



Organisasi  
Perburuhan  
Internasional

Jakarta

# Panduan Operasional



## Pembangunan Ekonomi Lokal dalam Situasi Pasca Krisis

# PEMBANGUNAN EKONOMI LOKAL DALAM SITUASI PASCA KRISIS

## **Panduan Operasional**

Martin Gasser  
Carmela Salzano  
Roberto Di Meglio  
Alfredo Lazarte-Hoyle

Pembangunan Ekonomi Lokal  
Program In-Fokus tentang Respons Krisis dan Rekonstruksi

Kantor Organisasi Perburuhan Internasional (ILO)



Hak Cipta © Organisasi Perburuhan Internasional 2005

Publikasi-publikasi International Labour Office memperoleh hak cipta yang dilindungi oleh Protokol 2 Konvensi Hak Cipta Universal. Meskipun demikian, bagian-bagian singkat dari publikasi-publikasi tersebut dapat diproduksi ulang tanpa izin, selama terdapat keterangan mengenai sumbernya. Permohonan mengenai hak reproduksi atau penerjemahan dapat diajukan ke Publications Bureau (Rights and Permissions), International Labour Office, CH 1211 Geneva 22, Switzerland. International Labour Office menyambut baik permohonan-permohonan seperti itu.

Perpustakaan, insituti-institusi dan para pengguna lain yang terdaftar di Inggris dengan Copyright Licensing Agency, 90 Tottenham Court Road, London W1P 9HE (Fax: + 44 171 436 3986), di Amerika Serikat dengan Copyright Clearance Center, 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923 (Fax: +1 508 750 4470) atau di negara-negara lain dengan Organisasi-organisasi Hak Reproduksi yang terkait, dapat membuat fotokopi sesuai dengan izin yang dikeluarkan bagi mereka untuk kepentingan ini.

---

ILO

Kantor Perburuhan Internasional, 2005

"Pembangunan Ekonomi Lokal dalam Situasi Pasca Krisis; Panduan Operasional"

Judul Bahasa Inggris: *"Local Economic Development in Post-Crisis Situations; Operational Guide"*

ISBN 92-2-816429-8 (print)

ISBN 92-2-816430-1 (web pdf)

---

Penggambaran-penggambaran yang terdapat dalam publikasi-publikasi ILO, yang sesuai dengan praktek-praktek Persatuan Bangsa-Bangsa, dan presentasi materi yang berada didalamnya tidak mewakili pengekspresian opini apapun dari sisi International Labour Office mengenai status hukum negara apa pun, wilayah atau teritori atau otoritasnya, atau mengenai delimitasi batas-batas negara tersebut.

Tanggung jawab atas opini-opini yang diekspresikan dalam artikel, studi dan kontribusi lain yang ditandatangani merupakan tanggung jawab pengarang seorang, dan publikasi tidak mengandung suatu dukungan dari International Labour Office atas opini-opini yang terdapat didalamnya.

Referensi nama perusahaan dan produk-produk komersil dan proses-proses tidak merupakan dukungan dari International Labour Office, dan kegagalan untuk menyebutkan suatu perusahaan, produk komersil atau proses tertentu bukan merupakan tanda ketidaksetujuan.

Publikasi ILO dapat diperoleh melalui penjual buku besar atau kantor ILO lokal di berbagai negara, atau langsung dari ILO Publications, International Labour Office, CH-1211 Geneva 22, Switzerland. Katalog atau daftar publikasi baru akan dikirimkan secara cuma-cuma dari alamat diatas.

Versi Indonesia dicetak di Jakarta, Indonesia



## KATA PENGANTAR

Strategi pembangunan telah mengalami perbaikan yang hampir komplit dalam beberapa dekade terakhir. Fakta-fakta yang ada menunjukkan bahwa kebijakan dan prosedur pembangunan tradisional dalam banyak hal tidak mampu menghasilkan pertumbuhan, dan karena itu ketika pertumbuhan ekonomi telah dicapai —seringkali dengan mengorbankan persamaan hak dan penciptaan lapangan pekerjaan yang layak— kita perlu meninjau ulang secara seksama bagaimana masalah pembangunan harus ditangani. Strategi pembangunan ekonomi lokal (PEL) telah menjadi kian matang dalam beberapa tahun terakhir di tengah-tengah kebutuhan untuk memberikan alternatif bagi strategi tradisional.

Penggunaan dan peningkatan nilai aset lokal, lembaga setempat, dan pemberdayaan masyarakat lokal, yang dibawa oleh PEL ke dalam proses pembangunan, mulai membawa hasil di berbagai bagian dunia yang berbeda. Di banyak daerah —di mana strategi PEL diterapkan selama beberapa tahun terakhir— telah terlihat tidak saja munculnya kemakmuran yang lebih besar, tapi juga mereka yang terlibat dalam kegiatan perekonomian menjadi semakin luas, dan kualitas ketenagakerjaan menjadi lebih baik. Daerah yang telah melaksanakan PEL dalam banyak hal lebih mampu bertahan terhadap perubahan di dalam lingkungan ekonomi global dibandingkan masa-masa sebelumnya.

Namun, strategi PEL sama sekali bukan tanpa masalah dan risiko. Kemungkinan keberhasilan pelaksanaan PEL meningkat jika lembaga-lembaga yang dibutuhkan sudah tersedia dan adanya dukungan infrastruktur, perusahaan lokal, dan sumber daya manusia dalam kondisi yang relatif baik. Pada kenyataannya, contoh-contoh yang banyak disebut dalam strategi PEL — Third Italy di Italia, Baden-Wurtemberg di Jerman, Jutland di Denmark, atau Silicon Valley di Amerika Serikat — menikmati kondisi awal yang sangat bagus dan struktur kelembagaan kelas satu. Berkebalikan dengan itu, pembangunan kapasitas lokal yang melekat dengan strategi PEL membuktikan bahwa pelaksanaan PEL di wilayah-wilayah yang tidak memiliki kondisi seperti di daerah contoh tadi lebih sulit dan menghabiskan waktu lebih lama.

Lembaga lokal yang rapuh dan/atau korup, kurangnya jejaring masyarakat, dan lemahnya aset lokal, memberikan kontribusi terhadap hilangnya keterwakilan dan tidak berdayanya masyarakat lokal, dan dengan demikian sangat mengurangi sifat partisipatif dalam konsep PEL dan membahayakan dampak pembangunannya di masa depan. Dan tidak di manapun kondisi seperti ini lebih lazim terjadi dibandingkan situasi pasca krisis. Konflik bersenjata, pergolakan sosial atau politik yang besar, bencana alam, atau kondisi perekonomian dan keuangan yang cenderung menurun secara tiba-



tiba, tidak saja memberikan dampak negatif yang mendalam terhadap aset fisik dan manusia di setiap wilayah, tapi juga sering mengoyak susunan kelembagaan dan masyarakat, sehingga sangat membatasi dampak potensial program pembangunan secara umum, dan PEL, secara khusus.

Namun demikian, tidak di manapun kebutuhan terhadap PEL jauh lebih besar daripada dalam situasi pasca krisis. Setelah lepas dari sorotan internasional dan setelah bantuan kemanusiaan berkurang, PEL menyediakan dasar bagi suatu pembangunan kembali masyarakat secara bertahap dan pembangunan berkelanjutan di daerah-daerah yang dalam kondisi normal biasanya sangat bergantung pada bantuan internasional dan sangat mungkin akan kembali terkena krisis. Jalan tersebut tidaklah mudah atau cepat dilalui, tetapi itu kemungkinan merupakan satu-satunya solusi agar dapat membangun fondasi masyarakat yang lebih kuat dan lebih makmur.

Dari sudut pandang ini, maka Panduan Operasional ILO tentang “Pembangunan Ekonomi Lokal Dalam Situasi Pasca Krisis” merupakan suatu instrumen yang bisa diterima dengan baik di suatu daerah pembangunan yang membutuhkan dan selayaknya mendapat sedikit perhatian. Usaha yang patut dipuji oleh Martin Gasser, Carmela Salzano, Alfredo Lazarte, Hoyle, dan Roberto di Meglio, yang berusaha menyediakan suatu panduan yang banyak dibutuhkan dalam pelaksanaan pendekatan pembangunan dalam situasi pasca krisis yang holistik dan terkoordinasi, akan menjadi sesuatu yang tak ternilai bagi semua yang terlibat dalam usaha untuk menciptakan pembangunan yang berkelanjutan di bagian-bagian dunia yang memiliki sedikit harapan terhadap kemajuan dan kemakmuran.

