organisasi swasta dan masyarakat yang menjalankan kerjasama dengan institusi (Komara’s Blog, 2011).

Perkembangan paradigma administrasi public modern selanjutnya berkembang kedalam perspektif NPM dan NPS.

2. Kebijakan

Secara etimologis, istilah kebijakan atau *policy* berasal dari bahasa Yunani “*polis*” berarti negara, kota yang kemudian masuk ke dalam bahasa Latin menjadi “*politia*” yang berarti negara. Kemudian di terjemahkan ke dalam bahasa Inggris “*policie*” yang artinya berkenaan dengan pengendalian masalah-masalah publik atau administrasi pemerintahan. Istilah “kebijakan” atau “*policy*” dipergunakan untuk menunjuk perilaku seorang aktor (misalnya seorang pejabat, suatu kelompok maupun suatu badan pemerintah) atau sejumlah aktor dalam suatu bidang kegiatan tertentu. Stephen R. Covey mengatakan bahwa kebijaksanaan adalah anak dari integritas yaitu integritas terhadap prinsip, dan ibunya adalah kerendahan hati dan ayahnya adalah keberanian. (Stephen R. Covey, 2005 : 442)

Kemudian kebijakan yang lebih bersifat ilmiah dan sistematis menyangkut analisis kebijakan publik, kebijakan publik (*public policy*) merupakan konsep tersendiri yang mempunyai arti dan definisi khusus akademik. Definisi kebijakan publik menurut para ahli sangat beragam. Salah satu definisi mengenai kebijakan publik diberikan oleh Eyestone. Ia mengatakan bahwa “secara luas” kebijakan publik dapat didefinisikan sebagai “hubungan satu unit pemerintah dengan lingkungannya”. Menurut Anderson “kebijakan merupakan arah tindakan yang mempunyai maksud yang ditetapkan oleh seorang aktor atau sejumlah aktor dalam mengatasi suatu masalah atau suatu persoalan”. Raksatayamengemukakan “kebijakan sebagai suatu taktik dan strategi yang diarahkan untuk mencapai suatu tujuan”. Oleh karena itu, suatu kebijakan memuat tiga elemen, yaitu:(1) identifikasi dari tujuan yang ingin dicapai,(2)taktik atau strategi dari berbagai langkah untuk mencapai tujuan yang diinginkan,(3)penyediaan berbagai masukan untuk memungkinkan pelaksanaan secara nyata dari taktik atau strategikebijakan publik.

Kebijakan publik saat ini juga tidak lagi merupakan proses eksklusif yang melibatkan aktor-aktor negara saja, tetapi merupakan produk dari jejaring, kolaborasi, dan kemitraan antara elemen-elemen *governance (policy network)*. Keterlibatan aktor-aktor dalam perumusan kebijakan kemudian menjadi ciri khusus dari kebijakan publik. Menurut Islami memberikan pengertian kebijakan publik adalah serangkaian tindakan yang ditetapkan dan dilaksanakan atau tidak dilaksanakan oleh pemerintah yang mempunyai tujuan atau berorientasi pada tujuan tertentu demi kepentingan seluruh masyarakat. Ditegaskan lagi bahwa kebijakan publik dibuat

benar-benar atas nama kepentingan masyarakat. Kepentingan publik, adalah untuk mengatasi masalah dan memenuhi keinginan dan tuntutan seluruh anggota masyarakat. Kebijakan publik mempunyai karakteristik sebagai berikut: (1) memiliki tujuan tertentu, (2) merupakan pola kegiatan yang tersistem, (3) merupakan pekerjaan pemerintah, (4) berbentuk positif maupun negatif, dan (5) berdasar hukum dan mengikat (Mappa Nasrun, 2010 : 2)

Studi kebijakan merupakan hasil kontribusi dari empat tokoh besar, yaitu: Lasswell (1956) dengan mendirikan, “think-tank”, dan mendekati persoalan menggunakan pendekatan multidisipliner melalui tahap-tahap dalam proses kebijakan publik. Simon dengan menekankan pada proses pengambilan keputusan dipusatkan pada ide rasionalitas, Lindblom (1959) mendukung pendekatan “incrementalism”, dan Easton (1965) yang mengonseptualisasikan hubungan antara masukan, pembuatan kebijakan, luaran kebijakan, dan lingkungannya yang lebih luas.

Paradigma good governance bukan hanya memicu tampilnya konsep otonomi, partisipasi, efisiensi, dan pelayanan public, akan tetapi juga jejaring kebijakan. Good governance mempunyai tiga pilar yaitu pemerintah, swasta dan masyarakat. Jejaring dalam kebijakan menuntut peran serta atau keterlibatan para actor utama. Hubungan di antara actor pemerintah, masyarakat termasuk privat akan membentuk jejaring kebijakan (Waarden, 1992; 29-52). Hubungan antara pemerintah dengan kelompok kepentingan dalam masyarakat itu disebut jaringan kebijakan. Hubungan yang erat antara pemerintah dan stakeholder dalam jejaring kebijakan inilah yang menentukan tercapainya kepentingan public. Kata network atau jejaring mengandung dua arti, pertama berarti menjalin kontak untuk mendapat keuntungan dan kedua, dari bahasa teknologi computer yaitu computer yang saling terhubung (Parson, 2005:186).

Istilah network dalam kebijakan public memberi perhatian pada bagaimana kebijakan muncul dari kesalinghubungan (*interplay*) antara orang dan organisasi dan memberikan gambaran yang lebih informal tentang bagaimana kebijakan riil dilaksanakan. Katzein (dalam Howlett dan Ramesh, 1995: 127), menyatakan bahwa dibutuhkan suatu jaringan yang menghubungkan negara dengan actor masyarakat untuk menyatu dalam proses kebijakan public sejak tahap perumusan kebijakan agar tujuan kepentingan public dapat tercapai. Hubungan ini disebut sebagai policy networks, Rhodes (dalam Howlett dan Ramesh, 1995: 127), menyatakan bahwa interaksi antara sejumlah departemen dan organisasi dengan masyarakat merupakan policy networks yang bersifat instrumental dalam proses kebijakan public.

Kekuatan policy network atau jejaring kebijakan tergantung pada tingkat integrasi, kemampuan keanggotaan, sumber daya dan hubungan dengan public. Jejaring kebijakan merupakan *autopoieis* atau mencipta diri, membentuk pola jaringan didalamnya, setiap komponen berpartisipasi dengan komponen lain dalam jaringan untuk menghasilkan kegiatan, produksi atau transformasi jaringan sehingga merupakan suatu sistem (Capra, 1997, 2002:284, Mardiyono, 2007:763).

Masyarakat yang hidup dalam administrasi public yang sehat yang dapat mencapai kepentingan public akan membentuk masyarakat deliberative, yaitu masyarakat yang hidup dalam kebijakan deliberative yaitu kebijakan public yang dibuat berdasarkan : 1) pertukaran informasi dan argument yang paling dapat diterima, 2) inklusif dan terbuka untuk public, tidak seorangpun memiliki kuasa mutlak atas yang lain, 3) bebas dari kursi internal maupun eksternal yang mengurangi kesetaraan partisipan, 4) pengambilan keputusan atas kesepakatan dan bukan atas pengambilan suara dibawah tekanan institusi mayoritas, 5) kesetaraan dan kesejajaran hak kelompok kepentingan untuk berpartisipasi, 6) terdapat ruang tawar menawar dan kompromi secara adil, serta kepentingan-kepentingan anti generalisasi, yang mengambil tempat di luar pengaturan institusional non deliberative (Zauhar, 2007 : 20-21).

Kemitraan (*partnership*) sebagai embrio komunitas kebijakan gagasan-gagasan visioner mengandung spiritualitas yang cemerlang. Menyelesaikan akar dari semua persoalan terletak pada adanya kesatuan, visi, dan aksi, dengan mengembangkan suatu komunitas kebijakan. Dalam komunitas semacam itu, terdapat dan dikembangkan nilai, norma, atau aturan yang sama, serta terbuka peluang untuk mengembangkan visi bersama, mendialogkan agenda aksi, serta mengintegrasikan energi dan sumber daya dalam iklim interaksi dan konsultasi yang lebih intensif.

Di antaranya adalah kompetensi intelektual, kompetensi personal, kompetensi pengetahuan, kompetensi hubungan, dan kompetensi organisasional. Kompetensi intelektual antara lain diwakili oleh pengembangan kapasitas kognitif dan kreativitas; kompetensi personal diwakili oleh etika, nilai, daya tahan serta pembelajaran berkelanjutan; kompetensi pengetahuan ditunjukkan oleh pemahaman terhadap konteks pemerintahan, proses kebijakan, serta konteks eksternal di samping pengembangan beberapa keahlian khusus; kompetensi interaksi ditunjukkan oleh hubungan interpersonal, orientasi kolaboratif serta komunikasi; sedangkan kompetensi organisasional diwakili oleh pengembangan manajemen aksi. Oleh Rhodes (dalam Jordan, 1990: 326-327) komunitas kebijakan dipahami sebagai suatu jaringan yang ditandai oleh stabilitas interaksi, kontinuitas keanggotaan yang bersifat terbatas,

interdependensi vertikal yang didasarkan pada kesamaan tanggung jawab dalam menyediakan pelayanan/jasa atau menghasilkan produk tertentu, serta adanya jarak tertentu dari jaringan lain dan publik secara umum.

Pandangan tersebut tidak jauh berbeda dengan apa yang dikemukakan oleh Hogwood (juga dalam Jordan, 1990: 327) yang melihat komunitas kebijakan sebagai suatu tatanan yang ditandai oleh adanya pengalaman bersama, bahasa yang sama, pertukaran antar staf, serta frekuensi dan modal komunikasi tertentu. Karenanya, konsep komunitas kebijakan berkaitan erat dengan konsultasi informal yang memfasilitasi proses pembuatan kebijakan diantara berbagai organisasi yang memiliki perhatian terhadap persoalan yang sama. Konsep itu sekaligus menegasi kecenderungan pemerintahan yang kaku dan berorientasi penuh pada prosedur standar (*the ethic of ultimate means*) dalam proses pembuatan kebijakan atau yang dikenal dengan *Ossified Government*. Sebaliknya, sosok pemerintahan ideal dalam konsepsi ini adalah pemerintahan yang mampu menjalin kerjasama dan interaksi dengan sebanyak mungkin aktor yang memiliki perhatian yang sama atas masalah tertentu atau yang dikenal sebagai pemerintahan interaksionis (Kooiman, 1993). Dalam sosok pemerintahan yang demikian, proses pembuatan kebijakan tidak hanya akan berlangsung secara efisien dan efektif tetapi juga mampu menegakkan harmoni, dan oleh karenanya, legitimasi dan sustainabilitas dapat berlangsung.

