

Teamwork Pengembangan Kemitraan (Studi Kasus Kelompok Kerja Pengembangan Kemitraan dalam Penanggulangan Kemiskinan di Kota Bogor)

Rizki Bunga Lestari, Soni Akhmad Nulhaqim dan Maulana Irfan

Abstrak

The title of this research is "Teamwork of Development Partnership (Case Study Development Partnership Teamwork of Poverty in Bogor)". This research aims to describe the teamwork process conducted by the Working Group on Development Partnership include communication, compromise, cooperation, coordination, and consummation. Teamwork that made the Working Group in an effort to reduce poverty in Bogor. Researcher used a qualitative research approach with case study method, while the instruments used in data collection is interview, observation guidelines, and guidance documentation. The technique used an in-depth interviews, non-participatory observation, and literature study. Informants in this research is 11 people, they are 4 persons from SKPD, 2 persons from BUMD, 2 persons from BUMN, and 3 persons from private sector. The results of this research indicate that good teamwork is determined by communication, compromise, cooperation, coordination, and consummation. Communications flow into upward, downward, and horizontal, both formally and informally, through the medium of verbal and non-verbal communication. Compromises is used to resolve the differences that determined the best alternative. Cooperation as a form of cooperation through the participation of members in carrying out its duties and responsibilities. Coordination is used to integrate the goals and activities of the Working Group in order to direct, there is no overlap. Then, the consummation is used through improvements in poverty reduction activities in Bogor. Thus, the researchers suggest a training program "Team Building Training to Improve the Quality of Teamwork". The purpose of this training is to raise awareness of Pokja members so that they understand the importance of teamwork that goes with effective and implement a strategy or technique in achieving teamwork, so that the Pokja was able to develop and implement effective teamwork in tackling poverty.

Key Words: *Human Service Organization, Teamwork, Komunikasi dan Kooperasi*

Pendahuluan

Penanggulangan kemiskinan menjadi agenda kebijakan yang penting, bahkan telah menjadi komitmen nasional dan komitmen global, hal ini terlihat dengan munculnya Deklarasi Millennium saat berlangsung *UN's Millennium Summit* di New York September Tahun 2000, yang tertuang dalam rumusan *New Millennium Development Goals*, dan diikuti oleh 150 kepala negara. Berkenaan dengan hal tersebut, maka penanggulangan kemiskinan dimasukkan dalam agenda pertama dari delapan agenda MDG's 1990-2015.

Kemiskinan kini tidak lagi mengenal batas negara. Kemiskinan telah menjadi fenomena global. Seperti dilansir UNDP (1994), dunia kini bukan saja sedang mengalami globalisasi ekonomi, melainkan juga globalisasi kemiskinan. Dalam konteks masyarakat Indonesia, masalah kemiskinan juga merupakan masalah sosial yang senantiasa relevan untuk dikaji secara terus-menerus.

Sadar bahwa isu kemiskinan merupakan masalah laten yang senantiasa aktual, maka dibutuhkan pendekatan dan strategi yang tepat dalam menanggulangi masalah krusial ini sehingga upaya penanggulangan kemiskinan bagi Indonesia dewasa ini menjadi sangat penting. Menurut Sumodiningrat (2000) dengan menggunakan data dari Badan Pusat Statistik (BPS), Bank Dunia telah menyimpulkan bahwa kemiskinan di Indonesia bukan sekedar 10-20% penduduk yang hidup dalam kemiskinan absolut (*extreme poverty*), tetapi ada kenyataan lain yang membuktikan bahwa kurang lebih 60% penduduk Indonesia saat ini hidup di bawah garis kemiskinan.

Berdasarkan data BPS dan Tim Nasional Percepatan Penanggulangan Kemiskinan (TNP2K) penduduk miskin di Jawa Barat pada tahun 2010 sebanyak 4.702.153 jiwa atau sekitar 11,27%. Pada tahun 2011 penduduk miskin Jawa Barat menurun menjadi 4.311.524 Rumah Tangga Sasaran (RTS) yang tersebar di 26 Kabupaten/Kota se-Jawa Barat. Di tahun 2012 berjumlah 4.421.484 orang atau setara dengan 9,89%, tahun 2013 sebesar 4.297.038 orang atau 9,52%, dan mengalami penurunan sebesar 124.446 orang atau 0,37%.

Begitupun kondisi kemiskinan di Kota Bogor yang merupakan suatu masalah sekaligus tantangan. Berdasarkan data dari BPS, pada tahun 2009, jumlah penduduk miskin Kota Bogor berjumlah 41.056 RTS (Rumah Tangga Sasaran) atau setara dengan 169.312 jiwa (17,46%), kemudian menurun menjadi 40.876 pada tahun 2010. Melalui berbagai intervensi program dan kegiatan penanganan kemiskinan, maka pada tahun 2011 jumlah RTS yang miskin berkurang menjadi sebesar 17.188 RTS atau setara dengan 9,16% yakni 89.139 jiwa. Begitupun pada tahun 2012 menjadi sebesar 16.723 RTS atau menurun sebesar 1,5% dari tahun 2011. Namun pada periode 2013 secara jumlah terjadi kenaikan penduduk miskin, yaitu menjadi 16.930 atau setara dengan 8,97% yakni 87.802. Meskipun demikian, secara persentase terjadi penurunan jumlah penduduk, karena hal ini sejalan dengan laju pertumbuhan penduduk Kota Bogor yang cukup tinggi yaitu sebesar 1,90% sehingga jumlah penduduk Kota Bogor pada tahun 2013 sebanyak 1.023.923 jiwa dan menurut BPS pada tahun 2014 diperkirakan bertambah menjadi 1.158.992 jiwa. Fenomena ini menunjukkan bahwa penambahan jumlah penduduk, baik sedikit ataupun banyak, akan menaikkan jumlah penduduk miskin.

Penanggulangan kemiskinan menjadi salah satu target pemerintah, baik pemerintah pusat, provinsi maupun kabupaten/kota. Hal ini terlihat dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) yang telah menetapkan target penurunan angka kemiskinan berkisar antara 12,5%-13,5%, dan target dalam MDG's adalah 7,5% pada tahun 2015. Sejalan dengan hal tersebut, Pemerintah Kota Bogor telah ikut mendukung dalam pencapaian target tersebut dan penanggulangan kemiskinan dijadikan prioritas utama pada dokumen Rencana Pembangunan jangka Menengah Daerah (RPJMD) tahun 2010-2014.

Dalam penanggulangan kemiskinan, dibutuhkan kerja sama serta komitmen dari pemerintah pusat dan pemerintah daerah, serta berbagai pemangku kepentingan. Pemerintah saja belum tentu mampu menuntaskan kemiskinan dalam tempo singkat, alokasi dana pemerintah untuk penanggulangan kemiskinan masih terbatas. Dengan kondisi tersebut memerlukan dukungan dan keterlibatan aktif dunia usaha serta pemangku kepentingan lainnya. Itulah sebabnya diperlukan keterpaduan antara pemerintah, perusahaan, serta potensi yang ada di masyarakat. Hal tersebut sebagaimana dikemukakan Adi (2005: 86) bahwa kesejahteraan sosial sebagai suatu kondisi kehidupan yang diharapkan masyarakat, tidak akan terwujud bila tidak dikembangkan usaha-usaha kesejahteraan sosial, baik oleh pemerintah, organisasi kemasyarakatan, maupun dunia usaha.

Terkait pentingnya upaya tersebut, Walikota Bogor telah mengeluarkan keputusan dengan Nomor 400.45-104 Tahun 2010 Tentang Perubahan Atas Lampiran Keputusan Walikota Bogor Nomor 400.45-104 Tahun 2010 tentang Pembentukan Kelompok Kerja Pengembangan Kemitraan dalam Program Penanggulangan Kemiskinan. Kelompok Kerja (Pokja) Pengembangan Kemitraan memfasilitasi pengelolaan dan pengembangan kemitraan dalam penanggulangan kemiskinan. Strategi dan program tersebut dilakukan secara terkoordinasi, diselenggarakan melalui sinkronisasi, harmonisasi dan integrasi penanggulangan kemiskinan dilintas sektor dan lintas pemangku kepentingan.

Pemerintah sudah memiliki kebijakan dalam memfasilitasi peran pemangku kepentingan lainnya agar sejalan dengan pelaksanaan program pembangunan dari pemerintah. Berbagai program dan kegiatan

dilakukan untuk menanggulangi masalah kemiskinan di Kota Bogor. Namun, pelaksanaan program-program pemerintah yang sudah tertuang dalam Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) Kota Bogor belum mendapat dukungan penuh. Hal ini dikarenakan belum optimalnya *teamwork* yang mereka bangun sehingga tujuan mereka yakni penurunan angka kemiskinan Kota Bogor dengan target sebesar 12,5%-13,5% tidak tercapai. Sebagaimana Dewi (2007) mengatakan bahwa, *teamwork* adalah bentuk kerja dalam kelompok yang harus diorganisasi dan dikelola dengan baik. Kelompok beranggotakan orang-orang yang memiliki keahlian yang berbeda-beda dan dikoordinasikan untuk bekerja sama dengan pimpinan. Terjadi saling ketergantungan yang kuat satu sama lain untuk mencapai sebuah tujuan atau menyelesaikan sebuah tugas.

Dengan melakukan *teamwork* diharapkan hasilnya melebihi jika dikerjakan secara perorangan karena peranannya dapat menyatukan misi dan mendorong interaksi antaranggota agar lebih berkontribusi dengan maksimal bagaimana mekanisme kerja atau aturan main suatu unit kerja dari organisasi, proses interaksi di dalam *team*, dan lain-lain. Tanpa memperhatikan proses *teamwork* maka sebuah *teamwork* tidak akan memiliki nilai apa-apa dan hanya akan menjadi sumber masalah dalam pembentukan sebuah *teamwork* (Buchholz: 2000).