Andres Rodriguez-Pose  
Profesor Geografi Ekonomi  
London School of Economics





## PRAKATA

Indonesia paling terkena imbas gempa bumi dan tsunami 26 Desember 2004. Bencana alam tersebut mengakibatkan 600.000 orang kehilangan pekerjaan dan sumber mata-pencarian mereka.

Karenanya, terdapat kebutuhan besar akan upaya rehabilitasi dan pembangunan kembali untuk memastikan masyarakat di wilayah-wilayah yang terkena bencana mendapatkan kembali akses ke dunia kerja kesempatan memperoleh pendapatan lainnya.

Pendekatan ILO untuk Pembangunan Ekonomi Lokal (PEL) merupakan proses membangun landasan bagi pengintegrasian kembali kondisi sosial ekonomi yang berkelanjutan di daerah yang terkena dampak akibat krisis. Pendekatan ini menggabungkan berbagai peralatan analisis yang telah dikembangkan ILO dengan tujuan memulihkan dan membangun kembali ekonomi di situasi krisis.

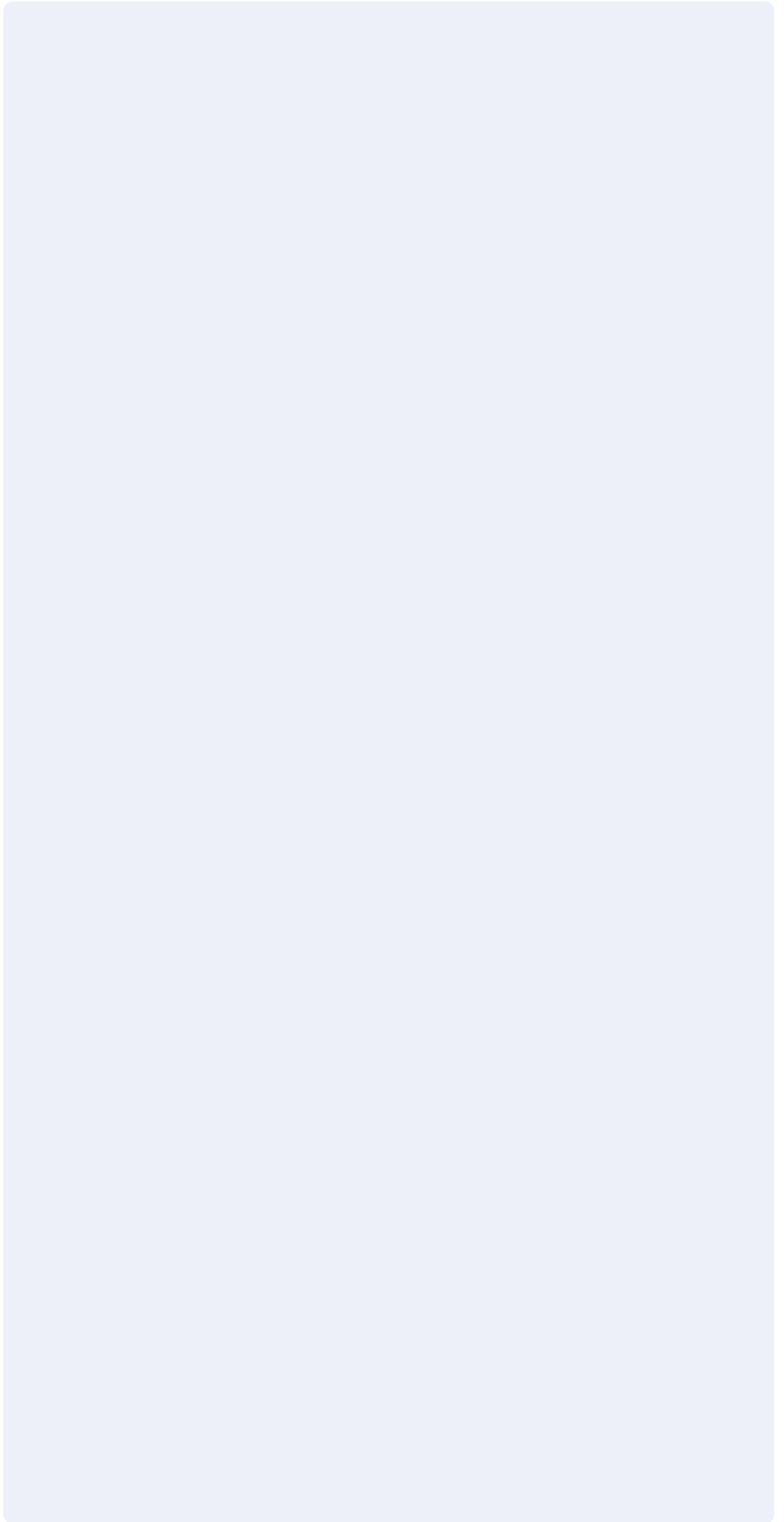
PEL mencakup upaya penggalangan para pemegang kepentingan setempat dan keterlibatan langsung mereka dalam perencanaan dan pelaksanaan kegiatan-kegiatan pemulihan ekonomi dan infrastruktur yang produktif. Masyarakat setempat memainkan peranan penting baik dalam hal proses pengambilan keputusan maupun penerapan kegiatan.

Panduan operasional ini, *Pembangunan Ekonomi Lokal dalam Situasi Pasca Krisis*, diterjemahkan dan diadaptasi dari versi bahasa Inggris yang diterbitkan oleh Program ILO dalam Merespons Krisis di Jenewa. Publikasi ini mencerminkan pengalaman panjang ILO dalam menangani berbagai situasi pasca krisis di berbagai negara.

ILO membantu Pemerintah Indonesia dan mitra-mitra pembangunannya dengan program pembangunan kembali di Aceh, yang terfokus pada penataan kembali mata pencarian melalui penciptaan lapangan kerja dan pemberian perlindungan bagi kelompok-kelompok rentan. Kami berharap panduan operasional ini dapat membantu dalam memberikan pemahaman dan panduan pelaksanaan program pasca krisis yang lebih baik.

Jakarta, 1 Juni 2005

Alan Boulton  
Direktur  
ILO Jakarta





## UCAPAN TERIMA KASIH

Panduan Operasional ini merupakan hasil kerjasama yang erat antara kedua unit teknis ILO, yaitu COOP/PEL dan IFP Crisis in Jenewa, dan merupakan gabungan dari kerjasama, komentar dan dukungan dari berbagai rekan ILO dari IFP SEED dan Social Finance Unit maupun ahli-ahli lapangan kami.

Secara khusus kami mengucapkan terima kasih kepada Anne Posthuma, Baldwin Beenackers, Carlien van Empel, Craig Churchill, Davor Ilijasic, Eugenia Date Bah, Federico Negro, Geert van Boekel, Giancarlo Canzanelli, Jurgen Schwettmann, Kees van der Ree, Maria Prieto, Merten Sievers, Mike Shone, Roel Hakemulder, Terje Tessem dan Wilma van Esch.