Perwujudan komunitas kebijakan mempersyaratkan begitu banyak kemampuan kunci. Orientasi kolaboratif misalnya mengharuskan agar semua anggota suatu komunitas kebijakan dapat mengembangkan kompetisi yang kooperatif (*cooperative competition*) serta kerjasama yang kompetitif (*competitive cooperation*), baik dengan lingkungan internal maupun eksternal komunitas bersangkutan. Hal itu juga perlu diimbangi dengan pengembangan kreativitas serta etika dan nilai tertentu. Misalnya dengan menumbuhkan kembangkan saling percaya (*mutual trust*) dan menghargai nilai dan keyakinan pihak lain serta memegang teguh imparialitas dan netralitas politik sehingga hanya kepentingan publiklah yang menjadi basis perjuangan dan gerakan mereka. Juga dengan menjunjung tinggi nilai-nilai profesionalisme, kejujuran, obyektivitas, integritas, dan kesederajatan.

Kemitraan tampil sebagai jawaban alternatif untuk menerobos berbagai masalah dengan satu kesadaran bahwa, *pertama*, kebijakan publik seyogyanya melibatkan semua *stakeholders*, baik pemerintah, kalangan swasta, partai politik, maupun masyarakat sipil; *kedua*, masing-masing aktor tersebut memiliki karakteristik tersendiri yang ditandai oleh berbagai keterbatasan di satu sisi serta keunggulan di sisi lain sehingga interaksi yang

komplementer merupakan prasyarat bagi keberhasilan intergrasi energi; dan *ketiga*, kemitraan merupakan pilar penting bagi pembentukan *good governance*, atau, sebagaimana dinyatakan beberapa analis, kemitraan merupakan salah satu ciri khas penting dari model *new governance* (Rouban, 1999; The Jean Monnet Program, 2001). Hanya melalui kemitraan dapat dikembangkan nilai-nilai penting seperti keterbukaan, integritas dan akuntabilitas.

Salah satu prasyarat kunci bagi bekerjanya kemitraan menuju pembentukan komunitas kebijakan adalah kesetaraan dalam pengambilan keputusan, pemilikan sumber daya, akses informasi, dan sebagainya. Dominasi oleh salah satu pihak hanya akan berakibat pada penarikan diri pihak lain. Sustainability suatu forum kemitraan, sangat bergantung pada sejauh mana terdapat kerangka kerja institusional yang mampu menggaransi kesetaraan. Banyak literatur yang membahas tema ini secara lebih tuntas dan mendalam bahwa implementasi kemitraan yang sungguh-sungguh menjanjikan sejumlah keuntungan. Kemitraan yang demikian dapat menjadi embrio komunitas kebijakan sehingga berbagai kekusutan dalam kebijakan publik di tanah air menemukan solusi substansialnya. Selain persyaratan tersebut, pengalaman di beberapa negara yang sudah dan sedang mengembangkan program-program kemitraan memberikan suatu pelajaran penting bahwa kemitraan hanya akan efektif dan berkelanjutan jika terdapat visi bersama, kejelasan misi, *sense of purpose*, adanya kepemimpinan yang efektif yang dapat menjamin tercapainya keuntungan kolaboratif, akuntabilitas mutual dan multi-arah, interdependensi dan komplementaritas, adanya proses pembelajaran bersama, serta kesetaraan kekuasaan. Demikian halnya dengan saling percaya, saling menghargai, kredibilitas dan kompetensi semua partisipan, komunikasi yang partisipatoris dan sejajar.

Dalam mengembangkan kemitraan, masing-masing partner harus sensitif dan menunjukkan komitmen dan empatinya tidak saja terhadap apa yang menjadi tujuan forum kemitraan bersangkutan tetapi terutama terhadap apa yang menjadi tujuan masing-masing individu. Dengan kata lain, setiap anggota harus sensitif terhadap apa yang menjadi tujuan forum kemitraan, tujuannya sendiri, serta tujuan partnernya. Pencapaian tujuan forum kemitraan dengan mengorbankan apa yang menjadi tujuan individual identik dengan mencabut akar kemitraan itu sendiri (The Peter F. Drucker Foundation, 1996; Austin, 2000; The Jean Monnet Program, 2001).

Pesan utama paparan terakhir ini sangat jelas yaitu reposisi peran pemerintah, revitalisasi kontribusi masyarakat dan sektor swasta, serta konstruksi dan penguatan kerangka institusional untuk mengimplementasikannya. Atau mengutip paparan Robert F. Durant,

Rosemary O’Leary, dan Daniel Fiorino (2001), jantung dari sebuah reformasi kebijakan yang diintroduksi melalui pembentukan kemitraan terletak pada 3 R: *rekonseptualisasi* rezim (aturan, nilai, norma ataupun prinsip) yang mengaturnya, *reproduksi* interaksi dengan semua *stakeholders*, dan *reframing* rasionalitas administratif yang dianut pemerintah untuk juga memberi ruang ekspresi bagi rasionalitas publik. Implikasi derivatif dari ketiga poin tersebut adalah agar poin-poin tersebut bisa semakin memperkuat kapasitas dan menjamin sustainabilitas lembaga kemitraan. Hadirnya lembaga kemitraan yang kuat dan efektif merupakan pintu masuk menuju pembentukan komunitas kebijakan dalam lingkup yang lebih luas dan strategis. Komunitas kebijakan merupakan desain ideal bagi proses kebijakan masa datang yang dapat mengakomodasi nilai-nilai partisipasi, kolektivitas, inklusivitas, dan yang paling penting, sustainabilitas.

Sebagai sebuah gagasan baru pada level praktis, implementasi komunitas kebijakan dalam praktek kebijakan publik kini mendapatkan momentumnya di era reformasi. Urgensinya kian meningkat manakala patologi kebijakan seperti yang terjadi selama ini menjadi pertimbangan utama. Pada tahap awal, pengembangan komunitas kebijakan dapat dimulai dengan pembentukan lembaga-lembaga kemitraan dalam arti yang sesungguhnya. Berdasarkan uraian beberapa model diatas, jika kita mengacu ke negeri sendiri yaitu Indonesia, maka ada kecenderungan kita memakai model incremental yang tambal sulam, yang mana juga diterapkan di perguruan tinggi dimana terlalu banyak prosedur dan standard, operating procedure terlalu dinomorsatukan atau dijadikan sebagai salah satu instrumen yang digunakan.

Manajemen merupakan inti dalam melaksanakan kegiatan yang disebut administrasi, karena:

1. Pengertian administrasi dengan pengertian manajemen masih kelihatan tidak terpisahkan secara jelas. Ada yang mengatakan administrasi sebagai cara kerja pemerintahan dengan fungsi merencanakan, mengorganisasi, dan memimpin.
2. Ada pula ahli yang menyebut administrasi sebagai pengarah yang efektif sementara manajemen dikatakannya sebagai pelaksana yang efektif.
3. Sementara itu ada juga mendefinisikan manajemen sebagai “sebuah proses merencanakan, mengorganisir, mengarahkan, dan mengendalikan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi dengan menggunakan sumberdaya organisasi.
4. Definisi tersebut mencakup beberapa kata/pengertian kunci, yaitu:
 - (a) proses yang merupakan kegiatan yang direncanakan;

- (b) merencanakan, mengorganisir, mengarahkan, dan mengendalikan yang sering disebut sebagai fungsi manajemen;
- (c) tujuan organisasi yang ingin dicapai melalui aktifitas tersebut;
- (d) sumberdaya organisasi yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut.

Sementara itu Siagian (1988: 2) mengatakan bahwa administrasi adalah keseluruhan proses pelaksanaan daripada keputusan yang telah diambil dan pelaksanaan itu pada umumnya dilakukan oleh dua orang manusia atau lebih untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dalam dunia pendidikan, manajemen itu dapat diartikan sebagai aktivitas memadukan sumber-sumber pendidikan agar terpusat dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan sebelumnya.

Pengaruh pemikiran manajemen saintifik tersebut diperkuat dengan karya Gullick dan Urwick yang berjudul *Papers on the Science of Administration*(1937). Kedua penulis tersebut, hampir sama dengan Fayol dan Taylor yang berkeyakinan bahwa terdapat prinsip-prinsip universal yang dapat diterapkan dalam mengelola di setiap organisasi baik pemerintah, perusahaan, organisasi sosial dsb. Prinsip tersebut adalah *Planning, Organising, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting dan Budgeting* (Ivancevich, 2005: 9), dimana prinsip tersebut juga adalah fungsi pokok dalam administrasi pendidikan.

C. Manajemen Strategi

Manajemen strategis adalah seni dan ilmu penyusunan, penerapan, dan pengevaluasian keputusan-keputusan lintas fungsional yang dapat memungkinkan suatu organisasi, lembaga, perusahaan, negara mencapai sasarannya. Manajemen strategis adalah proses penetapan tujuan organisasi, pengembangan kebijakan dan perencanaan untuk mencapai sasaran tersebut, serta mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan kebijakan dan merencanakan pencapaian tujuan organisasi. Manajemen strategis mengkombinasikan aktivitas-aktivitas dari berbagai bagian fungsional suatu bisnis untuk mencapai tujuan organisasi.

Menghadapi lingkungan teknologi informasi yang cepat berubah dalam persaingan yang sangat ketat, layaknya entitas hidup, sebuah lembaga harus senantiasa waspada terhadap perubahan yang terjadi, dan cepat dalam melakukan respon terhadap keadaan tersebut. Untuk dapat tetap bersaing, maka dalam proses perencanaan, kemampuan untuk melihat kecenderungan masa depan -*trendwatching* sangat diperlukan. Selain *trendwatching* bidang

teknologi informasi seperti yang telah diuraikan di atas, sistem manajemen strategi yang tepat untuk menangani gambaran keadaan diatas juga sangat diperlukan.

Terdapat tiga hal penting yang merupakan prasyarat berhasilnya suatu strategi, menurut Arthur A. Thomson, Jr. yaitu : *Sistem manajemen strategis* yang tepat yang memungkinkan personil mencurahkan pemikiran strategis dan menerjemahkannya secara cepat ke dalam langkah-langkah operasional. *Mindset personil* – perumusan strategi hanya efektif jika personil yang mengoperasikan sistem memiliki *opportunity mindset*. *Skillset personil* – kandungan, kemampuan untuk memutakhirkan pengetahuan serta kematangan dalam menerapkan pengetahuan ke dalam pekerjaan. Keberhasilan dan kesinambungan sebuah organisasi modern sangat terkait dengan bagaimana organisasi tersebut menyediakan *value* untuk *customer*-nya.