Hal ini terbukti dengan kasus yang terjadi di Kabupaten Grobogan, Jawa Tengah. Grobogan merupakan salah satu kabupaten yang telah berhasil menurunkan 13% angka kemiskinan di Grobogan, dari 28% menjadi 15,14%. Jika dikalkulasikan sekitar 151.300 jiwa berhasil dihindarkan dari kemiskinan. Hal itu merupakan imbas positif dari sejumlah prestasi *stakeholder* melalui kelompok kerja pengembangan kemitraan Kabupaten Grobogan (www.suara merdeka.com).

Kasus tersebut membuktikan bahwa *teamwork* berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, dengan adanya *teamwork* yang baik dapat mencapai tujuan organisasi. Para ahli pun menyatakan bahwa keberhasilan organisasi akan semakin bergantung pada *teamwork* daripada bergantung pada individual-individual yang menonjol. Wahjono (2010), mencatat beberapa penelitian mengenai *teamwork*: (1) penelitian Verney menyimpulkan adanya hubungan positif antara persepsi peran dan kinerja, (2) ada hubungan positif antara norma kelompok dengan kinerja (3) ada hubungan positif antara keadilan status dalam kelompok dengan kinerja (4) ada hubungan positif antara kepaduan kelompok dengan kinerja (5) ada hubungan negatif antara kerumitan tugas dalam kelompok dengan kinerja. Penelitian Schachter (2010) menyimpulkan bahwa kelompok yang memiliki kohesivitas tinggi memiliki kinerja yang lebih baik dibanding kelompok dengan kohesivitas yang rendah. Griffin, et al. (2001) meneliti hubungan antara kepuasan kerja dengan kerja tim. Ia memperoleh temuan bahwa lingkup kerja tim berpengaruh secara langsung terhadap persepsi otonomi tugas dan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kepuasan kerja. Penelitian Sanfilippo, Bendapudi dan Rucci (2008) menemukan bahwa perilaku kepemimpinan dan kerja tim berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Adapun penelitian Road, Loughlinstown, dan Dublin (2010) dalam "*Teamwork and High Performance Work Organization*" menyatakan bahwa *teamwork* telah berkembang sebagai bentuk kerja baru atau strategi dalam sebuah organisasi. *Teamwork* merupakan elemen penting dalam organisasi karena dalam mencapai tujuan akan lebih efektif dan efisien. Berdasarkan ketentuan tersebut, *teamwork* dipandang sangat penting. Skidmore (1997) menambahkan bahwa *teamwork* tersebut meliputi komunikasi, kompromi, kooperasi, koordinasi, dan komsumsi dimana para anggotanya memiliki keterampilan yang saling melengkapi serta berkomitmen untuk mencapai target yang sudah disepakati sebelumnya untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien.

Di samping itu, menurut Hardiman, Midgley (1982) dan Jones (1990), pekerjaan sosial di dunia ketiga seharusnya lebih memfokuskan pada penanganan masalah sosial yang bersifat makro, seperti

kemiskinan, karena merupakan masalah dominan yang dihadapi oleh negara-negara berkembang. Dengan demikian, masalah kemiskinan ini merupakan salah satu target penanganan pekerjaan sosial yang sangat penting.

Berkenaan dengan hal tersebut, Kelompok Kerja Pengembangan Kemitraan sebagai organisasi pelayanan manusia sangat berperan dalam penanggulangan kemiskinan ini. Tentunya, organisasi pelayanan manusia merupakan ranah pekerjaan sosial dimana pekerja sosial dapat berperan melakukan intervensinya, salah satunya menjadi administrator pekerja sosial, khususnya dalam menanggulangi masalah kemiskinan. Dengan demikian, peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian tentang bagaimana *teamwork* pengembangan kemitraan dalam penanggulangan kemiskinan di Kota Bogor.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang operasionalisasinya menggunakan teknik studi kasus, dengan *teamwork* Pengembangan Kemitraan sebagai setting penelitian. Instrumen yang digunakan peneliti adalah pedoman wawancara, pedoman observasi, dan pedoman studi dokumentasi. Dalam pengumpulan data, sumber yang didapatkan dari data primer dan sekunder. Data primer didapatkan melalui wawancara mendalam dan observasi non-partisipatif. Data sekunder didapatkan melalui studi kepustakaan dan studi dokumentasi.

Hasil Dan Pembahasan

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan konsep *teamwork* yang dikemukakan oleh Skidmore (1997). Berikut temuan peneliti di lapangan mengenai *teamwork* Pengembangan Kemitraan dalam menanggulangi kemiskinan di Kota Bogor.

Komunikasi Kelompok Kerja Pengembangan Kemitraan dalam Penanggulangan Kemiskinan di Kota Bogor

Komunikasi yang terjadi pada Kelompok Kerja (Pokja) Pengembangan Kemitraan mengalir ke bawah (*downward communication*), ke atas (*upward communication*), dan secara horizontal.

a. Komunikasi ke Bawah (*Downward Communication*)

Pada bagan tersebut komunikasi mengalir dari atasan yaitu Ketua Pokja ke bawahannya yaitu anggota Pokja yang terdiri dari pihak Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), dan Perusahaan Swasta. Dalam hal ini, Ketua Pokja menyampaikan pesan secara formal dan informal. Pesan tersebut disampaikan melalui media komunikasi secara verbal dan non-verbal. Secara verbal terdiri dari komunikasi secara lisan dan tulisan. Komunikasi lisan yang digunakan oleh Ketua Pokja Pengembangan Kemitraan melalui media rapat, diskusi, pidato, *face to face* secara personal, dan telepon. Adapun rapat yang dilakukan Pokja adalah rapat rutin tiga bulan sekali, insidental, dan rapat koordinasi.

Pesan yang disampaikan Ketua Pokja kepada anggota Pokja dalam rapat tiga bulanan yaitu mengenai data atau informasi terkait kemiskinan di Bogor, seperti sasaran, kegiatan, alokasi sumber-sumber, anggaran, dan mekanisme dalam penanggulangan kemiskinan Kota Bogor. Hal ini dilakukan secara formal. Berbeda dengan rapat yang bersifat insidental, dimana rapat ini tidak menentu, di luar jadwal yang telah ditentukan sebelumnya, dan didiskusikan dalam kelompok kecil (sebagian anggota/pihak yang terkait). Rapat ini diadakan jika ada permintaan dari anggota Pokja terkait kegiatan yang akan dilakukan. Adapun pada rapat koordinasi, pesan-pesan yang disampaikan oleh Ketua Pokja adalah:

- Tujuan, perumusan target dalam penanggulangan kemiskinan yang jelas agar menyamakan persepsi dengan anggota berjalan satu visi misi.
- Kebijakan, peraturan, prosedur, ketentuan yang harus diikuti oleh staf anggota Pokja. Kebijakan yang dimaksud yakni mengenai program penanggulangan kemiskinan yang terdiri dari tujuh urusan agar dapat mensinergikan program pemerintah Kota Bogor dengan program BUMN, BUMD, dan swasta melalui CSR dalam upaya menanggulangi masalah kemiskinan di Kota Bogor.
- Program kerja kegiatan setiap tahun. Dalam hal ini adanya instruksi tugas atau pendelegasian mengenai penanggulangan kemiskinan.

Selanjutnya, komunikasi verbal berbentuk tulisan yang meliputi email, pesan singkat, BBM, dan surat. Komunikasi tertulis dapat terfokus dengan baik secara pribadi, namun hanya memberikan tanda-tanda yang tertulis di kertas dan lebih lambat memberikan umpan balik. Terkadang komunikasi tertulis digunakan oleh Ketua Pokja jika komunikasi bersifat resmi dan rekaman permanen diperlukan, misalnya surat undangan rapat, surat edaran, surat pemberitahuan kepada anggota Pokja lainnya terkait penanggulangan kemiskinan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari jenis media tersebut, ternyata yang paling efektif adalah media lisan yang diikuti tulisan, bukan melalui lisan ataupun tulisan saja, hal tersebut kurang efektif karena memungkinkan tidak adanya umpan balik.

Sementara itu, pada komunikasi non-verbal dilakukan melalui gesture atau gerakan tubuh, ekspresi wajah, intonasi suara, dan gambar misalnya seperti grafik, slide, peta, ataupun gambar dalam video. Berdasarkan pengamatan peneliti, gesture yang dilakukan tersebut adalah memegang tangan, lengan, pergelangan tangan; memegang satu tangan dengan tangan lainnya di belakang badan yang berarti menunjukkan kepercayaan diri, gerakan ini membantu untuk rileks; mengepalkan tangan, menahan, atau menekan sesuatu untuk memperkuat konsentrasi. Sementara, gerakan tangan ke wajah seperti menyentuh hidung; kemudian adanya gerakan melipat tangan; mengangguk-angguk ketika menyepakati suatu keputusan; gerakan tangan dengan telapak tangan menghadap ke atas yang berarti menandakan keterbukaan, hal tersebut juga untuk memperjelas pesan yang ingin disampaikan, serta tangan yang mengusap-usap dagu jika membuat keputusan.

Selain itu, intonasi dan ekspresi pun termasuk komunikasi non-verbal dimana ketika menyampaikan pesan dalam rapat misalnya, untuk menekankan kata penting dan mendapatkan perhatian maka Ketua Pokja menyampaikan pesannya dengan nada diturunkan dan tempo cukup pelan disertai jeda. Kemudian, gambar/grafik misalnya seperti statistik data kemiskinan dan roadmap disampaikan Ketua Pokja ketika rapat atau persentasi untuk mempermudah, menjelaskan pesan yang ingin disampaikan terkait rencana penanggulangan kemiskinan di Bogor.