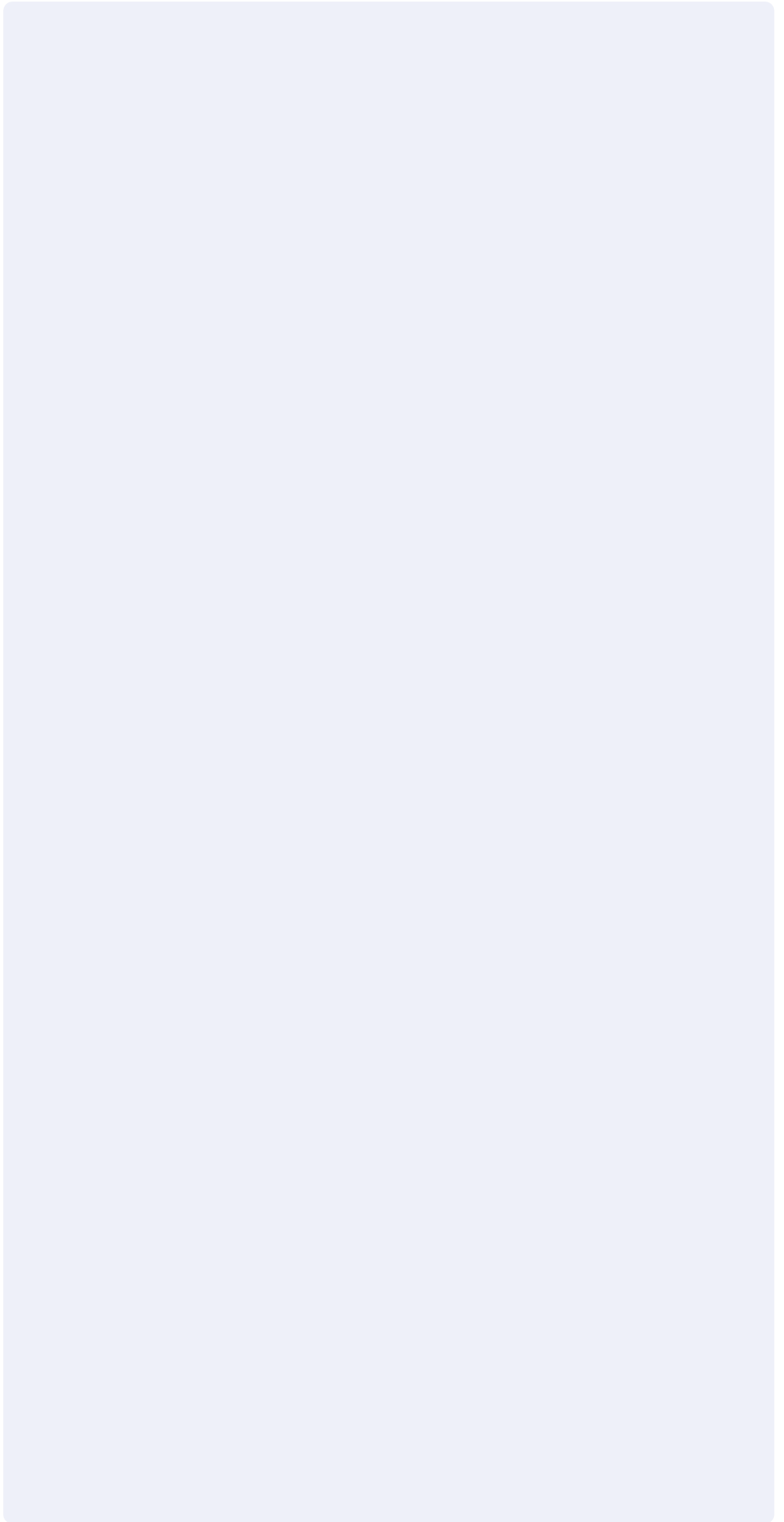
Para penulis mengucapkan terima kasih atas bantuan Andres Rodriguez Pose dan kepada Fransisco Albuquerque atas komentar dan bantuannya terhadap versi bahasa Inggris dan Spanyol dari Panduan Operasional ini.

Sementara itu, terima kasih kepada Gita Lingga dan Tauvik Muhamad dari Kantor ILO Jakarta yang telah membantu proses pengeditan Panduan ini dalam versi bahasa Indonesia.

Akhirnya kami sangat menghargai usaha yang telah dilakukan oleh Pusat Pelatihan ILO di Turin untuk pencetakan dan penyebaran pedoman ini di kursus-kursus pelatihannya.

Aturan umum mengenai hak cipta berlaku.







# BAGIAN 1

## PENDAHULUAN

BAGIAN I



# PENDAHULUAN

Kawasan dan penduduk yang dipengaruhi krisis seperti konflik bersenjata, bencana alam, perubahan politik dan ekonomi, atau kondisi keuangan yang cenderung menurun, harus mengatasi berbagai tantangan sosial, ekonomi, dan kelembagaan yang akut dan rumit. Tindakan darurat seperti penyediaan tempat perlindungan, perawatan medis, keamanan dan pangan merupakan beberapa tindakan yang sangat penting yang biasanya dilakukan oleh banyak organisasi lokal, nasional, dan internasional hanya dalam jangka pendek dan memerlukan upaya-upaya organisasional dan logistik yang sangat besar.

Namun, segera setelah tahap tanggap darurat atas krisis berlalu, ternyata masyarakat lokal, perusahaan dan pemerintah harus memiliki strategi jangka menengah dan jangka panjang guna memulihkan kondisi sosial ekonomi dan pembangunan di wilayah mereka. Ada banyak bukti yang menunjukkan bahwa strategi yang diidentifikasi dan dilaksanakan melalui partisipasi penduduk yang terkena dampak krisis, dan bukan melalui para pelaku dan sumber daya dari luar, kemungkinan besar akan lebih berhasil.

Keterlibatan semua unsur lokal yang terkait dalam proses rekonstruksi dan pemulihan, setelah suatu krisis berlalu, dapat memberikan berbagai keuntungan. Terutama, partisipasi semua pihak yang berkepentingan dapat memberikan kontribusi dengan mengurangi ketegangan atau perselisihan yang ada sebelumnya, khususnya dalam kasus situasi pasca konflik.

Dialog yang terus menerus antara berbagai pihak yang berkepentingan, yang berasal dari sektor swasta dan publik, dapat membantu mengidentifikasi kepentingan bersama dan dengan demikian memfasilitasi penggunaan sumberdaya yang terbatas secara lebih efisien. Dalam berbagai kejadian, menyalurkan investasi melalui perusahaan lokal dan meningkatkan penggunaan angkatan kerja lokal selama proses rekonstruksi, telah memberikan keuntungan sosial dan ekonomi yang luas dalam jangka menengah dan jangka panjang.

Akhirnya, partisipasi berbagai unsur lokal yang berkepentingan menciptakan kepemilikan dan kepemilikan menciptakan proses pembangunan wilayah yang terkena krisis yang berkelanjutan.

Panduan Operasional ini menyarankan digunakannya pendekatan Pembangunan Ekonomi Lokal (PEL) sebagai proses yang secara spesifik cocok bagi Situasi Pasca Krisis. Berbeda dengan pendekatan pembangunan tradisional, PEL menggunakan partisipasi, kemitraan publik–swasta, serta dialog di tingkat lokal, sebagai alat untuk menciptakan peluang kerja yang berkesinambungan. Pendekatan ini menyediakan proses dan tindakan untuk mencapai konsensus dan kerjasama di tingkat lokal, regional dan nasional,



dengan memperhitungkan kebutuhan setempat yang khusus, tanpa mengabaikan tantangan-tantangan yang ditimbulkan oleh globalisasi dan restrukturisasi sosial ekonomi.

Goran Hultin  
Direktur Eksekutif Sektor Ketenagakerjaan  
Organisasi Perburuhan Internasional



## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
PRAKATA	v
UCAPAN TERIMA KASIH	vii
PENDAHULUAN	ix
DAFTAR ISI	1
BAGIAN I. ISI PANDUAN	
1.2 PEL dan defisit pekerjaan yang layak	5
1.2.1 Respon krisis dalam perspektif jangka panjang	5
1.2.2 Pembangunan ekonomi lokal dan penciptaan lapangan kerja yang layak	6
1.3 Mengenai panduan ini	9
1.3.1 Apa perlunya panduan bagi pembangunan ekonomi lokal di daerah yang terimbas krisis?	9
1.3.2 Siapa yang harus menggunakan panduan ini?	9
1.3.3 Bagaimana menggunakan panduan ini?	9
1.3.4 Kontribusi Anda bagi panduan	10
1.4 Simbol dan singkatan	11
1.4.1 Bagaimana cara membaca simbol	11
1.4.2 Singkatan	12
BAGIAN II. TEORI	
2.1 Situasi pasca krisis: Masalah dan kebutuhan	
2.1.1 Apa yang dimaksud "situasi pasca krisis"	
2.1.2 Lingkungan SOSIAL	
2.1.3 Lingkungan POLITIK	
2.2 Kebijakan pembangunan tradisional dan keterbatasannya	
2.2.1 Keterbatasan SOSIAL	
2.2.2 Keterbatasan EKONOMI	
2.2.3 Keterbatasan POLITIK	



- 2.3 Pembangunan ekonomi lokal dalam situasi pasca krisis
- 2.3.1. Apa itu pembangunan ekonomi lokal (PEL)?
- 2.3.2. Prinsip-prinsip pendekatan PEL
- 2.3.3 Dimensi SOSIAL dan POLITIK pembangunan
- 2.3.4. Dimensi EKONOMI dari pembangunan
- 2.3.5 Dimensi LOKAL pembangunan
- 2.3.6 Seberapa “besar” lokal itu?