Bila kita setuju dengan hal tersebut, maka langkah awal perencanaan strategis harus dilakukan. Kerangka berfikir manajemen strategik membawa kita kepada langkah-langkah sebagai berikut : *Strategy formulation* – bagaimana merumuskan dampak trend perubahan lingkungan makro dan organisasi. Outputnya adalah hasil analisis lingkungan makro dan organisasi, misi, visi, keyakinan dasar, nilai dasar, tujuan dan strategi. *Strategic planning* – menyusun sasaran dan inisiatif strategis yang komprehensif dan koheren. Outputnya adalah sasaran strategis, target dan inisiatif strategic yang dirangkai dalam peta strategi – *strategy map*. *Programming* – penyusunan program kerja yang merupakan rencana laba jangka panjang untuk mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan beserta taksiran sumber daya yang akan diperoleh dari dan / atau yang akan diperlukan oleh program tersebut. *Budgeting* dalam anggaran tahunan merupakan perencanaan jangka pendek yang berisi rencana implementasi program yang akan dilaksanakan dalam tahun anggaran tertentu. *Implementation & Monitoring* yaitu penerapan manajemen proyek (*project management*) dalam proses persiapan, perencanaan, pelaksanaan, pemantauan dan penyelesaian setiap inisiatif/program/proyek yang dipilih.

Perubahan dapat terjadi dengan cepat sehingga lingkungan persaingan menjadi sangat kompleks dan dinamis. Maka dapat dipergunakan alternatif sebagai kerangka berfikir, dalam usaha merajut jalan untuk menstrukturkan realitas masa depan (*ways of structuring future realities*). Selain itu, diperlukan juga konsensus dari para pelaksana, dalam memilih jalan untuk mencapai tujuan, karena pada dasarnya banyak jalan untuk mencapai tujuan yang dicita-citakan bersama (*there is no the one and only one truth about future realities*). Dalam memulai langkah awal merajut *visi* masa depan, maka jejak langkah prestasi masa lalu perlu diperhitungkan. Jejak langkah masa lalu tak boleh dilupakan, namun kita tidak boleh terjebak di dalamnya.

Masa lalu dapat membantu pengkajian diri, sehingga dapat memahami *Strength*–Kekuatan, *Weaknesses*–Kelemahan, *Opportunity*–Kesempatan serta *Threat*–Ancaman. Setelah ditetapkan misi dan visi melalui formulasi strategi, maka diperlukan peta strategi (*strategic map*) untuk merajut langkah-langkah dalam rangka mencapai misi dan visi yang ditetapkan. Untuk membangun peta strategi, maka perhatian tidak hanya bertumpu pada hal-hal yang bersifat nyata - tangible – hardware, tetapi juga harus memperhatikan berbagai hal yang tidak kelihatan – intangible – software. (Thomson. Jr. Arthur A.2001:278)

Setelah dipahami, sasaran strategis yang diperlukan untuk mencapai tujuan, maka dibuat *program kerja*. Program kerja lalu dilengkapi dengan rekomendasi tertentu, langkah- langkah implementasi serta rentang waktu pelaksanaan. Rangkaian yang dimulai dari misi, visi perguruan tinggi, tema strategis, sasaran strategis, ukuran dan target untuk tiap sasaran sampai dengan jadwal pelaksanaan dan anggaran yang dibutuhkan, mudah-mudahan dapat menjadi penuntun dalam meniti langkah mencapai cita-cita bersama yang diharapkan.(Thomson. Jr. Arthur A.2001:278)

Sistem manajemen strategis adalah proses merumuskan dan mengimplementasikan strategi untuk mewujudkan visi secara terus menerus secara terstruktur. Strategi adalah pola tindakan terpilih untuk mencapai tujuan tertentu. Manajemen strategis berbicara tentang gambaran besar. Inti dari manajemen strategis adalah mengidentifikasi tujuan organisasi, sumber dayanya, dan bagaimana sumber daya yang ada tersebut dapat digunakan secara paling efektif untuk memenuhi tujuan strategis. Manajemen strategis di saat ini harus memberikan fondasi dasar atau pedoman untuk pengambilan keputusan dalam organisasi, ini adalah proses yang berkesinambungan dan terus-menerus. Rencana strategis organisasi merupakan dokumen hidup yang selalu disesuaikan dengan kebutuhan dan harus dimodifikasi. Seiring dengan adanya informasi baru dia harus digunakan untuk membuat penyesuaian dan perencanaan strategi, dengan langkah-langkah perencanaan strategis sebagai berikut :

- 1 Memprakarsai dan menyepakati suatu proses perencanaan strategis.
- 2 Mengidentifikasi mandat organisasi.
- 3 Memperjelas misi dan nilai-nilai organisasi.
- 4 Menilai lingkungan eksternal, peluang dan ancaman.
- 5 Menilai lingkungan internal, kekuatan dan kelemahan.
- 6 Mengidentifikasi isu strategis yang dihadapi organisasi.
- 7 Merumuskan strategi untuk mengelola isu-isu.

- 8 Menciptakan visi organisasi yang efektif bagi masa depan. (Thomson. Jr. Arthur A.2001:422)

Selanjutnya manajemen strategi disini akan dibicarakan sehubungan dengan dunia pendidikan, pendidikan secara sadar atau tidak kini tengah bergerak menjadi satu pasar dunia, suatu pasar yang efisien dan transparan, yang mencakup daerah-daerah yang tak terbatas.

Dalam situasi lingkungan yang penuh dengan dinamika ini, manajemen pendidikan harus dapat menciptakan organisasi yang dapat memberikan pelayanan yang memuaskan kepada dan masyarakat pada umumnya dan objek pendidikan (siswa dan orangtua) pada khususnya. Saat yang bersamaan dapat pula bersaing secara efektif dalam konteks lokal, nasional bahkan dalam konteks global. Dengan kata lain dunia pendidikan kini dituntut untuk mengembangkan manajemen strategi dan operasi yang pada dasarnya banyak diterapkan dalam dunia usaha, sebagai langkah antisipatif terhadap kecenderungan-kecenderungan baru guna mencapai dan mempertahankan posisi bersaingnya, sehingga nantinya dapat dihasilkan manusia-manusia yang memiliki sumber daya manusia berkualitas yang sesuai dengan kebutuhan zaman.

D. Organisasi dan Struktur

Organisasi merupakan kumpulan dari orang-orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu. Gibson dkk. (1996: 6), mengemukakan: "organisasi adalah suatu unit terkoordinasi terdiri setidaknya dua orang dan berfungsi mencapai satu sasaran tertentu atau serangkaian sasaran". Organisasi juga merupakan unit sosial yang dikoordinasi secara sadar, terdiri atas dua individu atau lebih dan berfungsi dalam suatu dasar yang relatif terus menerus guna mencapai satu atau serangkaian tujuan (Robins dkk, 2008: 5). Organisasi terikat dalam suatu proses keberadaan, pertumbuhan dan perkembangan. Dalam pertumbuhan organisasi menghadapi tuntutan baik dari dalam maupun dari luar organisasi, untuk itu organisasi perlu dan secara terus menerus harus menentukan sikap yang kondusif untuk menghadapi tantangan yang menggetarkan eksistensinya dengan meningkatkan kemampuan yang selaras dengan tuntutan perubahan melalui kemampuan memperkokoh adaptasinya.

Luthans (2006: 121) mengemukakan "organisasi jaringan dan organisasi virtual dapat membantu persaingan dalam ekonomi global dengan atribut kunci: teknologi, oportuniste, tanpa batas, kepercayaan dan keunggulan". Dimana aliansi dan kemitraan dengan organisasi lain dapat menjangkau seluruh dunia, kesaling-tergantungan spasial dan temporer dengan mudah dapat menembus berbagai batasan, dan fleksibilitas memungkinkan mudahnya

penugasan dan pengalokasian kembali untuk memanfaatkan dengan cepat berbagai peluang akibat pergeseran pasar global”(2006: 122).

Pembinaan organisasi dengankolaborasi adalah usaha kolaborasi yang dinyatakan dengan partisipasi keterlibatan, pemerataan kekuasaan, dan dapat diartikan sebagai usaha penuh kepercayaan yang didasarkan atas tidak adanya kecurigaan dan kedewasaan pengertian atas peranan-peranan dan penugasan-penugasan. Dengan demikian pada suatu kasus tertentu, kolaborasi dapat berarti keinginan untuk bertoleransi kepada tindakan-tindakan yang cepat dan resmi dari pimpinan yang menginginkan perubahan agar tercapai kemajuan organisasi. Ada beberapa permasalahan dalam kolaborasi yang membuat kolaborasi kurang efektif karena adanya kesalahan praktik seperti: (1) kolaborasi dilakukan berat sebelah dan tidak adil; (2) kolaborasi didasarkan atas saling rasa curiga; dan (3) kolaborasi tidak dilakukan secara terbuka (Thoha, 2010: 214).

Struktur organisasi adalah pola formal mengelompokkan orang dan pekerjaan, struktur acapkali digambarkan sebagai bagan dan proses atau adalah aktivitas yang memberikan kehidupan bagi bagan organisasi dimana struktur menurut Covey adalah : ”menyelaraskan serta membangun dan memelihara sebuah organisasi yang cepat, fleksibel dan datar” (Stephen R. Covey, 2005 : 171). Komunikasi, pengambilan keputusan dan pengembangan organisasi merupakan contoh proses dalam organisasi. Manajer yang efektif mengetahui apa yang dicari melalui istilah struktur, proses, dan kultur serta bagaimana memahami apa yang mereka peroleh, karena manajer harus bisa mengembangkan keterampilan diagnostik; mereka harus dididik bagaimana mengidentifikasi gejala masalah yang membutuhkan perhatian yang lebih lanjut (Gibson, dkk., 1996: 9).

Definisi kebijakan pendidikan sebagaimana adanya dapat disimak melalui pernyataan-pernyataan berikut ini: “Carter V. Good(dalam Imron, 2002:18) menyatakan,*Educational policy is judgment, derived from some system of values and some assesment of situational factors, operating within institutionalized adecation as a general plan for guiding decision regarding means of attaining desired educational objectives*. Pengertian pernyataan di atas adalah bahwa kebijakan pendidikan adalah suatu penilaian terhadap sistem nilai dan faktor-faktor kebutuhan situasional, yang dioperasikan dalam sebuah lembaga sebagai perencanaan umum untuk panduan dalam mengambil keputusan, agar tujuan pendidikan yang diinginkan bisa dicapai.