Di samping itu, Ketua Pokja lebih sering menggunakan komunikasi informal, dimana komunikasi ini tidak direncanakan atau tidak ditentukan dalam struktur organisasi. Komunikasi informal ini berupa komunikasi langsung secara personal, melalui telepon, media sosial lainnya seperti BBM. Komunikasi informal dilakukan dimana dan kapan saja dan tidak memperhatikan posisi antara atasan dan bawahan seolah-olah posisi mereka sejajar. Informasi yang disampaikan secara informal melalui telepon biasanya membicarakan kabar buruk seperti adanya pembatalan kerja sama dikarenakan salah satu pihak melanggar kesepakatan yang telah ditentukan; mengungkapkan perhatian; perkembangan kegiatan yang dilakukan terkait penanggulangan kemiskinan, bagaimana kendala dalam menjalankan kegiatan ataupun program,

dapat diatasi atau tidak; serta motivasi kepada para anggota Pokja untuk menjalankan program agar tujuan organisasi mengenai kemiskinan di Kota Bogor dapat ditanggulangi dengan baik. Hal-hal tersebut disampaikan tidak kaku diselingi dengan candaan, bahkan diselingi pembicaraan di luar Pokja sehingga pembicaraan pun lebih mencair. Kemudian melalui BBM, lebih personal, biasanya untuk memantau, menyanyakan kabar atau hubungan antar anggota, *progress* selama melakukan kegiatan. Hal tersebut untuk menjaga, memperkuat hubungan antara Ketua Pokja dengan anggotanya. Dengan adanya BBM, pesan instan/singkat (SMS) jarang digunakan oleh Ketua Pokja.

Ketua Pokja lebih menyukai telepon atau percakapan tatap muka. Oleh karena pesan *email* tidak banyak menampilkan tanda-tanda visual dan verbal serta tidak memungkinkan interaksi umpan balik, kadang-kadang menyebabkan kesalahpahaman. Penggunaan *email* untuk membicarakan perselisihan, dapat memperkeruh keadaan bukan menyelesaikan masalah.

b. Komunikasi ke Atas (*Upward Communication*)

Komunikasi ke atas merupakan sumber informasi yang penting dalam membuat keputusan, karena dengan adanya komunikasi ini Ketua Pokja dapat mengetahui bagaimana pendapat bawahan mengenai atasannya, mengenai pekerjaan mereka, mengenai teman-temannya yang sama bekerja dan mengenai organisasi. Komunikasi ke atas juga memperkuat apresiasi dan loyalitas anggota Pokja terhadap organisasi dengan jalan memberikan kesempatan untuk menanyakan pertanyaan, mengajukan ide-ide dan saran-saran tentang jalannya organisasi, menjadikan Ketua Pokja dapat menentukan apakah bawahannya menangkap arti seperti yang dia maksudkan dari arus informasi yang ke bawah, serta membantu anggota mengatasi masalah-masalah pekerjaan mereka dan memperkuat keterlibatan mereka dalam tugas-tugasnya dan organisasi.

Hasil pengamatan peneliti menunjukkan bahwa komunikasi informal memang tidak sesering komunikasi formal. Hanya pihak-pihak tertentu yang sering melakukan komunikasi secara informal diantaranya PDAM Tirta Pakuan, Bank Mandiri, Bank Jabar Banten (BJB), BPR Bank Pasar, dan PT. Nutrifood. pihak swasta memang lebih tertutup dibanding dengan pihak dari BUMD maupun BUMN.

Berdasarkan informasi dari informan, ketika berkomunikasi formal biasanya mereka memakan waktu kurang lebih selama 60 menit, menciptakan kondisi kaku, tegang, tidak fleksibel dan bahkan penuh stress, sehingga kurang efektif dalam mendorong kreativitas. Pada komunikasi secara informal, anggota Pokja dapat merasa lebih nyaman berbicara dengan ketuanya dan memberikan masukan berharga, termasuk dalam bentuk keluhan. Komunikasi informal lebih efektif karena berfungsi untuk memelihara hubungan sosial antar anggota dengan Ketua Pokja, dapat menciptakan situasi kerja yang lebih nyaman dan menyenangkan, mendorong spontanitas, proses belajar dan transformasi ilmu serta kepakaran.

c. Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal adalah pertukaran pesan di antara orang-orang yang sama tingkatan otoritasnya di dalam Kelompok Kerja Pengembangan Kemitraan ataupun komunikasi antara mereka yang berada tingkat satu wewenang. Pada komunikasi horizontal terdapat pesan-pesan mengkoordinasikan tugas-tugas, saling membagi informasi untuk perencanaan dan aktivitas-aktivitas, memecahkan masalah yang timbul di antara orang-orang yang berada dalam tingkat yang sama, menyelesaikan konflik, menjamin pemahaman yang sama, mengembangkan sokongan interpersonal.

Mayoritas anggota Pokja melakukan komunikasi secara formal yakni ketika melalui pertemuan atau rapat-rapat. Kemudian, komunikasi secara informal sering dilakukan hanya oleh pihak-pihak tertentu saja, misalnya melalui telepon, sambil makan siang di luar, dan melalui kegiatan sosial sehingga waktunya lebih fleksibel. Informasi dalam komunikasi informal biasanya timbul melalui rantai kerumunan di mana

seseorang menerima informasi dan diteruskan kepada seseorang atau lebih dan seterusnya sehingga informasi tersebut tersebar ke berbagai kalangan. Implikasinya adalah kebenaran informasi tersebut menjadi tidak jelas atau kabur, hingga dapat menimbulkan desas-desus atau gosip.

Meski demikian, komunikasi informal dibutuhkan. Hal tersebut terbukti dalam Pokja, jika tidak ada komunikasi informal, maka para anggota Pokja tidak dapat mengetahui apa yang dilakukan anggota Pokja lainnya. Selain itu, komunikasi informal dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan sosial, menjalin hubungan secara interpersonal, mempengaruhi orang lain, dan mengatasi kelambatan komunikasi formal yang biasanya cenderung kaku dan harus melalui berbagai jalur terlebih dahulu.

Temuan peneliti di lapangan membuktikan bahwa komunikasi berfungsi sebagai fungsi kendali; yakni bertindak untuk mengendalikan perilaku anggota Pokja agar mereka mematuhi aturan dalam Kelompok Kerja Pengembangan Kemitraan; fungsi motivasi, yakni dapat menjelaskan pada para anggota apa yang harus dikerjakan dan bagaimana dapat bekerja dengan baik; fungsi pengungkapan emosi, yakni para anggota Pokja dapat mengungkapkan kekecewaan, atau rasa puas yang mereka rasakan; dan fungsi informasi, yakni semua keputusan dapat diambil dan dapat diteruskan pada semua anggota Pokja.

Kemudian, peneliti menganalisis bahwa komunikasi ke atas, ke bawah, dan horizontal memiliki persamaan, serta kelebihan dan kekurangannya masing-masing. Untuk lebih jelasnya, peneliti paparkan dalam tabel berikut:

No	Jenis Komunikasi	Kelebihan	Kekurangan	Titik kesamaan
1	Ke bawah	Sangat efektif untuk penyampaian tujuan, instruksi, mengkoordinasi, memotivasi, pengarahan, dan pengontrolan	Ketidakakuratan informasi yang melewati beberapa tingkatan. Pesan yang disampaikan dengan satu bahasa yang tepat untuk suatu tingkat, tetapi tidak tepat untuk tingkat yang paling bawah yang menjadi sasaran dari informasi tersebut.	<ul style="list-style-type: none"> - Terjadinya komunikasi secara formal dan informal dengan menggunakan media komunikasi verbal dan non-verbal - Komunikasi formal lebih sering digunakan anggota Pokja (kecuali komunikasi ke bawah yang lebih sering menggunakan komunikasi informal)
2	Ke atas	Mendapatkan informasi yang penting guna pengambilan keputusan	Bias dan penyaringan atas informasi yang disampaikan. kemungkinan bawahan hanya menyampaikan informasi yang baik-baik saja.	<ul style="list-style-type: none"> - Media komunikasi secara verbal lebih sering digunakan dan diikuti oleh media komunikasi secara non-verbal

3	Horizontal	Meningkatkan koordinasi, kekompakan, dan selanjutnya akan meningkatkan kinerja Pokja	Informasi yang tersebar sulit untuk dikendalikan secara efektif, sehingga dengan mudahnya beredar informasi yang tidak pasti kebenarannya.	- Relevansi dan ketetapan isi pesan dimana pesan tersebut mengalami disortasi, gangguan, penyaringan ataupun arti pesan yang telah dilebih-lebihkan, serta waktu penyampaian yang tidak tepat.
---	------------	--	--	--

Sumber: hasil analisis peneliti, 2014

Kompromi Kelompok Kerja Pengembangan Kemitraan dalam Penanggulangan Kemiskinan di Kota Bogor

Setelah berkomunikasi, menyampaikan pesan, tentu saja respon dari komunikan berbeda-beda ada yang sependapat adapula yang menolaknya. Dalam kompromi masing-masing pihak dari anggota Pokja mengurangi tuntutan, merundingkan yang terbaik untuk mencapai kesepakatan dari kedua belah pihak. Adapun kompromi yang terjadi pada Kelompok Kerja Pengembangan Kemitraan dalam menanggulangi kemiskinan di Bogor meliputi:

- Kompromi tentang penggunaan satu data dalam penanggulangan kemiskinan Kota Bogor
- Kompromi tentang program penanggulangan kemiskinan Kota Bogor
- Kompromi tentang keputusan Walikota Bogor terkait kajian kelayakan proposal kegiatan penanggulangan kemiskinan Kota Bogor
- Kompromi tentang jadwal rapat
- Kompromi tentang mekanisme kerja sama
- Kompromi tentang keputusan Walikota Bogor Nomor 500.45-93 Tahun 2013

Bagan di atas, menjelaskan proses kompromi yang terjadi pada Pokja Pengembangan Kemitraan. Skidmore (1997) mengatakan bahwa kompromi dilakukan agar silang pendapat atau konflik dapat terselesaikan dengan pembuatan kesepakatan baru. Skidmore juga mengatakan bahwa kompromi dapat dikatakan sebagai jalan tengah untuk menyelesaikan berbagai persoalan. Maksud kompromi ini tidak jelas siapa yang menang dan kalah. Tiba-tiba muncul kesediaan dari pihak-pihak yang berkonflik untuk membatasi objek konflik dan menerima solusi meski sifatnya sementara. Begitu juga dengan Pokja, dimana kompromi dilakukan untuk mengatasi perbedaan dengan merundingkan alternatif yang terbaik bagi semua belah pihak, semua pihak mengurangi idealisme atau tuntutannya sehingga tercapai kesepakatan baru dimana tidak ada pihak yang dikalahkan ataupun dirugikan. Karena itu, ciri khas maksud kompromi adalah masing-masing pihak rela menyerahkan sesuatu atau mengalah, adanya pendekatan penyelesaian kompromistis antara dominasi kelompok dan kelompok damai. Satu pihak memberi dan yang lain menerima sesuatu. Melalui kompromi mencoba menyelesaikan permasalahan perbedaan pendapat dengan menemukan dasar yang di tengah dari dua pihak tersebut. Cara ini lebih memperkecil kemungkinan untuk munculnya permusuhan yang terpendam dari dua belah pihak yang berkonflik, karena tidak ada yang merasa menang maupun kalah.

Proses pengambilan keputusan oleh Pokja pun sejalan dengan pemikiran Skidmore (1997) bahwa dalam kompromi terjadi pengambilan keputusan yang merupakan suatu proses yang terjadi di tingkat organisasi dalam formulasi misi strategis dan tujuan, dimana proses ini melibatkan proses analisis, perencanaan, pengambilan aspek lainnya seperti budaya, nilai, dan tujuan organisasi.

Ketika berkompromi keputusan yang diambil ditentukan oleh kesepakatan bersama, yaitu keputusan kelompok. Tentunya dalam hal ini terdapat keuntungan dan kerugiannya. Berdasarkan temuan peneliti di lapangan, keuntungan yang didapat Pokja adalah mendapatkan lebih banyak sudut pandang yang beragam, Pokja menghasilkan informasi dan pengetahuan yang lebih lengkap dengan cara mengumpulkan data dan informasi melalui sejumlah individu sebagai bahan masukan dalam proses pengambilan keputusan; selanjutnya meningkatkan informasi, peningkatan keanekaragaman pandangan dalam rangka membuka peluang untuk lebih banyak pendekatan dan alternatif yang perlu dipertimbangkan; selain itu, kualitas keputusan lebih tinggi; serta dapat meningkatkan komitmen, peluang penerimaan pemecahan masalah berdasarkan keputusan kelompok jauh lebih efektif daripada pengambilan keputusan secara individu.

Sementara itu, kekurangan dari pengambilan keputusan kelompok dalam berkompromi di antaranya proses pengambilan keputusan menyita waktu yang panjang, ada peluang atau kecenderungan tekanan konformitas (kesesuaian) dalam kelompok, hasrat dari anggota-anggota kelompok untuk diterima dan dianggap sebagai suatu aset bagi Pokja dapat mengakibatkan dihentikannya setiap ketidaksepakatan yang muncul; dan keputusan kelompok dapat didominasi oleh suatu atau beberapa orang dimana hal tersebut sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Skidmore (1997) bahwa keputusan kompromi jangan dijadikan sebagai kebiasaan, sebagian anggota akan merasa diacuhkan, semangat dan komitmen akan jatuh.

Kooperasi Kelompok Kerja Pengembangan Kemitraan dalam Penanggulangan Kemiskinan di Kota Bogor

Seperti apa yang diutarakan oleh Skidmore (1997) bahwa koperasi berarti masing-masing pihak dalam suatu interaksi secara bersama bekerja sama, adanya partisipasi aktif (*proactive*) dalam mencapai tujuan bersama, adanya tanggung jawab secara bersama-sama menyelesaikan tugas atau pekerjaannya, serta penerahan kemampuan secara maksimal. Pihak-pihak yang terlibat dalam kerja sama Kelompok Kerja Pengembangan Kemitraan adalah SKPD, BUMD, BUMN, dan perusahaan Swasta. Hingga saat ini yang aktif bekerja sama adalah 8 dinas terkait dan 47 perusahaan Pihak-pihak yang terlibat dalam kerja sama Kelompok Kerja Pengembangan Kemitraan adalah SKPD, BUMD, BUMN, dan perusahaan Swasta. Hingga saat ini yang aktif bekerja sama adalah 8 dinas terkait dan 47 perusahaan.

Berdasarkan informasi dari Kelompok Kerja Pengembangan Kemitraan, maka dalam rangka menanggulangi kemiskinan di Kota Bogor tentu para anggota harus menjalankan tugas-tugasnya yakni sebagai berikut:

1. Mengkoordinasikan kegiatan dan sasaran penerima manfaat yang akan dilaksanakan di wilayah Kota Bogor
2. Memfasilitasi akses Usaha Kecil Menengah Kota Bogor terhadap program penanggulangan kemiskinan
3. Menginventarisasi kegiatan kemitraan dalam penanggulangan kemiskinan di Kota Bogor
4. Melaporkan hasil kegiatan kepada Walikota Bogor.

Berdasarkan temuan peneliti di lapangan, beberapa anggota Pokja telah berpartisipasi dan mereka membuktikan bahwa mereka tidak sekedar ada. Partisipasi yang mereka lakukan tidak hanya dalam bentuk dana ataupun barang saja tetapi dengan ide, pikiran, waktu, dan tenaga yang mereka berikan mencakup tugas dan peran yang telah mereka lakukan membuktikan adanya partisipasi aktif. Berikut partisipasi dari SKPD, BUMD, BUMN, dan Swasta peneliti sajikan dalam tabel berikut:

No	Pihak	Peran	Partisipasi	Fasilitasi
1	SKPD	<ul style="list-style-type: none"> - Regulator - Mediator - Promotor/dukungan akses - Penggerak/dinamisator - Motivator - Koordinator - Fasilitator 	<ul style="list-style-type: none"> - Membuat berbagai kebijakan dan program yang berpihak pada masyarakat miskin ke dalam tujuh urusan penanggulangan kemiskinan - Dalam penyusunan anggaran memiliki keberpihakan pada kaum miskin - Menjadi mediasi dan fasilitator yang menghubungkan antara kepentingan Swasta dengan kepentingan masyarakat, terutama masyarakat miskin, sehingga tercipta hubungan kerja yang saling membutuhkan, memperkuat, dan saling menguntungkan - Penetapan indikator keberhasilan - Membangun iklim dunia usaha di daerah yang sehat dan kondusif - Melaksanakan good governance dalam kerangka pelaksanaan otonomi daerah 	Dana, jaminan, alat, network, sistem manajemen informasi, edukasi
2	BUMD	<ul style="list-style-type: none"> - Investor - Operasional pengelolaan - Pemeliharaan-an - Katalisator 	<ul style="list-style-type: none"> - Pada proses pembuatan kebijakan yang menyangkut perusahaan BUMD dimana dapat menyerap tenaga kerja khususnya pada kelompok tenaga kerja miskin - Memberikan masukan tentang kebijakan dan program terutama dalam menumbuhkan jiwa kewirausahaan dan keswadayaan kelompok masyarakat miskin - Memberikan masukan berupa Pendapatan Asli Daerah, yang mempengaruhi kemampuan pemerintah daerah dalam penanggulangan kemiskinan. 	Dana, alat, teknologi, tenaga terdidik, tenaga terlatih, tenaga ahli dan terampil
3	BUMN	<ul style="list-style-type: none"> - Investor - Operasional pengelolaan - Pemeliharaan-an - Katalisator 	<ul style="list-style-type: none"> - Pada proses pembuatan kebijakan yang menyangkut perusahaan BUMN dapat menyerap tenaga kerja khususnya pada kelompok tenaga kerja miskin - Memberikan masukan tentang kebijakan dan program terutama dalam menumbuhkan jiwa kewirausahaan dan keswadayaan kelompok masyarakat miskin - Memberikan masukan berupa Pendapatan Asli Daerah, yang mempengaruhi kemampuan pemerintah daerah dalam melaksanakan pembangunan serta penanggulangan kemiskinan 	Dana, alat, teknologi, tenaga ahli dan terampil

4	Swasta	<ul style="list-style-type: none"> - Private investor - Operasional pengelolaan - Pemeliharaan-an 	<ul style="list-style-type: none"> - Pada proses pembuatan kebijakan swasta terlibat memberikan masukan tentang berbagai hal dalam bidang kerjanya yang berhubungan dengan masalah kemiskinan, baik yang mendukung maupun yang menghambat jalan usahanya, serta memberikan alternatif pemecahan, konsultasi dan rekomendasi - Pada implementasi kebijakan, terlibat dalam investasi pada sektor-sektor strategis yang mempunyai dampak signifikan terhadap masalah pengurangan kemiskinan, membangun kemitraan yang melibatkan partisipasi kelompok masyarakat miskin. - Tindakan dan langkah (action implementation) yakni mencari, menemukan, dan menciptakan peluang usaha yang dapat diakses oleh kelompok masyarakat miskin. 	Dana, alat, teknologi, tenaga ahli dan terampil
---	--------	--	--	---

Sumber: Hasil analisis peneliti, 2014

Berdasarkan pengamatan peneliti, kooperasi terjadi sebagai akibat heterogenitas kebutuhan penerima pelayanan yaitu masyarakat miskin di Kota Bogor, sehingga setiap pihak berinteraksi, bekerja sama agar penanggulangan kemiskinan di Kota Bogor lebih efektif. Hal demikian sesuai seperti apa yang dikatakan Morgan dan Hunt (1994) yang dikutip Skidmore, bahwa kooperasi menunjukkan situasi dimana masing-masing pihak dalam suatu interaksi secara bersama-sama bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan bersama. Maka dari itu, dibutuhkan keterlibatan semua pihak untuk dapat bekerja secara bersama-sama.