### BAGIAN III. PROSES PEL 38

#### Tinjauan 38

- 3.1 Diagnosa teritorial dan pemetaan kelembagaan 42
  - 3.1.1 Apa yang perlu dipertimbangkan? 42
  - 3.1.2 Apa yang perlu dilakukan? 43
  - 3.1.3 Siapa yang perlu melaksanakannya? 45
- 3.2 Proses menumbuhkan kepekaan 59
  - 3.2.1 Apa yang perlu dipertimbangkan? 59
  - 3.2.2 Apa yang perlu dilakukan? 60
- 3.3 Mempromosikan forum lokal/regional 67
  - 3.3.1 Apa yang perlu dipertimbangkan? 67
  - 3.3.2 Apa yang perlu dilakukan? 68
  - 3.3.3 Siapa yang perlu melakukannya? 70
- 3.4 Menyusun strategi PEL 72
  - 3.4.1 Apa yang perlu dipertimbangkan? 72
  - 3.4.2 Apa yang perlu dilakukan? 73
  - 3.4.3 Siapa yang harus melakukannya? 78
- 3.5 Mengkoordinasikan/menciptakan struktur pelaksana 82
  - 3.5.1 Apa yang perlu dipertimbangkan? 82
  - 3.5.2 Apa yang harus dilakukan? 85

### BAGIAN IV. PEL DALAM AKSI

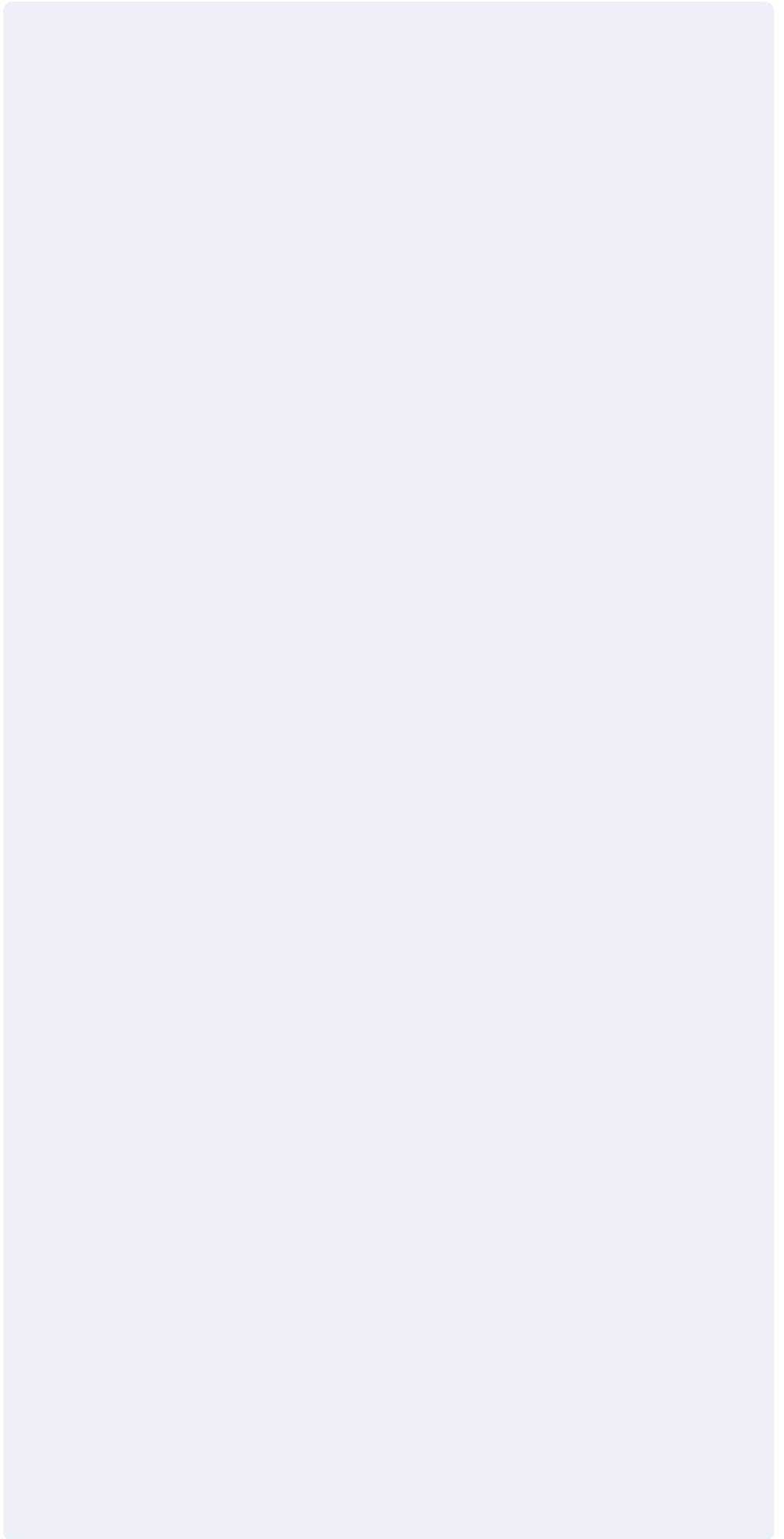
#### Suatu tinjauan

- 4.1 Usaha Pendukung
  - 4.1.1 Apa yang harus dipertimbangkan?
- 4.2 Merangsang dan menarik investasi
  - 4.2.1 Apa yang harus dipertimbangkan?
  - 4.2.2 Apa yang harus dilakukan?
  - 4.2.3 Siapa yang harus melakukannya?



4.3	Jaringan dan lobi	
4.3.1	Apa yang harus dipertimbangkan?	
4.3.2	Apa yang harus dilakukan?	
4.3.3	Siapa yang harus melakukan?	
4.4	Penilaian Lingkungan Strategis	146
4.4.1	Apa yang perlu dipertimbangkan?	146
4.4.2	Apa yang harus dilakukan?	147
4.4.3	Siapa yang harus melakukannya?	149
4.5	Perencanaan Strategis	159
4.5.1	Apa yang dipertimbangkan?	159
4.5.2	Apa yang harus dilakukan?	160
4.5.3	Siapa yang akan melakukannya?	162
4.6	Pembiayaan PEL	167
4.6.1	Apa yang dipertimbangkan?	167
4.6.2	Apa yang harus dilakukan?	170
4.7	Perhatian terhadap kelompok-kelompok rentan	207
4.7.1	Apa yang dipertimbangkan?	207
4.7.2	Apa yang harus dilakukan?	210
4.7.3	Siapa yang akan melakukannya?	211
4.8	Pelatihan untuk PEL	220
4.8.1	Apa yang dipertimbangkan?	220
4.8.2	Apa yang harus dilakukan?	222
BAGIAN V. REFERENSI		273
5.1	Daftar Istilah (Glossary)	273
5.2.	Daftar Pustaka	277







## 1.2

## PEL dan Defisit Pekerjaan yang Layak

Dewasa ini, di dunia seringkali terjadi krisis yang timbul akibat bencana alam, konflik bersenjata, transisi politik dan ekonomi atau kondisi keuangan yang cenderung menurun. Sebagian besar krisis yang luas terjadi di negara-negara sedang berkembang, di mana beberapa negara lebih rentan dibandingkan yang lain akibat kondisi geografis, iklim, lingkungan dan sosial ekonomi, dan dampak krisis tersebut kadang-kadang makin kuat karena kemiskinan dan keterbelakangan. Namun, karena adanya komunikasi media di seluruh dunia dan sarana transportasi yang lebih cepat, saat ini masyarakat internasional lebih cepat memperoleh informasi tentang peristiwa-peristiwa tersebut dan dapat memberikan respons yang sesuai.