Robert Lingard ahli kebijakan pendidikan di Australia, membahas *redistribution and recognition : working against pedagogies of difference dalam Educational Future Annual Conference di Flinders university (2010)*, dan mengutip pendapat Fraser, 1997 :

” it also acknowledges the need for a broader politics and policies committed to both redistribution and to recognition of difference, synthesising and transforming cultural and social politic as necessary to progressive politics in our ‘postsocialist’ conditions “.

Prespektif yang dikemukakan oleh Halligan dan Power (1992) dalam bukunya *Political Management in the Nineties* menyatakan bahwa: *The three principle dimensions of policy process in government, expanding on the first model. The three dimensions are:*(1) administrator; (2) manajer; dan (3) politisi yang berada pada posisi masing-masing sesuai dengan kekuasaan dan kewenangan mereka dalam bidang yang mereka pertanggung-jawabkan. Para administrator itu akan memberikan program-program yang dirancangnya dari konsep hingga praktis; manajer akan menjabarkan program-program itu dengan pengembangan yang teknis; dan para politisi akan merancang gerakan kebijakan yang mampu mewujudkan perubahan signifikan dalam konteks jangka panjang (*long-term*) yang mengatur program-program pada tingkatan struktur politik di daerah tempat program-program tersebut diselenggarakan

E. Kemitraan dan Model Kemitraan

1. Kemitraan

Kata kemitraan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, berasal dari kata *mitra* yang berarti teman, sahabat, kawan kerja, pasangan kerja dan rekan. Kemudian “mitra” dalam konteks ekonomi, yang pada pokoknya sama dengan “teman” atau “kawan” dalam bahasa sehari-hari. Kemudian mendapat awalan ke dan akhiran *an*, menjadi kemitraan yang berarti pertemanan, persahabatan, rekanan, dan kerjasama. Padanan bahasa Inggrisnya adalah “friendship” dan “partnership” .

Menurut Tony Lendrum, “ if you always do what you always done, then you will always get what you have always got, strategic partnering is fundamentally a process of change”. Karena pada dasarnya kemitraan menurutnya, “In partnering it will be the manage change of many, as well as the uncontrollable and dynamic change in a few, that will ensure success”. Dimana kemitraan yang strategis adalah kerjasama jangka panjang yang didasarkan

saling percaya antar lembaga yang bermitra dan memberikan manfaat bagi semua institusi yang bermitra. (Tony Lendrum, 2003:7). Kemitraan tidak pernah terlepas dari kata kerjasama, karena kemitraan adalah perihal hubungan (jalinan kerjasama), dan kemitraan (*partnership*) sebagai salah satu bentuk kerjasama (*collaboration*). Wood and Gray (1991; dalam Kay W. Eilber 2003 : 19) mengemukakan :” The partnership must. However, develop a shared purpose, with a common understanding of the problem and the role of each organization in addressing the problem”. Seharusnya kemitraan. Mengembangkan suatu tujuan bersama, dengan suatu pemahaman umum menyangkut masalah dan peran dari tiap organisasi dalam menyelesaikan masalah".Kemudian definisi kolaborasi yang dikembangkan Thomson dari Wood dan Gray (1991, 218) :

Kolaborasi berarti pihak-pihak yang otonom berinteraksi melalui negosiasi baik secara formal maupun informal. Pihak yang bermitra bersama menyusun struktur dan aturan pengelolaan hubungan antar pihak yang bermitra. Pihak yang bermitra merencanakan tindakan atau keputusan untuk mengatasi isu-isu, mekanisme tersebut merupakan interaksi yang menyangkut sharing atas norma dan manfaat yang saling menguntungkan.

Definisi ini merupakan dasar dalam pengembangan model kemitraan kolaborasi kemitraan LPTK. Untuk mewujudkan kemitraan yang baik terdapat sejumlah prinsip, nilai, dan konsep dasar yang harus diperhatikan. Prinsip yang sangat penting dan tidak dapat ditawar-tawar dalam menjalin kemitraan adalah saling percaya antar institusi/lembaga yang bermitra, kejujuran, integritas, dan saling menghormati. Adapun nilai yang diperlukan yakni karakteristik atau kualitas SDM untuk mencapai visi dan misi organisasi. Ini senada dengan pendapat Tony Lendrum berikut : bahwa konsep atau ide yang dilaksanakan oleh masing- masing mitra seharusnya didasarkan pada sharing strategy (strategy bersama), shared or joint vision (visi bersama), common goals (tujuan bersama) and performance indicator (indicator kinerja), sehingga masing-masing institusi yang bermitra memiliki tanggung jawab bersama”. (Tony Lendrum, 2003: 132-134).

Selanjutnya Linton (1995;37) mengemukakan alasan mengapa harus bermitra, yaitu: “untuk bisa mencapai tujuan yaitu kesejahteraan bersama (kesejahteraan ekonomi, sosial dan menjaga keamanan bersama), karena beberapa pihak seringkali tidak bisa melakukannya sendiri-sendiri”. Penyebabnya adalah keterbatasan sumber daya (fisik-geografis, sosial, dan ekonomi) yang dimiliki oleh masing-masing kelompok sehingga ‘memaksa’ untuk saling berbagi sumber daya yang dimiliki dan melakukan kerjasama. Kemitraan tidak selalu

dimaksudkan untuk mencapai tujuan bersama karena setiap pihak yang bermitra bisa saja memiliki tujuan sendiri-sendiri, tetapi esensi terpenting adalah berbagi sumber daya dan saling menguntungkan.

John R. Commons dalam bukunya yang berjudul *Institutional Economics* mengemukakan pentingnya bekerjasama dengan orang lain, atau kelompok lain untuk mencapai tujuan bersama. Kerjasama juga dapat menghindari konflik antara kepentingan individu dan kepentingan bersama yaitu dengan membuat kesepakatan dan aturan yang disebut “pengendalian bersama” (*collective controls*), yang mempunyai tugas dalam mengawasi proses tawar-menawar dan harga serta transaksi yang dijalankan. Dari pengertian kerjasama dan kemitraan di atas, maka ada beberapa aspek yang terkandung dalam kerja sama, yaitu:

1. Dua orang atau lebih, artinya kerja sama terjadi kalau ada minimal dua orang/pihak yang melakukan kesepakatan. Oleh karena itu, sukses tidaknya kerjasama tersebut ditentukan oleh peran dari kedua orang atau kedua belah pihak yang bekerja sama tersebut.
2. Aktivitas, menunjukkan bahwa kerja sama terjadi karena adanya aktivitas yang dikehendaki secara bersama, sebagai alat untuk mencapai tujuan dengan berbagai strategi.
3. Tujuan/target, merupakan aspek yang menjadi sasaran dari kerjasama, biasanya adalah keuntungan baik secara financial maupun nonfinansial yang diterima atau dirasakan oleh kedua pihak. Jangka waktu tertentu, menunjukkan bahwa kerja sama tersebut dibatasi oleh waktu, artinya ada kesepakatan kedua pihak kapan kerjasama itu dimulai dan diakhiri.

Kemudian untuk memperkuat pelaksanaan kemitraan maka sejak tahun 1997, diterbitkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 1997. Tentang Kemitraan oleh Presiden Republik Indonesia, dengan pertimbangan sebagai berikut :

- a. bahwa untuk lebih mempercepat perwujudan perekonomian nasional yang mandiri dan andal sebagai usaha bersama atas asas kekeluargaan, diperlukan upaya-upaya yang lebih nyata untuk menciptakan iklim yang mampu merangsang terselenggaranya kemitraan usaha yang kokoh diantara semua pelaku kehidupan ekonomi berdasarkan prinsip saling memerlukan, saling memperkuat dan saling menguntungkan;

- b. bahwa terwujudnya kemitraan usaha yang kokoh, terutama antara usaha besar dan usaha menengah dengan usaha kecil, akan lebih memberdayakan usaha kecil agar dapat tumbuh dan berkembang semakin kuat dan memantapkan struktur perekonomian nasional yang semakin seimbang berdasarkan demokrasi ekonomi serta meningkatkan kemandirian dan daya saing perekonomian nasional;
- c. bahwa untuk mempercepat terwujudnya kemitraan tersebut terutama antara usaha besar dan usaha menengah dengan usaha kecil, dipandang perlu menetapkan ketentuan-ketentuan mengenai tata cara penyelenggaraan.

Menurut Tony Lendrum (2003;317), paradigma baru kemitraan antara lain harus, *“shared information for mutual benefit”* :

- 1) profesionalitas, yaitu masing-masing mitra harus melaksanakan program dan kegiatannya sesuai standard kualitas yang disepakati;
- 2) akuntabilitas public, yaitu masing-masing mitra harus secara bersama-sama dapat mempertanggungjawabkan kegiatan yang dilaksanakan kepada public, khususnya berkenaan dengan kualitas lulusan pendidikan professional yang akan terjun ke dunia kerja dan masyarakat;
- 3) kejelasan aturan main (kepastian hukum), masing-masing dapat memperoleh *“reward”* dan *“punishment”* sesuai hasil kerja dari masing-masing mitra.

Menurut Tony Lendrum (2003: 317), kemitraan selalu diikat dengan kesepakatan;

- 1) visi bersama, yaitu masing-masing mitra merumuskan bersama-sama tentang visi kemitraan untuk kepentingan bersama;
- 2) orientasi pada mufakat, yaitu musyawarah dan mufakat merupakan prinsip yang harus dijunjung tinggi dalam mencapai tujuan kemitraan; serta
- 3) efektif dan efisien, yaitu proses dan pelaksanaan program kemitraan harus dapat mencapai hasil yang optimal dengan memanfaatkan sumber daya sehemat mungkin”.