Benar adanya bahwa kooperasi dapat meningkatkan komunikasi dalam kerja tim di dalam dan di antara bagian-bagian organisasi (Tracy: 2006), dikarenakan ketika bekerja sama atau melakukan kooperasi tentunya terjadi proses komunikasi hingga mencapai satu persepsi yang sama dan terjalinlah kooperasi, semakin intens kooperasi maka memungkinkan komunikasi yang baik yang lebih efektif. Kooperasi, meliputi kemampuan memahami pentingnya komitmen, kepercayaan, penyelesaian masalah bersama, kejelasan tujuan, memberi dukungan dan motivasi, serta mengakui kesuksesan. Individu-individu dengan semangat kerja sama setuju untuk melaksanakan suatu usaha, berpartisipasi dalam menggabungkan modal, pengetahuan atau kegiatan. Dalam berinteraksi dan memberikan pelayanan, para anggota saling membantu dan netral. Hal tersebut menunjukkan bahwa esensi dari kooperasi adalah memberi bukan mendapatkan; juga membantu bukan menyakiti ataupun merugikan. Berikut proses kooperasi Pokja.

Di lapangan, peneliti juga menemukan keunggulan yang dapat diandalkan dalam kooperasi pada Pokja yaitu mereka dapat berbagi ide dan melihat suatu permasalahan dengan sudut pandangnya masing-masing sehingga munculnya berbagai penyelesaian secara sinergi dari berbagai individu yang tergabung dalam Pokja. Selain keunggulan tersebut, kooperasi dapat menstimulasi seseorang berpartisipasi dalam kelompoknya. Kooperasi akan menjadi suatu daya dorong yang memiliki energi dan sinergisitas bagi individu-individu yang tergabung dalam Pokja. Mereka mengerti kebijakan dan tujuan Pokja serta mencoba untuk berpartisipasi. Jika mereka gagal melaksanakan perannya, maka efektivitas organisasi akan menurun. Sebaliknya, kooperasi akan berjalan baik dengan dilandasi kesadaran tanggung jawab tiap anggota. Hal tersebut membuktikan bahwa kooperasi dalam kelompok kerja menjadi sebuah kebutuhan dalam mewujudkan keberhasilan kinerja dan prestasi kerja.

Koordinasi Kelompok Kerja Pengembangan Kemitraan dalam Penanggulangan Kemiskinan di Kota Bogor

Dalam hal ini, koordinasi Pokja diuraikan oleh peneliti dengan menggunakan konsep Skidmore (1997), menurutnya koordinasi merupakan proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada satuan-satuan yang terpisah (departemen-departemen atau bidang-bidang fungsional) pada suatu organisasi untuk mencapai tujuan secara efisien dan efektif. Agar tidak terjadi tumpang tindih ataupun simpang siur dalam penanggulangan kemiskinan, maka koordinasi diperlukan untuk mengintegrasikan tujuan dan aktivitas secara terus menerus agar selaras, sinkron demi tujuan bersama. Untuk mengkaji sejauhmana integrasi antara SKPD, BUMD, BUMN, dan Swasta, dapat dilihat melalui pencapaian program penanggulangan kemiskinan Kota Bogor yang tertuang dalam RKPD 2011-2014 yang diturunkan dalam tiap urusan-urusan penanggulangan kemiskinan yang dijalankan oleh anggota Pokja.

Adapun *target group* dari program ini ada kelompok masyarakat usia produktif (15-60 tahun) pada tiga kelompok, yaitu Kelompok 1, 2, dan 3. Kelompok 1 yaitu Rumah Tangga/Individu dengan kondisi kesejahteraan sampai dengan 10% terendah di Kota Bogor atau lapisan masyarakat paling miskin. Kelompok 2 yaitu Rumah Tangga/Individu dengan kondisi kesejahteraan antara 11%-20% terendah di Kota Bogor atau lapisan masyarakat yang hampir miskin. Kelompok 3 yaitu Rumah Tangga/Individu dengan kondisi kesejahteraan antara 21%-30% terendah di Kota Bogor atau lapisan masyarakat yang rentan miskin. Berkenaan dengan target group, informan menuturkan pernyataannya, "Mulai tahun 2012 penanganan kemiskinan lebih difokuskan kepada Kelompok 1 yaitu bagi rumah tangga atau individu yang paling miskin, dengan kondisi kesejahteraan sampai dengan 10% terendah di Kota Bogor." (CH, Bogor, Oktober 2014). Kemudian, berdasarkan pernyataan informan, tindak lanjut arah kebijakan penanggulangan kemiskinan yang peneliti paparkan sebelumnya, diturunkan ke dalam suatu program dan kegiatan yang relevan sebagai berikut:

1) Urusan Kesehatan

Berdasarkan informan, program-program dalam urusan kesehatan meliputi program pelayanan kesehatan penduduk miskin, program kesehatan Ibu melahirkan dan Anak, program perbaikan gizi masyarakat, program pengembangan lingkungan sehat, program pencegahan dan penanggulangan penyakit menular, program promosi kesehatan dan pemberdayaan masyarakat, serta program peningkatan pelayanan kesehatan remaja dan lansia.

2) Urusan Pendidikan

Ketua Pokja selaku koordinator, mengkoordinasikan urusan pendidikan terkait penanggulangan kemiskinan ini ke dalam beberapa program dengan sasaran meningkatnya akses layanan dan mutu pendidikan anak usia dini (pra sekolah), dengan indikasi kegiatan peningkatan sarana dan prasarana PAUD dan pelatihan tutor PAUD; meningkatnya akses layanan, mutu dan tata kelola pendidikan dasar 9 tahun, dengan indikasi kegiatan beasiswa bagi siswa gakin tingkat SD/MI/SMP/MTs; pendidikan menengah, dengan sasaran meningkatnya akses layanan, mutu dan tata kelola pendidikan menengah, dengan indikasi kegiatan beasiswa bagi gakin tingkat SMA/MA/SMK; serta pendidikan non-formal, dengan sasaran meningkatnya akses layanan, mutu dan tata kelola pendidikan nonformal (Paket A, Paket B, Paket C)

3) Urusan Pemberdayaan Masyarakat

Selanjutnya, urusan pemberdayaan masyarakat dimana pihak yang berkoordinasi adalah Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Keluarga Berencana (BPMKB) dengan Perusahaan Gas Negara (PGN), Perum Peruri, Pupuk Kujang, PT. Bank Mandiri, PDAM Tirta Pakuan, PT. Askes, PT. Nutrifood, dan

Yogya Toserba. Koordinasi ini dikoordinator oleh Ketua Pokja. Adapun sasaran dalam urusan ini adalah pengembangan sikap dan mental wirausaha, dengan indikasi kegiatan pelatihan dan pembinaan LKM UEK-SP, pelatihan pengelola ekonomi masyarakat, penilaian kinerja pengurus UEK-SP, serta pelatihan pengelola ekonomi syariah masjid. Selain itu, anggaran, sasaran lokasi hingga target pun dikoordinasikan. Kegiatan ini didistribusikan menyebar ke Bogor Barat, Utara, Tengah, Timur, dan Tanah Sereal.

4) Urusan Ketahanan Pangan

Pada urusan ketahanan pangan Kota Bogor yaitu dengan sasaran program meningkatnya ketersediaan pangan dengan indikasi kegiatan peningkatan distribusi, mutu, dan ketersediaan pangan masyarakat melalui penyediaan beras bagi masyarakat miskin (raskin). Hal ini sudah dilakukan oleh BUMN/BUMD dan swasta seperti PT. Taspen, PDAM Tirta Pakuan, New Mirah Hotel. Pada tahun 2012 PDAM Tirta Pakuan yang memulainya yang kemudian diikuti oleh PT. Taspen dan New Mirah Hotel, sementara pihak yang lainnya masih berpartisipasi pada urusan lainnya. Dalam urusan ketahanan pangan ini lebih banyak disalurkan di Bogor Selatan dikarenakan berdasarkan data BPS masyarakat miskin di daerah ini lebih banyak dibanding daerah lainnya. "Dari data yang kami dapat, penduduk miskin ini paling menumpuk di Bogor Selatan." (DD, Bogor, Oktober 2014)

5) Urusan Perumahan Rakyat

Menurut informan, sasaran dari program urusan perumahan rakyat adalah tertatanya kawasan perumahan kumuh untuk peningkatan kualitas lingkungan perumahan dengan indikasi kegiatan perbaikan rumah tidak layak huni (rutilahu) dan penataan kawasan kumuh (urban renewal). Banyak rumah tidak layak huni yang telah ditangani baik oleh pihak pemerintah, BUMN, BUMD, maupun swasta, semuanya sama-sama telah berpartisipasi dan melakukan koordinasi baik dalam bentuk materil ataupun secara langsung.