Apapun sebabnya, sebagian besar krisis cenderung menimbulkan dampak yang sama dalam menciptakan dislokasi sosial dan ekonomi secara besar-besaran, disertai korban sipil, pengungsi, dan orang-orang yang telantar di dalam negeri, serta runtuhnya lembaga-lembaga pemerintahan dan masyarakat sipil. Krisis tersebut menghancurkan mata pencaharian, memecah belah masyarakat dan menghalangi akses masyarakat menuju pelayanan dasar. Bantuan kemanusiaan memainkan peranan yang vital karena penduduk yang terkena krisis untuk jangka waktu lama tidak mampu memberi makan diri mereka sendiri, dan pasokan serta distribusi barang kadang-kadang terhalang karena infrastruktur dan sarana transportasi rusak berat atau hancur.

Namun, pada tingkat yang lebih luas, saat ini ada pengakuan tentang perlunya tindakan yang ditujukan untuk memastikan transisi yang lancar antara bantuan dan rehabilitasi dan pembangunan jangka panjang. Ini termasuk memberikan perhatian terhadap kebutuhan masyarakat, melibatkan mereka di dalam proses pembuatan keputusan kelembagaan, menciptakan hubungan di seluruh bidang-bidang kebijakan, dan koordinasi yang lebih baik antarberbagai organisasi pembangunan nasional, organisasi-organisasi internasional dan lembaga swadaya masyarakat (LSM), yang mempunyai peranan dalam situasi pasca krisis.

### 1.2.1 Respons Krisis dalam Perspektif Jangka Panjang

Respons tradisional komunitas pembangunan terhadap krisis biasanya adalah dengan memberikan bantuan darurat dalam jangka waktu secepat mungkin. Karena perlunya bertindak cepat, maka biasanya mereka mempekerjakan staf luar dan melaksanakan kegiatan yang dirancang tanpa analisis yang layak terhadap masalah pembangunan teritorial, atau



## 1.2.2 Pembangunan Ekonomi Lokal dan Penciptaan Lapangan Kerja yang Layak

kebutuhan khusus dan kompetensi kelompok-kelompok penerima bantuan. Pada akhirnya hal ini justru dapat merusak kemampuan masyarakat itu untuk bisa mengandalkan dirinya sendiri.

Bersama organisasi-organisasi Perserikatan Bangsa-bangsa (PBB) yang lain, Organisasi Perburuhan Internasional (ILO) saat ini telah mengakui perlunya pendekatan yang lebih holistik dan terkoordinasi. Laporan terakhir Direktur Jenderal ILO menyatakan bahwa organisasi tersebut mempunyai komitmen “untuk membangun dukungan dengan pendekatan yang seimbang dan terpadu bagi pembangunan dan pertumbuhan yang berkelanjutan dalam perekonomian global”.<sup>1</sup> Strategi yang telah dirancang dan diuji menawarkan alat untuk mengukur dampak secara cepat dalam paket-paket bantuan yang lebih komprehensif berdasarkan kebutuhan lokal. Hal ini memerlukan koordinasi internal yang lebih besar antara departemen-departemen ILO, dan dalam bidang di mana “sasaran ekonomi, sosial dan lingkungan dapat tercapai bersama-sama”.

Strategi tersebut mengakui bahwa bantuan dan pembangunan tidak saling mengikuti: keduanya berjalan saling berdampingan. Pemulihan tidak hanya merupakan pemberian kesejahteraan dasar dan pelayanan serta pembangunan kembali infrastruktur, tetapi juga merupakan suatu tugas yang melibatkan dan mempunyai implikasi terhadap lingkungan politik, kelembagaan, dan ekonomi yang lebih luas. Hal itu juga melibatkan para pembuat keputusan sosial dan ekonomi, perencana kota dan ahli dalam pemanfaatan lahan, reformasi tanah dan desentralisasi pemerintahan. Dalam banyak hal, kita perlu meningkatkan mekanisme yang lebih terbuka dalam pengambilan keputusan, dengan memperkenalkan pertama kalinya metodologi partisipatif. Juga perlunya bantuan terhadap reformasi struktur pemerintahan.

*World Employment Report*, 2001 memperkirakan ada sekitar 160 juta orang yang menganggur di seluruh dunia, sebagian besar terkonsentrasi di negara-negara paling miskin.

Bencana alam, konflik bersenjata, transisi politik dan ekonomi, atau kondisi keuangan yang cenderung menurun paling keras menghantam bagian-bagian dunia di mana globalisasi justru tidak mampu meningkatkan kondisi kehidupan maupun kemampuan kaum miskin untuk menghasilkan pendapatan yang memadai. Komunitas dan keluarga terlibat dalam sejumlah kegiatan untuk meningkatkan pendapatan mereka, tetapi hal itu sangat jarang memberikan penghasilan tambahan atau kesempatan menghemat untuk perbaikan kondisi kesehatan, pendidikan, pensiun, dan sebagainya.

<sup>1</sup> ILO: *Reducing the Decent Work Deficit*, Laporan Direktur Jenderal, Konferensi Perburuhan Internasional, 89\* Sesi, 2001.



Setelah situasi menjadi stabil, kelompok penduduk yang terkena krisis akan menghadapi sejumlah tantangan yang lebih mengkhawatirkan: penggantian infrastruktur fisik dan produktif yang hancur, peningkatan investasi domestik dan asing, perbaikan permintaan pasar lokal, akses menuju lembaga keuangan yang kian menyusut, dan berbagai masalah yang berurat-berakar yang terkait dengan lemahnya kelembagaan, ketidakstabilan politik, kurangnya dialog sosial dan ketegangan yang terus menerus.

Pekerjaan dapat menjadi sesuatu yang benar-benar kuat bagi kesinambungan sosial jika ia diciptakan sebagai hasil dari permintaan tenaga kerja yang berasal dari perekonomian lokal, berusaha untuk mencakup kelompok-kelompok yang paling rentan, mempunyai keuntungan yang nyata bagi pekerja, dan menghormati kebudayaan tradisional serta lingkungan di mana pekerjaan diciptakan. Pekerjaan yang layak memungkinkan keluarga membuat keputusan tanpa dikekang oleh pertimbangan keuangan semata-mata, dan dengan demikian mengurangi ketegangan di dalam keluarga dan masyarakat. Penciptaan lapangan kerja juga akan memainkan peranan penting dalam membendung hijrahnya orang-orang muda berpendidikan dan berketerampilan dari daerah-daerah yang terkena krisis ke perkotaan atau lebih jauh lagi.