Pelaksanaan kerjasama kemitraan dalam berbangsa dan bernegara, mengenal beberapa prinsip *“good governance”* yang sangat diperlukan antara lain :1) kesetaraan, yaitu masing-masing instansi yang bermitra harus menempatkan diri dalam posisi yang sejajar, baik dalam

melaksanakan kewajiban maupun memperoleh kesempatan dan hak dalam kerjasama; 2) keterbukaan (transparansi), yaitu masing-masing mitra memiliki kebebasan memperoleh/mengetahui informasi dan proses pelaksanaan program dan kegiatan kerjasama untuk kepentingan bersama. Kemitraan perguruan tinggi dengan *stakeholder*, memerlukan dua pelaku yang terlibat, yakni *stakeholder interen* dan *stakeholder eksteren*. Adapun *stakeholder interen*, yaitu mahasiswa, dosen, dan tenaga administrasi dan *stakeholder eksteren*, yaitu pemerintah, swasta, dan masyarakat. Masing-masing *stakeholder* bekerjasama sebagai mitra, dalam hal ini tidak ada pihak yang bersifat membawahi pihak lain. Tetapi adanya tujuan bersama berdasarkan komitmen yang hendak dicapai. Setiap tujuan bersama berdasarkan komitmen tanggungjawab sendiri (Kumorotomo, 1999: 92). Dalam kemitraan satu per satu, perjanjian dapat ditargetkan dari yang sederhana dan khusus untuk masalah tertentu, ke kemitraan yang mencoba untuk melibatkan sejumlah lembaga dalam proyek-proyek *multiservice* yang bersama-sama direncanakan dan diatur, misalnya, pencegahan putus hubungan, pelatihan employability, literasi tempat kerja dan lainnya.

2. Beberapa Hasil Penelitian yang Berfokus pada Kemitraan

Karena manfaat dalam kemitraan terkait dengan tujuan kemitraan, maka dibawah ini akan dijelaskan dalam hasil konteks focus penelitian khusus tentang kemitraan sebagai berikut :

a Fokus: Pengajaran dan Pembelajaran Kelas. Kubota (1993) menggambarkan kemitraan guru-difokuskan untuk program pengalaman kerja ilmiah. Tujuan dari kemitraan ini adalah untuk mengekspos guru dalam kemampuan teknologi baru, memberikan bekal pada guru untuk bekerja otentik dengan masalah dunia nyata di laboratorium atau bisnis, memberikan kesempatan guru untuk berinteraksi dengan para ilmuwan dan profesional teknis terlatih lainnya, dan membantu guru dalam mentransfer pengalaman kerja ke dalam kelas". Pengalaman ini membantu para guru untuk meningkatkan matematika dan strategi mengajar ilmu, bekerja mentransfer pengalaman kembali ke ruang kelas, dan bertindak sebagai agen perubahan dalam sistem sekolah, usaha yang terlibat memperoleh penghargaan baru dari guru dan profesi guru. Dampak dari pengalaman seperti ini adalah kepercayaan dan keyakinan bahwa "kemitraan merupakan investasi yang diperlukan di masa depan dan bahwa mereka akan, memang, membuat perbedaan" (ibid., hal 2).

b. Fokus: Program Pengembangan Pendidikan Kejuruan. Evaluasi program otomotif di *Los Angeles Harbor College* oleh konsultan luar menyebabkan kemitraan antara *Harbor College* dan Hyundai-satu didirikan pada kebutuhan kedua pasangan. Laporan evaluasi dipimpin *Harbor College* untuk mengenali potensi departemen otomotif melalui *retooling* program dan sumber daya. Hyundai, mencari untuk membangun suatu program satelit pelatihan untuk teknisi nya, melihat Pelabuhan College sebagai sumber pelatihan. Kedua mitra diinvestasikan dalam pengaturan tersebut. Bersama- sama, para mitra mengembangkan materi pelatihan dan modul keterampilan teknis untuk program tersebut. Hyundai terlatih (dan disertifikasi) instruktur dari *Harbor College*. Hyundai disediakan \$ 150.000 dalam peralatan, termasuk mobil, alat-alat, dan para pembantunya pelatihan; *Harbor College* digunakan hibah dan dana pengembangan kurikulum untuk menambah dana dari Hyundai. (*Evaluation and Training Institute 1993*).

c. Fokus: Magang. Magang Koperasi adalah sebuah bentuk pelatihan tempat kerja terstruktur di mana: (a) pengusaha dan serikat buruh bergabung dengan perguruan tinggi dan masyarakat untuk memberikan instruksi formal di mana pengalaman kerja berbasis terstruktur merupakan bagian integral dari instruksi, (b) magang setuju untuk bekerja dengan majikan dalam jangka waktu tertentu, (c) majikan setuju untuk memberikan pelatihan terstruktur dan formal di bidang tertentu atau perdagangan selama periode waktu tertentu, dan (d) majikan memberikan lanjutan tingkat pekerja harian kerja setelah pelatihan berhasil menyelesaikan "(Cantor 1994, hal 9). Dalam kemitraan yang fokus pada magang koperasi, semua pihak harus dapat memperoleh manfaat, secara kolektif akses pendanaan eksternal, menengahi untuk mencapai tujuan bersama, dan menyetujui peran spesifik dan tanggung jawab (ibid.). *Community college* menerima peralatan, fasilitas, dan pelatihan untuk fakultas mereka; pengusaha memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengembangan program dan kursus, program remedial bagi karyawan usaha, dukungan administratif di tempat yang disediakan oleh perguruan tinggi, dan perekrutan perguruan-dibantu *trainee* baru adalah beberapa keuntungan diwujudkan dengan usaha (ibid.).

d. Fokus: Program Kerja Pengalaman. *Southern California Edison*. Perusahaan dan serikat pekerja perusahaan mengadakan kemitraan pekerjaan keterampilan dengan sekolah tinggi lokal untuk menawarkan layanan *mentoring junior and senior*. Dipasangkan dengan *mentor journey person* selama setahun penuh, siswa

mengalami rotasi 6-minggu dalam perawatan,, gudang operasi administrasi,, dan pekerjaan teknis. Pekerja *Utility of America*, Lokal # 245 secara aktif terlibat dalam program ini, seperti yang Persaudaraan Buruh Internasional Listrik, Lokal

47. Keberhasilan program ini dibuktikan oleh peningkatan jumlah sekolah dan bisnis yang terlibat sejak awal. Dimulai pada 1 sekolah dengan 5 mahasiswa di 1 fasilitas Edison, program tumbuh tahun ketiga untuk menyertakan sekolah mitra 11 dengan 44 siswa ditempatkan di 6 fasilitas Edison (Ingles, 1994).

e. Fokus : Dalam kemitraan satu per satu perjanjian dapat ditargetkan dari yang sederhana dan khusus untuk masalah tertentu, ke kemitraan yang mencoba untuk melibatkan sejumlah lembaga dalam proyek-proyek multiservice yang bersama-sama direncanakan dan diatur, misalnya, pencegahan putus sekolah, pelatihan employability, literasi tempat kerja. Mereka membangun identifikasi dan penerimaan tujuan yang kompatibel dan strategi untuk meningkatkan beberapa aspek pendidikan melalui saling kerjasama (Grobe et al 1993). Baik kemitraan pendidikan dan kemitraan bisnis dalam perjanjian ini, yang secara resmi dan rinci adalah : "tanggung jawab masing-masing pasangan dan hasil yang diharapkan dan menyiratkan komitmen timbal balik antara atau diantara mitra" (Clark 1992, hal 2).Salah satu contoh dari perjanjian kerjasama antara sistem sekolah umum dan lokal bisnis, universitas, dan tenaga kerja adalah Compact Boston, di mana mitra bekerja sama untuk menyediakan pendidikan berkualitas tinggi untuk semua anak dalam sistem sekolah Boston (ibid.). Contoh lain dari perjanjian kemitraan koperasi adalah Minneapolis Young Trust, yang merupakan kolaborasi dari pengusaha besar, kota dan lembaga negara, organisasi pelayanan sosial, dan sekolah-sekolah umum. Melalui kemitraan ini, beberapa konstituen ini mengembangkan sebuah magang dalam musim panas dengan inisiatif kerja pada program bimbingan (Clark 1992).

The kolaboratif menyeluruh adalah suatu pendekatan lebih luas dari perjanjian kerja sama. Salah satu hasil penelitian Clark menemukan model kemitraan yaitu : Komprehensif collaboratives yaitu "diwakili pada kontinum" (kemitraan sekolah-masyarakat) sebagai kemitraan yang paling canggih dan sepenuhnya dikembangkan. Berbasis luas dan melibatkan beberapa organisasi, collaboratives komprehensif memerlukan komitmen kelembagaan jangka panjang. Mereka melanjutkan dengan visi umum bersama, tujuan dan tujuan dikembangkan melalui konsensus, berbagi wewenang dan pengambilan keputusan, peran baru dan hubungan untuk berbagai

pemain, pengiriman terpadu dari beberapa layanan dan kegiatan lintas-kelembagaan "(Clark 1992, hal 2). Compact Boston berkembang menjadi bentuk kemitraan seperti yang tumbuh di anggota dan diperluas dalam fokus untuk mengatasi masalah peningkatan dan bervariasi komprehensif mengenai kebutuhan anak-anak.

Ketika dunia usaha terlibat dalam kemitraan kolaboratif, mereka mencari manfaat yang mempengaruhi operasi mereka, produktivitas, dan garis unsur laba yang memungkinkan mereka untuk dapat bersaing dalam masyarakat yang berubah. Seperti manfaat hubungan masyarakat membaik, lebih siap pada entry level karyawan, penurunan biaya pelatihan, peningkatan produktivitas, dan potensi tinggi untuk pengembangan ekonomi lokal semua akan mempengaruhi mereka "bottom line." Hall et al. (1993) perhatikan keuntungan sebagai berikut diwujudkan dengan usaha kemitraan dengan Springfield Public School District :

1. Citra perusahaan ditingkatkan.
2. Organisasi ini memiliki visibilitas yang lebih besar di masyarakat.
3. Organisasi bisa mengamati bagaimana uang pajak mempersiapkan siswa untuk masa depan (beasiswa).
4. Peserta individu dalam organisasi mendapatkan kepuasan pribadi yang berasal dari membantu dalam pengembangan warga negara yang produktif.
5. Hubungan membantu mempersiapkan masa depan karyawan.