6) Urusan Pemberdayaan Perempuan

Program pada urusan pemberdayaan perempuan tidak sebanyak urusan lainnya. Pada pelaksanaannya pun masih sedikit pihak yang berkoordinasi dengan pemerintah tetapi sejauh ini kegiatan yang telah dilakukan sudah sinkron, terintegrasi sesuai dengan program dan tepat sasaran, misalnya seperti kegiatan Peningkatan Peran Wanita menuju Keluarga Sehat Sejahtera (P2WKSS), pelatihan pemberdayaan masyarakat bagi kader PKK dan pelatihan usaha PKK yang dilakukan baik oleh BUMN, BUMD, maupun Swasta.

7) Urusan Sosial

Terakhir, urusan sosial yang merupakan urusan dimana paling banyak pihak melakukan koordinasi dengan pemerintah. Begitupun dengan jenis kegiatan yang lebih banyak dibanding urusan lain yaitu sebanyak 23 kegiatan. Dalam hal ini, berarti pihak-pihak yang terkait dalam menanggulangi kemiskinan melalui program atau kegiatan mereka tidak secara langsung, namun dikomunikasikan, didiskusikan terlebih dahulu kemudian terjalin kerja sama, kemudian dikoordinaikan sehingga lebih tepat sasaran dan sinkron, sesuai dengan target dan tujuan Pokja. Berdasarkan pengakuan informan, sasaran dari urusan ini yaitu dengan meningkatnya pelayanan dan pemberdayaan fakir miskin, terbinanya anak terlantar, terbinanya para penyandang cacat, trauma, dan korban bencana, serta menurunnya jumlah penyandang penyakit sosial.

Keefektifan koordinasi dalam penanggulangan kemiskinan tergantung pada harmonisasi hubungan keempat pihak yaitu SKPD, BUMD, BUMN, dan Swasta. Anggota Pokja dituntut untuk dapat menyesuaikan, karena di dalamnya terjadi proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada satuan-satuan yang terpisah (departemen-departemen atau bidang-bidang fungsional) untuk mencapai tujuan secara efisien dan efektif (Handoko 2003: 195), dimana koordinasi merupakan suatu konsep yang diterapkan di

dalam kelompok, menuntut keterlibatan semua anggota dalam semua level, bukan usaha individu melainkan sejumlah individu yang berkerjasama antara badan, instansi, unit dalam pelaksanaan tugas-tugas tertentu sehingga terdapat saling mengisi, membantu dan melengkapi untuk mencapai tujuan bersama.

Konsumsi Kelompok Kerja Pengembangan Kemitraan dalam Penanggulangan Kemiskinan di Kota Bogor

Banyak program yang tidak berkelanjutan karena pelayanan atau aktivitas tidak selesai, tidak menentu dengan jangka waktu yang tidak terbatas. Maka dari itu, pelayanan atau aktivitas yang tuntas hingga akhir (disempurnakan) sangat diperlukan. Hal serupa dinyatakan oleh Skidmore (1997) *teamwork* tidak hanya dimulai dengan suatu aktivitas dan suatu project, tidak harus fokus pada target saja tetapi juga harus berjalan, disempurnakan, dan diselesaikan.

Berbagai program penanggulangan kemiskinan yang dilakukan selama ini khususnya tahun 2014 telah memberikan hasil dalam penanggulangan kemiskinan di Kota Bogor dibanding tahun-tahun sebelumnya. Hal tersebut terjadi karena adanya penyempurnaan pada Pokja yang dinamakan dengan "Rencana Aksi". Strategi dan rencana aksi pengembangan kemitraan dalam pengentasan kemiskinan diharapkan dapat meningkatkan kepedulian serta partisipasi perusahaan dan masyarakat dalam pengentasan kemiskinan di Kota Bogor.

Berdasarkan analisis peneliti, konsumsi pada Pokja terjadi melalui penyempurnaan beberapa hal. Pertama, kegiatan yang telah dilakukan disempurnakan pada tahun berikutnya ke dalam tujuh urusan penanggulangan kemiskinan. Hal ini dilakukan karena melihat kebijakan masing-masing perusahaan berbeda-beda khususnya dalam mekanisme penyaluran dana CSR, dimana ada yang hanya melakukan pendekatan bagi warga lingkungan sekitar perusahaan dan ada yang ke wilayah di luar wilayah perusahaan; selama ini perusahaan minim data atas persoalan-persoalan yang terjadi di tingkat masyarakat; banyak peran yang sudah dilakukan perusahaan, tetapi masih banyak yang belum mengarah dalam upaya percepatan penanggulangan kemiskinan; persoalan tersebut harus dijawab, dan peran Pokja akan menjadi strategis sebagai terminal koordinasi kemitraan untuk percepatan penanggulangan kemiskinan.

Kedua, rapat koordinasi yang dilakukan tahunan kini sudah terlaksana dengan rutin sesuai jadwal yang telah ditentukan yaitu setiap tiga bulan sekali, dan satu tahun sekali, yang sebelumnya tidak terjadwal selalu dilakukan ketika ada hal-hal yang perlu dirapatkan saja. Selanjutnya, mapping data kemiskinan yang dimulai pada tahun 2013 hingga sekarang masih berjalan, begitupun dengan penggunaan database yang baru dibentuk pada tahun 2013 dan kini disempurnakan menjadi "Basis Data Terpadu".

Disamping itu, dibuatkannya pembuatan film audio visual kelompok masyarakat miskin di Kota Bogor serta pemetaan dan audio visual kelurahan atau kelompok masyarakat yang sarana dan prasarannya minim dimana pembuatan film tersebut diupdate setiap dua tahun sekali; dokumentasi kegiatan dilakukan oleh anggota Pokja seperti dalam bentuk foto ataupun video; kemudian data tersebut diupload ke situs Kota Bogor yang dilakukan setiap tahun.

Selain melalui website, Pokja mengajak masyarakat untuk turut serta dalam pengentasan kemiskinan melalui slogan-slogan pada spanduk. Sehingga dibentuk duta Pengembangan Kemitraan Penanggulangan Kemiskinan dalam rangka pengentasan kemiskinan yang bertugas untuk mempromosikan program penanggulangan kemiskinan kepada perusahaan pemerintah maupun swasta dan masyarakat, juga mengajak mereka untuk berpartisipasi membantu mewujudkan program tersebut sehingga mereka bisa

bersinergi membangun Kota Bogor dalam penanggulangan kemiskinan. Duta Pengembangan Kemitraan Penanggulangan Kemiskinan baru terpilih pada tahun 2014. Namun, sampai saat ini BUMD, BUMN, dan perusahaan swasta sudah banyak yang ikut berpartisipasi, yang mulanya hanya 20 perusahaan kini menjadi 47 perusahaan.

Konsumsi lainnya yaitu dengan pemberian penghargaan kepada BUMD, BUMN, dan swasta yang paling berhasil dalam melakukan binaan terhadap kelurahan atau kelompok masyarakat penerima manfaat, diselenggarakannya silaturahmi tahunan antara Pokja dengan Walikota Bogor. Namun, kegiatan ini baru terlaksana pada tahun 2013, dan rencananya pada tahun 2015 akan dilaksanakan silaturahmi kembali.

Walaupun demikian, *teamwork* pengembangan kemitraan mengalami peningkatan dimana berbagai intervensi yang dilakukan telah membuahkan hasil. Pada tahun 2013 mencapai 10%, kini terjadi penurunan Rumah Tangga Sasaran (RTS) sebesar 12,%, diharapkan pada tahun 2015 dapat mencapai target awal yaitu sebesar 12,5-13,5%.

Maka, berdasarkan pemikiran peneliti bahwa konsumsi juga penting dalam *teamwork*, konsumsi yang baik akan menentukan efisiensi dan efektivitas *teamwork*, sehingga program Pokja berkelanjutan dan berhasil memberdayakan kelompok masyarakat miskin menjadi kelompok masyarakat yang maju, produktif, dan mandiri. Walaupun belum mencapai target, tetapi Pokja mengalami progres yang baik, dari tahun ke tahun Pokja mengalami peningkatan. Kekurangan-kekurangan mereka perbaiki dan sempurnakan dimulai dari perencanaan hingga intervensi yang dilakukan Pokja. Penyempurnaan tidak dapat terjadi, tidak dapat dilakukan begitu saja, sebelumnya mereka mengkomunikasikan program, kegiatan, anggaran, sasaran dari Pokja, ketika terjadi perbedaan pendapat mereka kompromikan memilih alternatif yang terbaik, hingga terjalin kooperasi dan koordinasi yang membuat langkah Pokja sejalan dengan tujuan Pokja dalam menanggulangi kemiskinan. Setelah dikoordinasikan agar tidak tumpang tindih dan tepat sasaran, kemudian dilakukan penyempurnaan tersebut hingga akhirnya penurunan rumah tangga sasaran (RTS) hampir mencapai target, yakni sebesar 12%. Dengan demikian, kelima elemen tersebut saling mempengaruhi, melengkapi, dan sangat penting demi mencapai efektifitas *teamwork* Pengembangan Kemitraan dalam penanggulangan kemiskinan di Kota Bogor.