Sampai tahap ini, Pembangunan Ekonomi Lokal (PEL) merupakan suatu prakarsa konkrit ILO yang dimulai di dalam masyarakat dan berusaha menciptakan jembatan yang berkelanjutan antara bantuan dan pembangunan dengan cara-cara sebagai berikut:

- ❖ **PEL memberikan hak suara** kepada semua aktor lokal, membantu mempermudah dan lebih mempersempit apa yang disebutkan oleh *Global Report to the Conference on Freedom of Association 2001* sebagai “jurang pemisah keterwakilan”. Sifat partisipatif dari PEL mendorong dimasukkannya kelompok-kelompok yang rentan ke dalam proses pengambilan keputusan, khususnya perempuan, mantan pemberontak bersenjata, dan pengungsi dalam negeri, maupun para pekerja pertanian, para pekerja sektor publik, kelompok lingkungan, dan sebagainya;
- ❖ **PEL meningkatkan potensi pembangunan aset dan sumber daya lokal**, khususnya **kegiatan di sektor informal**. Dimensi lokal pembangunan memungkinkan dilakukannya identifikasi kelompok pekerja informal dan menyediakan dukungan bagi organisasi yang lebih formal;
- ❖ **PEL membangun bentuk-bentuk kerjasama tradisional** sebagai suatu cara untuk menangani beberapa masalah yang dihadapi oleh masyarakat yang terkena dampak krisis;
- ❖ **PEL memelihara** lingkungan yang memungkinkan bagi pekerjaan yang layak, dalam kaitannya dengan **hak dan jaminan sosial pekerja**. Secara khusus, PEL mendorong pembentukan perusahaan dan koperasi yang memberikan pelayanan sosial kepada masyarakat setempat. Proses tersebut juga mendorong penciptaan lingkungan hukum



yang menjamin hak pekerja bagi semua orang sambil meningkatkan akses ke sistem jaminan sosial; dan

- ❖ **PEL mempertahankan** pembangunan ekonomi yang selaras dengan kesinambungan **lingkungan**. Meningkatkan kesadaran terhadap isu-isu lingkungan di kalangan pihak-pihak yang berkepentingan pada permulaan proses pemulihan, membuka jalan bagi integrasi mereka dalam perancangan dan pelaksanaan suatu strategi PEL dari bawah-ke atas. PEL juga melibatkan kelompok-kelompok lingkungan dan LSM pada tahap-tahap awal proses pemulihan.



# 1.3

## Mengenai Panduan ini

1.3.1  
Apa Perlunya  
Panduan bagi  
Pembangunan  
Ekonomi Lokal di  
Daerah yang  
Terimbas Krisis?

Panduan Operasional ini adalah hasil dari usaha bersama para peneliti dan ahli teknik yang mempunyai pengalaman lapangan yang luas dalam pembangunan ekonomi lokal (PEL) di seluruh dunia. Pedoman ini didasarkan atas pengalaman praktis tentang bagaimana mengelola proses rehabilitasi dan merangsang pemulihan ekonomi dalam situasi pasca krisis di banyak negara yang berbeda, dan berusaha memasukkan pengalaman lintas-kultural dan sub-regional.

Tujuan utama panduan ini adalah untuk menggambarkan tentang:

- ❖ **Mengapa pembangunan ekonomi lokal** lebih efektif dalam situasi pasca krisis. Pertanyaan ini akan dibicarakan dalam Bagian II; dan
- ❖ **Bagaimana menerapkan PEL.** Hal ini dikemukakan dalam Bagian III dan IV. Setiap bab di dalam bagian tersebut dimulai dengan saran tentang berbagai hal yang harus dipertimbangkan sebelum memperkenalkan metodologi langkah-demi-langkah yang praktis, diperkaya dengan perangkat alat yang mengandung contoh-contoh yang dapat membantu, kontak, daftar pertanyaan dan alat-alat lain untuk melaksanakan kegiatan sehari-hari di tingkat akar rumput.

1.3.2  
Siapa yang Harus  
Menggunakan  
Panduan ini?

Panduan Operasional telah disusun sebagai alat dan buku penuntun bagi para manajer program, staf, konsultan dan mitra pembangunan lokal yang bekerja dalam pemulihan sosial dan ekonomi serta tindakan pembangunan dalam situasi pasca krisis.

1.3.3  
Bagaimana  
Menggunakan  
Panduan ini?

Bagian-bagian teori dan praktik memberikan alat-alat yang dapat digunakan sebagai bagian dari kegiatan kerja lapangan (yaitu paparan untuk menjelaskan teori kepada pihak-pihak lokal yang terkait, daftar periksa, contoh praktik terbaik, dan sebagainya).

Panduan ini dimaksudkan agar cukup fleksibel sehingga dapat disesuaikan dengan keadaan setempat dan digunakan pada setiap tahap selama proses pemulihan pasca krisis dan untuk setiap jenis tindakan, secara terpisah atau secara bersama-sama. Para praktisi pembangunan dapat berkonsentrasi pada pembuatan strategi pembangunan ekonomi yang terpadu bagi seluruh daerah (Bagian III) dan/atau berkonsentrasi pada bidang-bidang khusus seperti bantuan usaha, merangsang investasi, keuangan untuk pembangunan (Bagian IV). Untuk alasan ini, maka urutan



#### 1.3.4 Kontribusi Anda bagi Panduan

langkah-langkah yang diusulkan di dalam Panduan Operasional ini telah disusun secara luas sehingga praktisi individu dapat menyesuaikan mekanisme tersebut terhadap situasinya sendiri.

Sesuai dengan keadaan setempat, maka staf lapangan mungkin perlu menambahkan, mengeluarkan atau mengubah bagian-bagian manual dan/atau slide. Agar dapat memudahkan perubahan tersebut, maka kami telah menyediakan alat-alat sebagai berikut:

- ❖ Suatu map, yang secara terus menerus dapat digunakan agar dapat menyesuaikan dengan panduan;
- ❖ Suatu CD-ROM, yang akan memungkinkan perubahan teks dan slide secara cepat dan mudah;
- ❖ Alamat situs PEL ILO yang memuat semua perubahan Panduan Operasional ini. Kami berencana memperbaharui panduan PEL yang pertama secara periodik. Cara yang paling efisien untuk memperbaharui panduan ini adalah melalui situs kami;
- ❖ Suatu warta berkala (*newsletter*) PEL ILO untuk memberitahu Anda tentang perubahan, pembaharuan dan publikasi lain yang berkaitan dengan topik. Bilamana Anda ingin mendapatkan warta berkala kami, harap menulis kepada alamat email berikut: [LED@ilo.org](mailto:LED@ilo.org), dengan mencantumkan subyek "*LED newsletter*".

Agar dapat memperbaharui panduan kami ini, kami membutuhkan kerjasama dari orang-orang yang bekerja di lapangan. Oleh karenanya, saran mengenai perbaikan, perubahan, praktik yang baik atau komentar lain, sangat dihargai.





## 1.4

1.4.1  
Bagaimana Cara  
Membaca Simbol

## Simbol dan Singkatan

Penggunaan simbol bertujuan untuk memudahkan penggunaan panduan ini. Simbol-simbol yang berbeda di dalam setiap bagian membedakan isi dan sifatnya. Di dalam panduan versi digital, simbol-simbol melambangkan suatu hubungan dengan bagian-bagian yang relevan.



Simbol ini menandakan bagian teoritis panduan



Simbol ini menandakan bagian panduan yang berorientasi tindakan



Simbol ini menandakan adanya alat-alat (daftar periksa, contoh, dan sebagainya)



Simbol ini menandakan adanya paparan (*Power Point* yang dianimasi atau statis) tentang suatu topik khusus.



## 1.4.2 Singkatan

<b>ACLEDA</b>	Association of Cambodian Local Economic Development Agencies
<b>ADEM</b>	Agencia de Desenvolvimento Economico Local da Provincia de Manica
<b>AMDAL</b>	Analisis Dampak Lingkungan
<b>COTEF</b>	Tim Kerjasama Teknis Dalam Ketenagakerjaan dan Pelatihan
<b>EURADA</b>	European Association of Development Agencies
<b>ILO</b>	Organisasi Perburuhan Internasional ( <i>International Labour Organization</i> )
<b>LPU</b>	Lembaga Pengembangan Usaha
<b>PEL</b>	Pembangunan Ekonomi Lokal
<b>LPEL</b>	Lembaga Pembangunan Ekonomi Lokal
<b>UKM</b>	Usaha Kecil dan Menengah
<b>LKN</b>	Layanan Ketenagakerjaan Nasional
<b>LSM</b>	Lembaga Swadaya Masyarakat
<b>OCHA</b>	Office of Coordination of Humanitarian Affairs
<b>PRODERE</b>	Programma de Desarrollo para Regfugiados Desplazados y Repatriados en Centroamerica
<b>PLS</b>	Penilaian Lingkungan Strategis
<b>SWOT</b>	Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman ( <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i> )
<b>DT</b>	Diagnosa Teritorial
<b>PBB</b>	Perserikatan Bangsa-Bangsa
<b>PPDU</b>	Pusat Promosi dan Dukungan Usaha
<b>PPKB</b>	Pusat Pelatihan Konstuksi Bihac
<b>UE</b>	Uni Eropa
<b>UNDP</b>	United Nations Development Programme
<b>UNOPS</b>	United Nations Office for Project Services
<b>WB</b>	Bank Dunia