Apapun jenis kemitraan usaha dalam bernegara dan berbangsa manfaat harus dirasakan oleh semua mitra atas pengaturan kemitraan (Grobe et al. 1993). Dalam kemitraan yang sukses, manfaat memancar dari satu pasangan ke yang lain, sehingga memberikan hadiah untuk semua bisnis-konstituen pihak yang bermitra, baik pemerintah, swasta dan masyarakat. Sebagai contoh, keuntungan pemerintahan tentang peningkatan akses teknologi baru, peluang ditingkatkan untuk pertumbuhan profesional dan pembangunan, dan meningkatkan moral staf dan keberhasilan aparaturnegara yang dapat mengurangi masalah seperti kekerasan, pembolosan, suspensi, dan penyelewengan, semua berkontribusi terhadap keuntungan yang didasari oleh bisnis. Seorang tenaga kerja berhasil dengan lebih baik, meningkatkan kepercayaan publik, dan peningkatan kualitas kehidupan masyarakat dapat meningkatkan potensi pengembangan ekonomi lokal dan meningkatkan ekonomi, kesehatan usaha, dan ekonomi seluruh negeri.

f. Fokus : Berbagai hasil penelitian juga dikemukakan oleh Ho, Albert Tat-Kei, 2002: “Collaboration requires agencies to give up some of the control they once had over the service they provided themselves in the past. Giving up such independence can be a threat to an partnership (Ho 2002). Kemudian Bryer (2007), dalam “Explaining Responsiveness in Collaboration: Administrator and Citizen Role Perseption”, mengemukakan bahwa “making public sector collaborations work more effectively” yaitu “kerja sama/kolaborasi membuat sektor publik bekerja lebih efektif”. Dengan hasil penelitiannya yang menemukan:

Identifies six variants of bureaucratic responsiveness; dictated, constrained, entrepreneurial, purposive, collaborative and negotiated. Collaborative responsiveness entails administrators being most responsive to stakeholder consensus or accepting of group decisions. However, given the probability that collaborative efforts will not include all relevant stakeholders, administrators have to negotiate between responsiveness to those with whom they are collaborating and their other preexisting obligations as captured in the other variants”(Bryer, 2009).

Cristian Pliscoff (2009), mengemukakan dalam tulisannya:

Police Reform in Times of Collaboration: “the most important contribution of this book to the literature on public administration concerns collaborative public management and cross-sectoral governance”. Nancy Alfaro as an Exemplary Collaborative Public Manager: How Customer Service (Katherine C Naff, 2009), mengemukakan: “had to use informal authority and collaborative skills to build a cross-government network.”

Kerjasama dalam bentuk kemitraan amatlah penting untuk melakukan efektivitas dan efisiensi. Berbagai keterampilan dalam bekerjasama diperlukan untuk membangun jaringan kerja. Kerjasama sangatlah menentukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, dan membuat sektor publik bekerja lebih efektif. Hasil penelitian diatas menyebutkan bahwa kemitraan memberi kemanfaatan dan dapat mempengaruhi sistem operasi, peningkatan produktivitas, potensi tinggi untuk pengembangan ekonomi local, penurunan biaya pelatihan, dan unsur laba. Keuntungan lainnya adalah persaingan dalam perubahan dinamika kehidupan dan hubungan

masyarakat lebih baik dengan melibatkan beberapa mitra, perjanjian menjadi lebih kompleks dan manfaatnya lebih jauh jangkauannya.

Kemitraan di Indonesia sudah berlangsung lama, adapun bentuk kerjasama tersebut kita dapat melihat contoh nyata seperti diatas dan pada pola kemitraan seperti yang dibangun oleh Lembaga Litbang LIPI, Perguruan Tinggi (Unibraw), dan Unit Kerja Teknis Pemda Kota Balikpapan (Dinas Perinkop) didasarkan pada hasil penelitian dan pengembangan (Litbang). Dari hasil penelitian dan pengembangan yang berhasil dimitrakan dengan pihak kelompok masyarakat, UKM, Perguruan Tinggi, Pemda dan industri (*stakeholder*). Kemudian disusun melalui program dan kegiatan litbang, baik yang didasarkan pada justifikasi para peneliti maupun kebutuhan/pemecahan masalah yang dihadapi UKM, Koperasi, Perguruan Tinggi, Pemda, dan Industri.

Kemitraan merupakan hubungan timbal balik yang saling menguntungkan dari dua belah pihak yang bermitra yang dibangun berdasarkan kesamaan tujuan, dengan demikian, kemitraan akan berjalan efisien dan efektif dan dapat berjalan secara berkelanjutan atau tidaknya sangat dipengaruhi faktor-faktor pendukung, antara lain: 1) keterkaitan kegiatan usaha, adanya keterkaitan akan menimbulkan ketergantungan antar-UKM satu dengan yang lain dan antara UKM dengan koperasimaupun lembaga kemitraan yang dibentuk; 2) kesetaraan posisirebut tawar antarpelaku kemitraan, seperti dalam hal permodalan, kepemilikan sarana, kualitas SDM, kemampuan manajemen, dan kewirausahaan; 3) kondisi lingkungan seperti sistem pasar, kebijakan pemerintah; 4) kebijakan pembinaan; 5) ada tidaknya potensi konflik.

Permasalahan yang timbul pada kemitraan yang berlangsung selama ini, dimana pola kemitraan pada hakekatnya merupakan hubungan antara pemerintah sebagai pembuat program, BUMN sebagai pelaksana dan perpanjangan tangan dari pihak pemerintah dan industri kecil sebagai objek yang akan dibantu. Idenya sangat baik dan prospektif jika dilaksanakan dengan baik. Hanya saja ada indikasi yang menunjukkan bahwa para pelaksana program tersebut (BUMN) bekerja setengah hati, terlalu menganggap ini merupakan urusan sekunder mereka sehingga hasilnya selama ini pun kurang maksimal.

Kemudian penegasan Sardiman (2011), dalam Rakor Kemitraan Tujuh Perguruan Tinggi di Yogyakarta yang tidak memungkiri adanya pelaksanaan kemitraan yang kadang sedikit terhambat dikarenakan adanya pergantian pimpinan dan kurang komunikasi antar pimpinan. Solusi yang dilakukan adalah memperbaharui MOU, karena adanya kebutuhan

yaitu semakin banyaknya perguruan tinggi yang bergabung serta sebagai landasan hukum yang memperkuat kemitraan. “Partnerships” (kemitraan-kemitraan) antara perguruan tinggi & perusahaan seyogyanya menjadi suatu item penting dalam agenda-agenda kebijakan pendidikan nasional & lokal (tiap institusi perguruan tinggi) masa kini & masa datang.

Ekspansi (perluasan) kemitraan-kemitraan itu tidak hanya untuk: (1) menghadapi perubahan-perubahan lingkungan perguruan tinggi yang makin cepat tetapi juga (2) terpaut pertumbuhan pengetahuan ekonomi & perkembangan betapa pentingnya pengetahuan sebagai suatu faktor produksi (Ametembun, 2010). Ada beberapa permasalahan dalam kolaborasi yang membuat kolaborasi kurang efektif karena adanya kesalahan praktik seperti: (1) kolaborasi dilakukan berat sebelah dan tidak adil; (2) kolaborasi didasarkan atas saling rasa curiga; (3) kolaborasi tidak dilakukan secara terbuka (Thoha, 2010: 214).

3. Model - Model Kemitraan

Didepan telah diuraikan tentang model dan disini akan diuraikan delapan model yang dapat dipergunakan dalam kemitraan, untuk lebih jelasnya dapat dilihat uraian berikut ini. Model kolaborasi begitu sistematis, terstruktur, sederhana dan mudah melaksanakannya, serta membuat hubungan semakin intensif antara semua pihak (stakeholder) yang bermitra sehingga hubungan antara pihak yang bermitra akan tercipta dengan baik, sejajar dan setara serta saling memberi kemanfaatan dalam jangka waktu yang panjang, sehingga merupakan model kemitraan yang baik dan terstruktur dengan konsep manajemen yang lengkap dan solid.

Kerjasama pada pendidikan tinggi dalam bentuk kemitraan yang sejajar antara berbagai lembaga pendidikan merupakan suatu jaringan kemitraan yang saling membantu, saling melengkapi sumber-sumber yang tersedia sehingga terjadi efisiensi dalam system pendidikan tinggi, dan untuk selanjutnya juga perlu dilengkapi kerjasama dengan dunia industry, lembaga-lembaga konsumen, lembaga riset dan lembaga masyarakat dengan dikultivasi persaingan yang sehat sehingga terjadi kemajuan di dalam perkembangan lembaga masing masing (Tilaar, 2004: 112). Berikut ini akan dijelaskan delapan model kemitraan sebagai berikut :

a. Model kemitraan karena hubungan

Model ini terbagi atas tiga karena adanya hubungan yaitu:

1. Hubungan dominasi artinya dalam melaksanakan hubungan tersebut pihak pertama menguasai pihak kedua.

2. Hubungan subordinasi artinya dalam melaksanakan hubungan tersebut pihak kedua menguasai pihak pertama, atau pihak kedua dengan sengaja menempatkan diri tunduk pada kemauan pihak pertama.
3. Hubungan kemitraan artinya pihak pertama dan kedua selevel dimana mereka bertumpu pada kepercayaan, kerjasama dan saling menghargai (Eisler, Rione & Montuori, Alfonso dalam Thomson, 2003).

b. Model collaborative komprehensif

Perkembangan baru kemitraan antara lembaga pendidikan dan dunia bisnis lewat perjanjian yang resmi akan memberikan tanggungjawab secara timbal balik untuk mencapai hasil yang diharapkan. Melibatkan beberapa organisasi dalam collaborative komprehensif dengan melakukan komitmen kelembagaan jangka panjang dalam bentuk visi umum bersama, tujuan dikembangkan melalui consensus, berbagi wewenang dan pengambilan keputusan, peran baru dan hubungan untuk berbagai pemain, pengiriman terpadu dan beberapa layanan dan kegiatan lintas-kelembagaan”, akhirnya melalui kemitraan ini tercapai kesepakatan pengembangan magang, inisiatif kerja dan program bimbingan program kerjasama ini mempunyai model yaitu hampir sama dengan model yang ditemukan oleh Clark yaitu model collaborative komprehensif (Clark, 1992).

Bentuk kerjasama lainnya yaitu kemitraan antara Harbor College dan Hyundai dengan program pengembangan pendidikan kejuruan melalui pengembangan materi pelatihan dan modul keterampilan teknis untuk membangun program satelit pelatihan, dimana pendanaan disiapkan Hyundai sebesar \$150.000 dan berbagai peralatan dan Harbor College menyediakan sistim evaluasi program dan instruktur serta penambahan dana (Evaluasi dan Training Institute, 1993).

c. Model Aliansi Strategic

Globalisasi membawa pengaruh terhadap dunia usaha yaitu menjadi semakin kompetitif dan tidak terbatas, dimana terjadi perubahan-perubahan yang begitu cepat dan berdampak pada penyebaran teknologi yang sangat cepat, customer oriented, meningkatnya fixed cost serta tumbuhnya proteksionisme. Untuk mengembangkan operasi bisnis dan sekaligus memonitor aktivitas pesaing, perusahaan perlu menjangkau pasar global. Hal ini harus dilakukan mengingat fenomena persaingan global hampir tidak bisa dihindari lagi, sehingga hampir semua sector kehidupan mendapat pengaruh dan imbasnya, dan tanpa disadari bahwa globalisasi telah menguasai baik pasar internasional maupun pasar domestic sendiri.