Kesimpulan

Berdasarkan uraian hasil penelitian dan pembahasan mengenai *teamwork* pengembangan kemitraan dalam menanggulangi kemiskinan di Kota Bogor seperti yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya, maka diperoleh kesimpulan bahwa *teamwork* ditentukan oleh 5 elemen yaitu komunikasi, kompromi, kooperasi, koordinasi, dan konsumsi. Hasil penelitian tersebut peneliti simpulkan sebagai berikut:

1. Komunikasi yang terjadi dalam Kelompok Kerja Pengembangan Kemitraan Penanggulangan Kemiskinan di Kota Bogor mengalir ke tiga arah. Pertama, komunikasi ke bawah (*downward communication*), dimana pihak yang berinisiatif menyampaikan pesan adalah Ketua Pokja. Pesan disampaikan kepada bawahannya yakni anggota Pokja, meliputi pihak SKPD, BUMD, BUMN, dan Swasta. Komunikasi ke bawah dilakukan untuk penyampaian tujuan, instruksi, koordinasi, motivasi, pengarahan, dan pengontrolan. Kedua, komunikasi ke atas (*upward communication*) berarti pesan yang disampaikan dari tingkatan yang lebih rendah yakni anggota Pokja sebagai komunikator kepada atasan atau tingkatan yang lebih tinggi yaitu Ketua Pokja Pengembangan Kemitraan. Melalui komunikasi ini, Ketua Pokja mendapatkan informasi yang penting guna pengambilan keputusan. Ketiga, komunikasi

horizontal adalah pertukaran pesan di antara orang-orang yang sama tingkatan otoritasnya di dalam Kelompok Kerja Pengembangan Kemitraan ataupun komunikasi antara mereka yang berada tingkat satu wewenang. Komunikasi horizontal dilakukan untuk meningkatkan koordinasi dan kekompakan Pokja. Pesan yang disampaikan ketiga komunikasi tersebut dilakukan secara formal dan informal, melalui media komunikasi verbal diikuti non-verbal. Selain itu, dalam proses penyampaian pesan terjadi hambatan. Informasi yang disampaikan membuat seseorang sama pengertiannya dengan orang lain dan ada kemungkinan berlainan (beda persepsi) sehingga memungkinkan ketidakakuratan informasi.

2. Kompromi dilakukan oleh Kelompok Kerja Pengembangan Kemitraan meliputi penggunaan data orang miskin (data statistik) yang menggambarkan kemiskinan di Kota Bogor, program penanggulangan kemiskinan di Kota Bogor, pemberlakuan kajian kelayakan proposal kegiatan penanggulangan kemiskinan, penetapan jadwal rapat, penetapan mekanisme kerja sama, serta pemberlakuan surat edaran untuk mensosialisasikan keberadaan Pokja dan menghimbau pimpinan SKPD, BUMD, BUMN, dan Swasta dalam penanggulangan kemiskinan di Kota Bogor. Kompromi dilakukan untuk mengatasi perbedaan dengan merundingkan alternatif yang terbaik bagi semua pihak, sehingga tercapai kesepakatan baru dimana tidak ada pihak yang dikalahkan ataupun dirugikan.

Ketika berkompromi keputusan yang diambil ditentukan oleh kesepakatan bersama, yaitu keputusan kelompok. Tentunya dalam hal ini terdapat keuntungan dan kerugiannya. Keuntungan yang didapat Pokja adalah mendapatkan lebih banyak sudut pandang yang beragam; menghasilkan informasi dan pengetahuan yang lebih lengkap; kualitas keputusan lebih tinggi; serta dapat meningkatkan komitmen. Sementara itu, kekurangannya adalah proses pengambilan keputusan menyita waktu yang panjang, ada peluang atau kecenderungan tekanan konformitas (kesesuaian) dalam kelompok.

3. Kooperasi dilakukan oleh pihak SKPD, BUMD, BUMN, dan Swasta yang bergabung dalam Pokja untuk bekerja sama menanggulangi kemiskinan di Kota Bogor. Mereka berpartisipasi aktif, melaksanakan tanggung jawab dan tugasnya, berupaya mengerahkan kemampuan masing-masing anggota baik melalui tenaga maupun SDM, pikiran, waktu, alat/teknologi, dan dana. Adapun proses kooperasi yang terdiri dari tiga alur. Pertama, inisiatif anggota Pokja yaitu pihak BUMD/BUMN/Swasta dengan mengajukan proposal yang kemudian oleh Pokja dihubungkan dengan SKPD; kedua, SKPD yang mengajukan proposal dan Pokja menghubungkan dengan pihak BUMD/BUMN/Swasta, ketiga penyerahan laporan kerja sama secara langsung antara BUMD/BUMN/Swasta dengan SKPD kepada Pokja.

Kemudian, keunggulan yang dapat diandalkan dalam kooperasi pada Pokja yaitu mereka dapat berbagi ide dan melihat suatu permasalahan dengan sudut pandangnya masing-masing; dapat menstimulasi seseorang berpartisipasi dalam kelompoknya; dapat meningkatkan komunikasi; lebih kompak dan padu (cohesive); serta loyalitas para anggota kepada Pokja dan pemimpin semakin menguat. Walaupun demikian, partisipasi dari pihak swasta/BUMN tidak seoptimal pihak pemerintah dan BUMD. Terutama pihak Swasta, keterlibatannya tidak seimbang dengan jumlah kasus kemiskinan yang ada di Kota Bogor. Hingga saat ini posisi pemerintah pun masih sebagai aktor dominan.

4. Koordinasi merupakan tindak lanjut dari kooperasi dan memiliki arti yang lebih luas dari kooperasi. Kooperasi dilakukan untuk mengintegrasikan tujuan dan kegiatan-kegiatan untuk mengarahkan Pokja agar selaras, tidak terjadi kesimpang siuran ataupun tumpang tindih sehingga mereka dapat saling mengisi, membantu, melengkapi dalam mencapai tujuan bersama. Koordinasi dilakukan pada tujuh urusan program penanggulangan kemiskinan yaitu ketahanan pangan, pemberdayaan masyarakat,

perumahan rakyat, pendidikan, kesehatan, pemberdayaan perempuan, dan sosial, meliputi kegiatan, anggaran, sasaran, dan target capaian kinerja. Ketua Pokja sebagai koordinator, mengkoordinir sumber daya manusia dan sumber daya lain yang dimiliki Pokja.

Keefektifan koordinasi dalam penanggulangan kemiskinan tergantung pada harmonisasi hubungan keempat pihak yaitu SKPD, BUMD, BUMN, dan Swasta. Pada pelaksanaan koordinasi, sebagian masih bekerja sendiri-sendiri terutama dari pihak swasta yang tertutup. Permasalahan koordinasi ini dikarenakan unit-unit dalam suatu Pokja tidak hanya dibagi berdasarkan tujuan dan aktivitas kerja tetapi juga oleh jarak geografis, perbedaan waktu, nilai budaya, dan bahasa.

5. Konsumsi Kelompok Kerja Pengembangan Kemitraan dilakukan untuk menyempurnakan kegiatan penanggulangan kemiskinan Kota Bogor. Dengan adanya konsumsi, Pokja mengalami kemajuan. Evaluasi dan monitoring dari tahun ke tahun membuahkan hasil hingga dapat membuat rencana aksi untuk penyempurnaan dalam menanggulangi kemiskinan di Bogor. Dari tahun ke tahun rencana aksi tersebut terus diperbaiki hingga program penanggulangan kemiskinan berkelanjutan tidak sebatas wacana program ataupun rencana aksi saja. Terbukti dengan prediksi angka kemiskinan pada tahun 2014 akan melonjak tinggi mencapai 1.158.992 jiwa, ternyata angka kemiskinan tersebut menurun dari tahun sebelumnya dan hampir mencapai target penurunan kemiskinan sebesar 12%. Hal tersebut memungkinkan angka kemiskinan di tahun berikutnya dapat ditekan dengan penyempurnaan program penanggulangan kemiskinan dan bertambahnya stakeholder lain yang bergabung dengan Pokja.

Saran

Berdasarkan hasil dan kesimpulan penelitian, maka peneliti memiliki beberapa saran yang diajukan untuk meningkatkan *teamwork* Pengembangan Kemitraan dalam menanggulangi kemiskinan di Kota Bogor, sebagai berikut:

1. Pada proses komunikasi terjadi hambatan yang menyebabkan informasi yang diterima tidak akurat. Maka, Ketua dan anggota Pokja harus melakukan dialog; komunikasi yang dilakukan tidak harus selalu dalam bentuk formal; menggunakan saluran komunikasi dengan maksimal misalnya dengan mengadakan rubrik khusus dalam majalah intern; menggunakan umpan balik dan pembelajaran untuk meningkatkan kinerja anggota Pokja misalnya melalui kotak saran untuk menampung saran-saran bagi kepentingan Pokja, memperhatikan konteks dan fokus pada sumber dan isi pesan; serta menciptakan iklim kepercayaan dan keterbukaan.
2. Para anggota harus bekerja sama dengan kolega lainnya untuk memfasilitasi pelayanan organisasi, proses-proses pertemuan Non SKPD (NGO, Perguruan Tinggi, Representasi Masyarakat). Upaya penanggulangan kemiskinan pada hakekatnya merupakan upaya bersama dari semua pemangku kepentingan, sehingga membutuhkan sinergi dan kemitraan dengan semua pihak. Pemerintah, termasuk pemerintah daerah, kalangan swasta, kalangan organisasi kemasyarakatan, kalangan universitas dan akademisi, kalangan politik dan tentunya masyarakat sendiri perlu membangun visi yang sama, pola pikir dan juga pola tindak yang saling menguatkan dengan difokuskan pada upaya penanggulangan kemiskinan. Dalam *teamwork* kemitraan yang saling menguatkan inilah maka berbagai sasaran peningkatan kesejahteraan rakyat dapat dicapai dengan baik.
3. Model intervensi yang dilakukan Pokja adalah memberikan bantuan kepada Kepala Keluarga miskin sesuai dengan kebutuhannya hingga mereka dapat lebih mandiri untuk memberdayakan diri mereka.