# BAGIAN 2

TEORI

BAGIAN 2



## 2.1

## TEORI

## Situasi pasca krisis: Masalah dan Kebutuhan

*Bab ini akan menjelaskan secara singkat apa yang dimaksud dengan “situasi pasca krisis” sebelum selanjutnya menganalisis mengapa pembangunan ekonomi di bidang ini terlalu banyak menuntut. Setiap situasi pasca krisis memiliki karakteristik masing-masing yang sangat spesifik dan karenanya situasi ini akan menghadapi kombinasi berbagai kesulitan selama proses pemulihan. Meskipun demikian, bab ini akan berusaha mengidentifikasi karakteristik umum dari perspektif sosial, ekonomi, dan politik.*

2.1.1  
Apa yang dimaksud  
“situasi pasca krisis”

Situasi pasca krisis pada wilayah dimana sebelumnya mengalami akibat yang parah akibat masalah yang berat seperti:

- ❖ Konflik bersenjata (seperti perang saudara atau konflik kekerasan lainnya);
- ❖ Bencana alam;
- ❖ Kesulitan keuangan dan kemunduran ekonomi; dan
- ❖ Pergerakan sosial dan transisi politik

Krisis dapat terjadi dalam bentuk yang berbeda-beda. Hal ini meliputi bencana alam yang tidak bisa diperkirakan sebelumnya atau sebagai bagian dari sebuah rangkaian peristiwa, dan **keadaan darurat yang kompleks**. Yang dimaksud dengan “keadaan darurat yang kompleks” adalah krisis apapun yang memunculkan penyebab yang majemuk dan efek gabungan yang menyebabkan terjadinya kerusakan kewenangan yang besar akibat bencana atau konflik internal maupun eksternal, dan yang memerlukan respons internasional yang melampaui mandat salah satu lembaga yang ada di bawah Perserikatan Bangsa-bangsa (PBB) atau sistem pemberian bantuan yang ada.

Krisis memiliki akar penyebab yang berbeda, namun karakteristik yang umum adalah bahwa krisis telah mengganggu kehidupan keseharian masyarakat. Kelompok yang **terkena dampak krisis** —pengungsi, pekerja yang kehilangan pekerjaan atau eks pemberontak— menggunakan berbagai **strategi untuk bertahan hidup** untuk menjamin tersedianya makanan dan penghasilan. Selama masa krisis atau ketidakpastian yang berlarut-larut, keluarga-keluarga dan kelompok



## 2.1.2 Lingkungan SOSIAL

penduduk menyesuaikan diri dengan situasi yang baru dan mekanisme bertahan cenderung menjadi ciri baru dari pola hidup sehari-hari.

Dalam situasi pasca krisis, sumber daya keuangan domestik dan internasional dikerahkan dengan sangat cepat untuk menangani kebutuhan yang segera. Proses rekonstruksi biasanya dimulai dengan **kajian kebutuhan secara cepat** untuk menetapkan tindakan khusus guna menyelamatkan dan mempertahankan nyawa dan memperkirakan kebutuhan untuk reintegrasi, rehabilitasi dan pembangunan jangka pendek, menengah dan panjang. Suatu kajian cepat menilai kapasitas penduduk dan lembaga daerah untuk menangani krisis dan hal ini dilakukan sedini mungkin untuk meletakkan landasan bagi pelaksanaan pembangunan.

Di masa lampau, menu khas **bantuan tanggap darurat** mengutamakan penyediaan layanan dasar (seperti pangan, sandang, hunian, obat-obatan); mendorong kembali tercapainya stabilitas politik, ekonomi dan sosial untuk mencegah hilangnya lebih banyak nyawa. Setelah situasi stabil, pelaksanaan pemberian bantuan akan menargetkan perbaikan infrastruktur fisik, seperti sarana transportasi dan komunikasi, pembangunan kembali sekolah, rumah, puskesmas dan rumah-rumah ibadah, dan rehabilitasi sistem penyediaan utilitas dasar seperti air, makanan dan obat-obatan.

Proses pemulihan ke arah yang lebih normal dalam berbagai tingkatannya bagi daerah itu akan sangat traumatis dan menyita waktu, khususnya bagi orang yang kembali ke masyarakatnya dan menemukan bahwa rumah dan sumber penghasilannya telah hancur. Namun dalam beberapa situasi, masyarakat tidak ingin kembali lagi ke situasi sebelum krisis karena mungkin situasi itu pada awalnya justru yang telah memicu terjadinya krisis.

Bila terjadi krisis di suatu wilayah, masyarakat secara keseluruhan biasanya berpindah, baik secara nasional maupun internasional, tanpa banyak pilihan selain mencari keamanan dan makanan

Salah satu langkah awal dan mungkin paling mendasar adalah pemulihan rasa aman. Dalam banyak situasi, ini

### TINGKAT KEMISKINAN YANG TINGGI: KASUS MOZAMBIK

Konteks sosial ekonomi Mozambik mempunyai karakteristik kondisi kehidupan dan pekerjaan yang tidak aman dan tidak sehat. Khususnya di Provinsi Safala dan Manica, penduduk di pedesaan hidup di bawah ancaman penyakit (malaria, bilharzias), ranjau darat atau binatang. Di sepanjang sungai Zambesi di Safala utara dan Manica, kuda nil dan buaya merupakan bahaya tak tampak bagi orang desa dan nelayan yang tinggal di pinggir sungai. Selain itu, HIV/AIDS menyebar dengan laju yang menakutkan, dampaknya yang terbesar adalah pada mereka yang aktif secara ekonomi.

*Lihat Geert van Boekel, Local Economic Development Component, PDHI Mozambik – Final Report, ILO/UNOPS, Maputa, 2001*



berarti menyiapkan anggota masyarakat agar mampu kembali ke komunitasnya, membangun kembali rumahnya, mencari penghasilan dan mendapat manfaat dari pelayanan dasar seperti akses pada air bersih dan jaringan jalan yang aman. Dalam hal konflik, budaya militerisasi dan ketakutan masih sering tersisa dalam waktu yang lama, jauh setelah perjanjian damai ditandatangani.

Langkah berikutnya selama tahap tanggap darurat awal adalah menilai dan memenuhi kebutuhan kelompok-kelompok penduduk yang berbeda, khususnya yang paling rentan. Ini bisa menyangkut orang-orang yang tetap tinggal di komunitasnya atau ditempatkan di kamp pengungsi. Banyak di antaranya menderita **kemiskinan yang berat dan tidak memiliki akses pada aset dan layanan dasar**, karena mereka tinggal di pemukiman yang tidak direncanakan, dengan infrastruktur yang buruk. Kesulitan mendapatkan makanan yang cukup, perumahan, air bersih, infrastruktur dan sanitasi juga semakin parah di daerah-daerah yang dilanda bencana alam, krisis terkait konflik, krisis ekonomi atau sosial.

Setelah keadaan darurat mereda dan kebutuhan langsung telah dipenuhi, masyarakat masih berada dalam keadaan yang sangat rentan, dan mungkin terdapat rasa saling tidak percaya antarkelompok sosial yang berbeda, terutama jika satu kelompok dilihat lebih diutamakan daripada yang lain. **Jaring pengaman sosial yang resmi**, yang berarti tindakan negara untuk menyediakan layanan finansial dan sosial yang mendasar, biasanya kurang. Pusat pelayanan kesehatan tidak memiliki obat-obatan yang cukup atau harus beroperasi dengan layanan minimal untuk waktu yang cukup lama. Sekolah terpaksa tutup. Kurangnya lapangan kerja atau peluang untuk mendapatkan penghasilan juga dapat menambah ketegangan.