Disadari bahwa perusahaan yang tetap melaksanakan semangat belajar sendiri dalam persaingan bisnisnya akan menghadapi ancaman kelangkaan sumber bahan baku dan pangsa pasar. Berpijak pada asumsi di atas para pelaku bisnis dan eksekutif akan dituntut untuk dapat menciptakan suatu alternatif strategi yang proaktif terhadap perubahan tersebut. Telah banyak bukti yang menunjukkan bahwa sangatlah sulit untuk dapat berhasil menguasai pasar dengan kekuatan sendiri. Strategi *fight 'em or join 'em* (kita lawan atau kita gabung) masih sering diterapkan (Huseini dan Mamahit, 1994, p. 18).

Selain hal tersebut, dapat dikatakan bahwa untuk memenangkan persaingan, setiap perusahaan membutuhkan sumberdaya yang sangat besar baik dalam bentuk sumber keuangan, ketrampilan, teknologi maupun kompetensi inti. Akan tetapi, penguasaan seluruh sumberdaya tersebut hampir tidak mungkin diusahakan oleh perusahaan itu sendiri. Masalah keterbatasan sumberdaya yang dimiliki dan dikuasai oleh suatu organisasi usaha inilah yang menuntut dilakukannya kerjasama usaha dengan pihak lain. Pada bagian internal perusahaan, pengembangan produk merupakan hal yang sangat penting dan dibutuhkan bagi kelangsungan hidup perusahaan agar produk yang dihasilkan dapat bersaing dan diminati konsumen.

Strategi untuk menjadikan produknya sebagai produk yang pertama kali muncul di pasar terlihat sebagai pendekatan yang paling efektif untuk bersaing dengan pesaing, baik di dalam maupun di luar negeri (Caldwell and Ancona, 1990, p. 25). Sehingga yang terjadi adalah upaya perusahaan untuk melakukan pengembangan produk secara cepat dan dapat menyajikan produk yang dibutuhkan konsumen, sebelum pesaing mengeluarkan produk yang sejenis ke pasar. Selain kepuasan konsumen, yang perlu diperhatikan adalah kemungkinan berubahnya penilaian konsumen atas produk yang dihasilkan perusahaan. Suatu saat dimungkinkan konsumen tidak lagi memakai produk perusahaan dan beralih pada produk pesaing. Hal ini harus diantisipasi oleh perusahaan antara lain dengan melakukan pengembangan produk agar tetap dapat mempertahankan loyalitas konsumen. Ini berarti melakukan suatu bentuk pemasaran yang efisien yaitu dengan mengetahui peluang di pasar akan membantu meningkatkan laba dan volume penjualan. Penelitian mengenai aliansi strategis menunjukkan bahwa lingkungan eksternal yang memperpendek siklus kehidupan produk (PLC), meningkatkan biaya R&D dan meningkatkan penyebaran skill dan pengetahuan telah menyebabkan meningkatnya kebutuhan pada aliansi strategis. Pada saat yang sama, pengembangan produk dianggap sebagai dimensi utama dan bagian penting dari efektifitas perusahaan (Li dan Chen, 1999, p. 37).

Aliansi strategis adalah kerjasama (*partnerships*) antara dua atau lebih perusahaan atau unit bisnis yang bekerjasama untuk mencapai tujuan yang signifikan secara strategis yang

saling menguntungkan (Elmuti dan Kathawala, 2001, p.205). Bentuk hubungan simbiosis mutualistis yang dilakukan oleh perusahaan dalam memperoleh teknologi guna mendapat akses dalam pasar yang spesifik, untuk menurunkan resiko keuangan, menurunkan resiko politik, serta untuk mencapai atau menjamin keunggulan persaingan (Wheelen dan Hunger, 2000 dalam Elmuti dan Kathawala, 2001, p. 206).

Pada prinsipnya, aliansi dilakukan oleh perusahaan untuk saling berbagi biaya, resiko dan manfaat. Alasan rasional ditempuhnya aliansi strategi adalah untuk memanfaatkan keunggulan sesuatu perusahaan dan mengkompensasi kelemahannya dengan keunggulan yang dimiliki partnernya (Kuncoro, 1994, p. 30). Dengan demikian, masing-masing pihak yang beraliansi saling memberikan kontribusi dalam pengembangan satu atau lebih strategi kunci dalam bidang usaha yang dialiansikan. Jadi, apapun bentuk serta lingkup kegiatan yang dilakukan, semua pihak menghendaki suatu keuntungan serta manfaat bersama yang diciptakan melalui interaksi terpadu. Wujud konkrit yang dapat diharapkan dari aliansi strategis adalah pengembangan produk (product development) dan pengembangan pasar (market development) untuk satu atau kelompok produk tertentu, tanpa harus menghilangkan sepenuhnya ciri khas yang dimiliki perusahaan sebelumnya (Utomo, 1994, p. 25).

Aliansi strategis pada umumnya terjadi pada rentang waktu tertentu, selain itu pihak yang melakukan aliansi bukanlah pesaing langsung, namun memiliki kesamaan produk atau layanan yang ditujukan untuk target yang sama. Dengan melakukan aliansi, maka pihak-pihak yang terkait haruslah menghasilkan sesuatu yang lebih baik melalui sebuah transaksi. Rekanan dalam aliansi dapat memberikan peran dalam aliansi strategis dengan sumberdaya seperti produk, saluran distribusi, kapabilitas manufaktur, pendanaan proyek, pengetahuan, keahlian ataupun kekayaan intelektual. Dengan aliansi maka terjadi kooperasi atau kolaborasi dengan tujuan muncul sinergi, dan perusahaan dapat saling berbagi kemampuan dalam transfer teknologi, risiko, dan pendanaan. Aliansi strategis terkait pula dengan konsep seperti koalisi internasional, jaringan strategis, dan joint venture.

Dalam era ekonomi dewasa ini aliansi strategis dapat memberikan keuntungan, aliansi strategis memungkinkan korporasi meningkatkan keunggulan bersaing bisnisnya melalui akses kepada sumber daya partner atau rekanan. Akses ini dapat mencakup pasar, teknologi, kapital dan sumber daya manusia. Pembentukan team dengan korporasi lain akan menambahkan sumber daya dan kapabilitas yang saling melengkapi (komplementer), sehingga korporasi mampu untuk tumbuh dan memperluas secara lebih cepat dan efisien. Khususnya pada korporasi yang tumbuh dengan pesat, relatif akan berat untuk memperluas sumber daya teknis dan operasional. Dalam proses, korporasi membutuhkan penghematan waktu dan peningkatan

produktivitas dengan tanpa mengembangkan secara individual; hal ini agar korporasi dapat tetap fokus pada inovasi dan bisnis inti organisasi.

Korporasi yang tumbuh pesat dipastikan harus melakukan aliansi strategis untuk memperoleh benefit dari saluran distribusi, pemasaran, reputasi merek dari para pemain bisnis yang lebih baik. Dengan melakukan aliansi strategis, dapat memberikan beberapa keuntungan seperti: (1) memungkinkan partner untuk konsentrasi pada aktivitas terbaik yang sesuai dengan kapabilitasnya, (2) pembelajaran dari partner dan pengembangan kompetensi yang mungkin untuk memperluas akses pasar, (3) memperoleh kecukupan sumber daya dan kompetensi yang sesuai agar organisasi dapat hidup. Penggunaan Aliansi strategis pada umumnya digunakan perusahaan untuk : 1) Mengurangi biaya melalui skala ekonomi atau peningkatan pengetahuan 2) Meningkatkan akses pada teknologi baru, 3) Melakukan perbaikan posisi terhadap pesaing memasuki pasar baru, 4) Mengurangi waktu siklus produk 5) Memperbaiki usaha-usaha riset dan pengembangan 6) Memperbaiki kualitas .

Telah banyak kajian tentang aliansi strategis, dan telah memberikan sumbangan dalam memajukan suatu perusahaan, organisasi dan industri. Sebelum aliansi dilakukan maka diperlukan perencanaan aliansi agar dapat berhasil dengan melakukan beberapa tahapan. Sebelum korporasi melakukan aliansi strategi dengan rakanan, secara internal korporasi harus melakukan beberapa persiapan. Hal ini dilakukan agar aliansi yang dijalankan berhasil sukses. Pemikiran yang mendalam tentang struktur dan rincian bagaimana aliansi akan dikelola perlu mempertimbangkan hal berikut dalam perencanaan proses aliansi. Korporasi terlebih dahulu mendefinisikan outcome yang diharapkan melalui hubungan aliansi strategis, selain juga menentukan elemen-elemen apa saja yang dapat disediakan oleh masing-masing pihak dan keuntungan yang akan diperoleh. Korporasi juga perlu terlebih dahulu melakukan proteksi atas berbagai hak kekayaan intelektual melalui beberapa kesepakatan dan perjanjian legal agar tidak terjadi proses transer pengetahuan yang merugikan. Korporasi juga harus sejak awal menentukan pada layanan atau produk apa yang akan dijalankan. Untuk keberhasilan pengoperasian layanan ataupun produk, korporasi perlu mengkaji sejauh mana terdapat kompatibilitas budaya perusahaan agar tercipta tingkat kepercayaan yang baik. Setelah beberapa kajian tersebut dilakukan, sesungguhnya proses pembentukan aliansi strategis adalah melalui tahapan berikut:

1. Pengembangan Strategi. Pada tahap ini akan dilakukan kajian tentang kelayakan aliansi, sasaran dan rasionalisasi, pemilihan fokus isu yang utama dan menantang, pengembangan sumberdaya strategi untuk mendukung produksi, teknologi, dan

sumber daya manusia. Pada tahapan ini dilakukan penyesuaian sasaran dengan strategi keseluruhan perusahaan/ korporasi.