Hal ini harus didukung oleh kuatnya database keluarga miskin yang harus diintervensi sesuai dengan permasalahannya. Penanganan kemiskinan bukan hanya tanggungjawab Pemerintah saja namun tanggungjawab seluruh pihak. Oleh sebab itu, penanganan yang baik dan tidak tumpang tindih antara peran SKPD dengan pemangku kepentingan lainnya serta adanya link and maeth antar pihak. Untuk itu perlu dilakukan pendataan yang uptodate secara menyeluruh, uptodate, dan akurat yang melibatkan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil, Badan Pusat Statistik, Kelompok Kerja Pengembangan Kemitraan Kota Bogor dan pihak Kelurahan serta Kecamatan. Dengan demikian koordinasi dan akurasi akan tetap terjaga.

4. Pada konsumsi, dilakukan penyempurnaan program lainnya yaitu dengan mengadakan penanganan pengaduan masyarakat. Dalam upaya penanggulangan kemiskinan, pemerintah Kota Bogor memberikan kesempatan kepada masyarakat untuk melaporkan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan penanggulangan kemiskinan kepada pemerintah. Dimana masyarakat dapat menyampaikan saran, masukan dan pengaduan melalui beberapa alternatif diantaranya Sekretariat Pokja, pihak kelurahan dan pihak kecamatan, dan SKPD yang berkaitan dalam penanggulangan kemiskinan. Selain itu, peneliti menyarankan untuk proses monitoring dan evaluasi harus dipertegas, diperkuat. Kegiatan mengenai monitoring dan evaluasi harus dilaksanakan sesuai dengan jadwal yang telah dibuat. Proses pengawasan dilaporkan pada saat rapat bulanan, sehingga dapat terlihat perkembangan kegiatan yang berjalan. Dengan demikian, berbagai masukan akan ditampung dan dilaksanakan untuk penyempurnaan selanjutnya.

Bibliografi

Penulis Tunggal

- Bogor: BAPPEDA.
- Barker, L. Robert. 1995. *The Social Work Dictionary*. Washington: NASW Press
- Budiman, Arief. 2000. *Teori Pembangunan Dunia Ketiga*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Cahyat, Ade. 2004. *Bagaimana Kemiskinan Diukur*. Jakarta: CIFOR.
- Dewi, Sandra. 2007. *Teamwork (Cara Menyenangkan Membangun Tim Impian)*. Bandung: Penerbit Progressio.
- Doty, Elizabeth. 2009. *Cara Cerdas Berkompromi*. Jakarta: Pustaka Alvabet.
- Emzir. 2010. *Analisis Data: Metodologi Penelitian Kualitatif* (ed. 1). Jakarta: Rajawali Pers.
- Fakih, Mansour. 2001. *Teori Pembangunan dan Globalisasi*. Yogyakarta: Insist Press.
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi 2. Yogyakarta: BFE.
- Hasenfeld, Yeheskel. 1992. *Human Services as Complex Organization*. Sage.
- Hasibuan, M. S.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Marsono. 2002. *Pengembangan Kerjasama Kemitraan*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Martin, G. 2006. *Managing People and Organizations in Changing Contexts*. USA: Elsevier Ltd.
- Ritter, A. J. 2009. *101 Careers in Social Work*. NY: Springer Publishing Company.
- Robbins, S.P. 2003. *Organizational Behavior*. (2nd Ed). Prentice Hall, Inc. Eaglewood, Cliff, New Jersey.
- Robbins, Stephen P (2008), *Organizational Behavior, Concept, and Application*, 12th Edition, Prentice Hall, USA.
- Siporin, Max. 1975. *Introduction to Social Work Practice*. New York: MacMillan.
- Skidmore, Rex Austin. 1997. *Social Work Administration: Dynamic Management and Human Relationships*. USA: A Simon & Schuster Company.
- Spicker, Paul. 2002. *Poverty and the Welfare State*. London: Catalyst.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Cetakan ke-13 Mei 2011. Bandung: Alfabeta.
- Suharto, Edi. 1997. *Pembangunan, Kebijakan Sosial dan Pekerjaan Sosial: Spektrum Pemikiran*. Bandung: Lembaga Studi Pembangunan STKS (LSP-STKS).
- Suharto, Edi. 2006. *Membangun Masyarakat Memberdayakan Rakyat*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Suharto, Edi. 2007. *Kebijakan Sosial Sebagai Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Suwarsono. 2002. *Perubahan Sosial dan Pembangunan di Indonesia*. Jakarta: LP3ES.
- Wodarski, S. J. 2001. *The Social Work and Human Services Treatment Planner*: USA: John Wiley & Sons Inc.
- Zastrow, Charles. 1982. *Introduction to Social Welfare Institutions: Social Problems, Services and Current Issues*. Illinois: The Dorsey Press.

Penulis Bersama

- Beulah Roberts Compton and Burt Galaway. 1975. *Social Work Process*. Homewood: Dorsey Press.
- BKPK & Lemlit SMERU. 2001. *Paket Informasi Dasar Penanggulangan Kemiskinan*. Jakarta.
- Griffith, Martin & O'callaghan, Terry. 2002. John, M., and Jones, A.1995. *Working In Human Service Organizations: A Critical Introduction*. Australia: Longman.

- Johnson, W.H. 1986. *The Social Service An Intoduction: Second Edition*. USA: F.E. Peacock Publisher, Inc.
- Lewis, A.J. 1991. *Management of Human Service Program*. USA: Brooks/Cole Publishing.
- Mandell, R, B & Schram B, 1983. *Human Services: Strategies of Intervention*. USA: John Wiley & Sons Inc.
- Neil G and Harry S. 1981. *The Social Services*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International Inc.
- Rex, A. S. Milton G, Thakeray, O. William, F. 1994. *Introduction to Social Work*. USA: Prentice-Hall International Inc.

Terjemahan

- Creswell, John. 2013. *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*, Edisi Ketiga. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Daft, Richard. 2012. *New Era of Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Griffin, Ricky, W., 2004. *Manajemen*, Edisi Ketujuh, Jilid 2, Penerjemah: Gina Gania, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Kasali, Rhenald. 2005. *Change! Manajemen Perubahan dan Harapan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Midgley, James. 2005. *Pembangunan Sosial*. Jakarta: Ditpertaids Depag.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi* (Edisi 12): Buku 1. Diterjemahkan oleh Diana Angelica. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Theo Riyanto & Martinus Th. 2008. *Kelompok Kerja yang Efektif*. Yogyakarta: Kanisius.
- Tracy, Brian, 2006. *Pemimpin Sukses*, Cetakan Keenam, Penerjemah: Suharsono dan Ana Budi Kuswandani, Penerbit Pustaka Delapatrasa, Jakarta.
- West, Michael, 2002. *Kerja Sama yang Efektif*, Cetakan Kelima, Penerjemah: Srikandi Waluyo, Penerbit Kanisius, Yogyakarta.
- West, Richard, dan Lynn H. Turner. 2008. *Pengantar Teori Komunikasi 2: Analisis dan Aplikasi*. Jakarta: Salemba Humanika.

Jurnal

- Austin, David M. 2002. *Human Service Management: Organizational Leadership in Social Work Practice*. USA: Columbia University Press.
- O'Connor, Mary Katherine. 2009. *Organization Practice: A Guide to Understanding Human Services*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Donna, H. 2007. *An Empowering Approach to Managing Social Service Organization*. Springer Publishing Company. NY: LLC.
- Griffin, Mark A., Patterson, Malcolm G., and West, Michael A. 2001. *Job Satisfaction and Teamwork: The Role of Supervisor Support*. *Journal of Organizational Beha-viour* 22, 537-550.
- TKPKRI (Tim Koordinasi Penanggulangan Kemiskinan Republik Indonesia).2005. *Kemiskinan di Indonesia: Perkembangan Data dan Informasi Mutakhir 2002-2004*.

Rujukan Elektronik

- Boon, J. (tanpa tahun). "Anthropology of Religion". Melalui <http://www.indiana.edu/~wanthro/religio.html> [10/5/03]
- BPS. 2014. "Kemsikinan". Melalui http://www.bps.go.id/menutab.php?tabel=1&kat=1&id_subyek=23 diakses pada 8 Mei 17.35 WIB

- ECOSOC. 2014. "Millennium Development Goals and post-2015 Development Agenda". Melalui <http://www.un.org/en/ecosoc/about/mdg.shtml> diakses pada Minggu, 30 Maret 2014, pukul 20.05 WIB.
- Kota Bogor. 2014. "BUMD". Melalui <http://www.kotabogor.go.id/perusahaan-daerah> diakses pada Jumat, 14 Maret 2014, pukul 14.12 WIB.
- Rediyono. 2014. "Pengaruh Inovasi, Budaya Organisasi dan *Teamwork* Terhadap Kinerja Manajerial". Melalui <http://jurnal.untag-sby.ac.id/index.php/die/article/view/209> diakses pada 8 Mei pukul 17.31 WIB
- SMERU. 2014. "Poverty and Livelihood Map of Indonesia". Melalui <http://www.smeru.or.id> diakses pada Sabtu, 8 Maret 2014, pukul 10.13 WIB.
- TNP2K. 2014. "Perkembangan Tingkat Kemiskinan". Melalui <http://www.tnp2k.go.id> diakses pada Sabtu, 8 Maret 2014, pukul 09.00 WIB.
- Undang-Undang Dasar Republik Indonesia 1945*. Melalui <http://www.itjen.depkes.go.id/public/upload/unit/pusat/files/uud1945.pdf> diunduh pada Sabtu, 8 Maret 2014, pukul 07.30 WIB.