2. Penilaian Rekanan. Pada tahap ini dilakukan analisis potensi rekan yang akan dilibatkan, baik kekuatan maupun kelemahan, penciptaan strategi untuk mengakomodasi semua gaya manajemen rekanan, menyiapkan kriteria pemilihan rekanan, memahami motivasi rekanan dalam membangun aliansi dan memperjelas gap kapabilitas sumber daya yang mungkin akan dikeluarkan oleh rekanan.
3. Negosiasi Kontrak. Tahap ini mencakup penentuan apakah semua pihak memiliki sasaran yang realistis, pembentukan team negosiasi, pendefinisian kontribusi masing-masing pihak dan pengakuan atas proteksi informasi penting, pasal-pasal terkait pemutusan hubungan, hukuman/ penalti untuk kinerja yang buruk, dan prosedur yang jelas dan dapat dipahami dalam interaksi.
4. Operasionalisasi Aliansi. Operasionalisasi aliansi mencakup penegasan komitmen manajemen senior masing-masing pihak, penentuan sumber daya yang digunakan untuk aliansi, menghubungkan dan menyesuaikan anggaran dan sumberdaya dengan prioritas strategis, penegasan kinerja dan hasil dari aktivitas aliansi.
5. Pemutusan Aliansi. Aliansi dapat dihentikan dengan syarat-syarat tertentu yang disepakati. Pada umumnya ketika sasaran tidak tercapai, atau ketika partner melakukan perubahan prioritas strategis, atau melakukan realokasi sumberdaya ke tempat yang berbeda.

Aliansi Strategis mengenal empat tipe aliansi strategi, yaitu joint venture, equity strategic alliance, non-equity strategic alliance, dan global strategic alliances, dengan uraian sebagai berikut :

1. Joint venture adalah aliansi strategis dimana dua atau lebih perusahaan menciptakan perusahaan yang independen dan legal untuk saling berbagi sumber daya dan akapabilitas untuk mengembangkan keunggulan bersaing.
2. Equity strategic alliance adalah aliansi strategis dimana dua atau lebih perusahaan memiliki persentase kepemilikan yang dapat berbeda dalam perusahaan yang dibentuk bersama namun mengkombinasikan semua sumber daya dan kapabilitas untuk mengembangkan keunggulan bersaing.
3. Nonequity strategic alliance adalah aliansi strategis dimana dua atau lebih perusahaan memiliki hubungan kontraktual untuk menggunakan sebagian sumber daya dan kapabilitas unik untuk mengembangkan keunggulan bersaing.

4. Global Strategic Alliances adalah kerjasama secara partnerships antara dua atau lebih perusahaan lintas negara dan lintas industri. Terkadang aliansi ini dibentuk antara korporasi (atau beberapa korporasi) dengan pemerintah asing.

Aliansi strategis merupakan suatu proses belajar dalam suatu organisasi. Hal ini berarti, kesediaan untuk menerima dan memberi adalah prakondisi yang harus tercipta sebelum aliansi itu terbentuk (Utomo, 1994, p. 26). Pembelajaran melalui aliansi strategis tersebut, menurut Li dan Chen (1999, p. 39) meliputi 3 area fungsi yaitu technology, manufacturing, dan marketing. Pengkategorian ini dilakukan karena pengertian aliansi strategis yang sangat luas dalam lintas aktifitas fungsinya. Peranan aliansi strategis dan pengembangan produk mempunyai pengaruh signifikan sehingga perusahaan diharapkan dapat selalu menciptakan inovasi-inovasi atas produk yang dihasilkan perusahaan serta melakukan perbaikan terus menerus agar dapat tetap bertahan dalam situasi persaingan, kemitraan yang berbentuk aliansi strategic salah satu penerapannya di Indonesia adalah yang telah dilakukan Bank Muamalat dan PascaSarjana. Dibawah ini akan dikemukakan pelaksanaan aliansi strategi pada program Pascasarjana sebagai berikut :

Aliansi Strategic dalam pelaksanaan kemitraan pascasarjana, pendidikan tinggi sebagai pendidikan tersier memiliki peran penting dan strategis dalam menghasilkan lulusan yang berkualitas dan ilmu pengetahuan serta teknologi. Melalui pendidikan tinggi terjadi proses pemberian nilai tambah dalam hal pengetahuan, perbaikan sikap dan keterampilan kepada mahasiswa, sehingga tercipta sumberdaya manusia yang berkompetensi tinggi. Selain itu penemuan dan inovasi ilmu pengetahuan teknologi diharapkan sebagai produk yang tidak saja berguna bagi pengembangan ilmu pengetahuan teknologi secara terus-menerus tetapi juga dapat masuk kedalam arus utama pembangunan bangsa.

Kerjasama pada pemerintahan dalam bentuk kemitraan yang sejajar antara berbagai lembaga pemerintah baik legislative, eksekutif dan yudikatif, merupakan suatu jaringan kemitraan yang saling membantu, saling melengkapi sumber-sumber yang tersedia sehingga terjadi efisiensi dalam system pemerintahan, juga perlu dilengkapi kerjasama dengan dunia industry, lembaga-lembaga konsumen, lembaga riset dan masyarakat dengan dikultivasi persaingan yang sehat sehingga terjadi kemajuan di dalam perkembangan lembaga masing masing (Tilaar, 2004: 112).

d. Model Manajemen Pendidikan Berbasis Kemitraan (Model MPBK)

Model MPBK merupakan pendekatan pengembangan manajemen pendidikan yang berlandaskan pada konsep dan prinsip kemitraan yang diterapkan dalam keseluruhan tahap

penyelenggaraan pendidikan profesional kedinasan. Model MPBK diselenggarakan untuk kebutuhan peningkatan SDM dalam penyelenggaraan pembangunan diberbagai daerah sebagai konsekwensi logis dari berlakunya UU No.22 tahun 1999 yang telah disempurnakan dengan UU No.32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah yang menegaskan bahwa kewenangan pangkal dalam penyelenggaraan pembangunan ada pada daerah kota dan kabupaten. Juga karena adanya perubahan paradigma dalam penyelenggaraan pendidikan kedinasan sesuai jiwa UU No. 20/2003 tentang Sisdiknas dan dengan efektifnya pelaksanaan undang-undang ini, maka sesuai jiwa undang-undang ini. Berdasarkan kebijakan ini maka pola kemitraan merupakan satu langkah terobosan dalam penyelenggaraan pemerintahan bagi peningkatan kualitas SDM aparatur tanpa harus mendirikan sekolah kedinasan.

Pengembangan model PMBK untuk peningkatan pendidikan profesional kedinasan melalui :

1. Meningkatkan kualitas program studi pendidikan profesional kedinasan dengan mengacu pada hasil “need assesment” (Consumer Needs Analysis)
2. Meningkatkan kualitas program kegiatan penunjang kerjasama, antara lain pengembangan kurikulum, pengembangan teknologi pembelajaran, dan seleksi peserta didik serta evaluasi tenaga pengajar
3. Meningkatkan kualitas networking (kemitraan) dengan pemerintah daerah, propinsi, pemerintah kabupaten kota serta asosiasi profesi. Disamping itu perlu mangakomodir prinsip-prinsip manajemen mutu terpadu (TQM) dan good governance.(Nana Rukmana, 118 : 2006)

Adapun tujuan pengembangan model MPBK ini antara lain agar model ini dapat digunakan sebagai : 1) alat deteksi dalam pengendalian manajemen pendidikan melalui kerjasama kemitraan ; 2) alat pengenalan (identification tool) dalam perencanaan dan pemrograman kegiatan pendidikan profesional kedinasan. Secara spesifik tujuan model manajemen pendidikan berbasis kemitraan ini antara lain untuk membantu memahami dan mengerti hubungan antara satu komponen (unit analisis) dengan komponen lainnya dalam satu sistem, sehingga dapat dijadikan alat (tool) dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan secara komprehensif.(Nana Rukmana, 119 : 2006)

Adapun model Kemitraan

1. Model Kemitraan

Dilihat dari intensitas jalinan kerja sama antara pihak-pihak yang bermitra, dikenal adanya model kooperatif dan model kolaboratif dalam penyelenggaraan kemitraan.

- a. Model kooperatif memiliki karakteristik sebagai berikut :
 - 1) peran lembaga-lembaga yang bermitra lebih didasarkan pada potensi yang dimiliki masing-masing pihak yang berbeda-beda;
 - 2) dibutuhkan jalinan kerja sama di antara mereka yang bersifat (saling melengkapi) *komplementer*;
 - 3) didasarkan pada identifikasi masalah;
 - 4) analisis masalah yang dihadapi bersama dan;
 - 5) perencanaan solusi masalah tersebut.
- b. Model kolaboratif, memiliki karakteristik sebagai berikut :
 - 1) peran lembaga-lembaga yang bermitra dirancang secara lebih sistemik dan terpadu;
 - 2) semua pihak terlibat dalam setiap tahap kegiatan;
 - 3) semua pihak terlibat dalam setiap tahap identifikasi;
 - 4) semua pihak terlibat dalam analisis masalah yang dihadapi bersama;
 - 5) semua pihak terlibat dalam perencanaan;
 - 6) semua pihak terlibat dalam pelaksanaan;
 - 7) semua pihak terlibat dalam pemantauan;
 - 8) semua pihak terlibat dalam penilaian;
 - 9) semua pihak terlibat dalam pelaporan dan ;
 - 10) semua pihak terlibat dalam setiap tahap tindak lanjut.

Tim program kemitraan menyusun pedoman yang bertujuan untuk menyamakan persepsi tentang prinsip dasar program dan kegiatan kemitraan yang sesuai dengan ketentuan dan persyaratan yang ditetapkan oleh Direktorat Ketenagaan. (Direktur Ketenagaan, Sukanto, 2006). Kemitraan pemerintah, swasta, dengan masyarakat yang bersifat kolaboratif, sangat diperlukan sebagai wahana sosial-pedagogis yang memungkinkan para aparat negara lainnya memperoleh pengalaman langsung (*hands-on experiences*) dalam pelaksanaan pembelajaran, pengelolaan diklat, dan penghayatan kehidupan social pedagogis.. Model kooperatif dan model kolaboratif, yang merupakan model yang dikembangkan Thomson dari Wood dan Gray (1991). Menurut Thomson kemitraan kooperatif dapat dilihat dalam awal sebuah proses kolaborasi, dimana kolaborasi merupakan perwujudan dari proses integrasi antar individu dalam jangka waktu panjang melalui kelompok-kelompok yang melihat aspek-aspek berbeda dari suatu permasalahan. Kolaborasi mengeksplorasi perbedaan-perbedaan diantara mereka secara konstruktif. Mereka mencari solusi yang mungkin dan mengimplementasikannya secara

bersama-sama. Kolaborasi berarti bersama menyusun struktur dan aturan pengelolaan hubungan antar mereka. Mekanisme tersebut merupakan interaksi yang menyangkut sharing atas norma dan manfaat yang saling menguntungkan. Kolaborasi berarti pihak-pihak yang otonom berinteraksi melalui negosiasi baik secara formal maupun informal.