### DISINTEGRASI KELUARGA DAN JARINGAN MASYARAKAT: CONTOH KAMP PENGUNSI PALESTINA

Kamp pengungsi mempunyai tingkat kemiskinan tertinggi secara keseluruhan. Pada tahun 1998, satu dari tiga rumah tangga di kamp pengungsi tergolong miskin, dan ini 1,6 kali lebih besar dibandingkan tingkat kemiskinan di kota (20 persen) dan desa (21 persen). Tetapi kemiskinan yang lebih tinggi terdapat di Gaza secara keseluruhan – Gaza mempunyai laju kemiskinan yang lebih tinggi yang tak terkait dengan tempat tinggal. Ini tercermin dalam kontribusi jenis tempat tinggal yang berbeda bagi kemiskinan nasional. Proporsi orang miskin yang lebih besar terdapat di desa (43 persen) dan kota (33 persen) daripada di kamp pengungsi (25 persen).

*Lihat UNDP, Participatory Poverty Assessment Report – Programme of Assistance to the Palestinian People, Jenewa, 2001.*

Dalam kondisi ini, keluarga atau masyarakat lokal bertindak sebagai pusat stabilitas dan bantuan timbal balik yang penting. Sayangnya, banyak krisis berkontribusi pada **disintegrasi** hubungan penting di dalam jaringan **keluarga**, baik yang dekat maupun yang lebih luas. Hubungan keluarga yang terputus mencegah pemberian bantuan timbal balik dan menghalangi interaksi sosial dan ekonomi yang mendasar. Jarak geografis dan kurangnya informasi yang memadai dari pemerintah pusat tentang kebutuhan riil di tingkat akar rumput menghambat jalan menuju kestabilan sosial.



## 2.1.3 Lingkungan POLITIK

**Kelompok yang rentan** mengalami kesulitan khusus untuk mengatasi hambatan yang terkait dengan pemulihan, dan jika kebutuhan mereka tetap tidak diperhatikan, kontribusi yang diharapkan dari mereka pada pembangunan sosial ekonomi bisa berubah menjadi elemen destabilisasi yang pada gilirannya akan menciptakan masalah keamanan di masa datang. Di daerah yang terkena krisis, kelompok tersebut termasuk eks pejuang bersenjata, pengungsi dan orang yang kembali pulang, perempuan, orangtua, dan anak-anak muda, juga kelompok etnis minoritas, dan sebagainya.

Pada kenyataannya, terdapat bukti bahwa tidak tersedianya pekerjaan yang layak akan menyebabkan ketegangan, isolasi sosial, dan efek sampingnya (seperti alkoholisme, apatisme sosial, kegiatan kriminal dan lain sebagainya) terus berlanjut.

Oleh karena itu, salah satu tantangan terbesar adalah memperbaiki struktur sosial agar dapat memenuhi kebutuhan semua kelompok yang terkena dampak krisis, khususnya yang paling rentan. Pada akhirnya, hal ini akan tergantung pada kesadaran masyarakat akan kebutuhan sosial, kultural, ekonomi dan psikologis, dan memanfaatkan keterampilan masyarakat dalam membuat desain tindakan jangka panjang dan penerapannya.

**Ketidakstabilan politik, kepadatan institusi yang rendah dan agenda yang tumpang tindih** di tingkat nasional dan daerah, dan kurangnya partisipasi masyarakat akar rumput dalam proses pengambilan keputusan merupakan hambatan yang paling umum bagi perekonomian daerah dalam situasi pasca krisis.

### KELOMPOK RENTAN: KASUS SOMALIA

Banyak anak muda, baik yang eks milisi maupun anak-anak putus sekolah akibat perang dan bergabung dengan kelompok milisi, dianggap sebagai kelompok rentan khusus di berbagai daerah di Somalia. Pejuang-pejuang muda seringkali berasal dari daerah pedesaan, tetapi mereka tidak ingin kembali ke kehidupan desa. Mereka bahkan tidak memiliki keterampilan untuk itu. Mereka tidak belajar ketrampilan lain apapun kecuali menggunakan senjata api. Banyak di antara mereka duduk-duduk menganggur dan sering kecanduan khat atau menjadi ancaman sosial.

*Lihat Sub-Programme Promotion of an Enabling Environment and Economic Recovery in Somalia, UNDP/ILO Project Document, Jenewa, 1998.*

### EFEK INSTABILITAS DAN KETIDAKAMANAN POLITIK: KASUS SERBIA TENGGARA

Situasi keamanan di daerah ini – khususnya di daerah proyek kota-kota Preseva, mengganggu jalannya kehidupan sehari-hari dan mempengaruhi lebih lanjut ekonomi lokal yang sudah sangat lemah. Penghuni yang tinggal sangat dekat dengan perbatasan Kosovo, meninggalkan lahannya karena takut ranjau darat dan penembak gelap. Di desa Oslare, beberapa orang Albania telah dipaksa tinggal di rumah dan polisi mengambil persediaan mereka. Perempuan yang bekerja di perusahaan di sekitar takut untuk pergi kerja dan anggota keluarga mereka yang laki-laki mengantar mereka untuk melindunginya. Kemungkinan terdapat insiden lain sehubungan dengan ketegangan etnis di tempat kerja, namun hal ini tidak dapat dikonfirmasi selama kehadiran misi.

*Lihat Carlien van Empel, Assessment of the Economic and Employment Situation in the Municipalities of Presevo, Medvedja dan Bujanovac (PMB), Mission Report, ILO, Jenewa, 2001.*





Dalam tempo yang pendek setelah krisis, pemerintah semakin sulit menegakkan hukum dan ketertiban. Di negara-negara yang gagal, di mana sejak awal kerangka hukum dan peraturan sudah lemah, masalah yang dihadapi akan makin besar. Kemungkinan besar akan terjadi rasa saling tidak percaya dalam mekanisme politik akibat praktik-praktik sebelumnya.

Kebutuhan bagi kementerian dan lembaga negara yang berbeda-beda kemungkinan akan menciptakan masalah politik lebih lanjut, terutama jika hanya sedikit lembaga lokal yang dapat mengkoordinasikan bantuan dan dapat menengahi berbagai kepentingan sektoral yang berbeda.

Konsensus adalah titik awal bagi pemulihan ekonomi lokal. Namun, kurangnya partisipasi akar rumput di sektor swasta dan masyarakat sipil terkait dalam pembuatan keputusan juga merugikan upaya pemulihan, karena mereka tidak dapat menyuarakan kepentingan riil masyarakat. Di negara sedang berkembang, hal ini sudah menjadi gejala umum dalam pengambilan kebijakan, bahkan dalam kondisi "normal" sekalipun.

Akibatnya, pembangunan jangka panjang diperlambat oleh perbedaan antara kebijakan nasional dan prioritas lokal. Seringkali jarak geografis dan sifat pertukaran informasi bisa berarti bahwa kebijakan nasional menargetkan masalah tanpa mempertimbangkan secara seksama prioritas lokal dan kemampuan kelompok dan pelaku lokal untuk melakukan intervensi.

Kedatangan banyak donatur internasional selama dan setelah krisis kemungkinan besar akan mengalihkan perhatian mereka dari situasi ini, meski hanya untuk sementara. Berbagai lembaga dan LSM mengejar tujuan dan sasaran sektoral yang berbeda. Hal ini akan menciptakan agenda yang tumpang tindih dan, dalam banyak hal, pemerintah pusat hanya dapat menyediakan kerangka administratif, dan bukan menjalankan fungsi koordinasi.

### **KURANGNYA INSTITUSI: CONTOH DARI LEMBAH PRESEVO DI SERBIA TENGGARA**

Hampir tidak adanya lembaga pendukung ekonomi ( lembaga pembangunan, pusat dukungan bisnis, dan bank lokal untuk usaha kecil menengah/UKM) adalah hambatan penting bagi terciptanya usaha mikro dan UKM di Lembah Presevo. Kamar Dagang dan Industri (Kadin) seharusnya membantu UKM, namun Kadin masih menganut manajemen gaya lama yang top-down dan tidak menjangkau kelompok wirausahawan potensial di tingkat lokal. Para wirausahawan menyatakan bahwa mereka menghadapi masalah untuk mendapatkan kredit yang tepat dan menyebutkan pula bahwa mereka kurang dibantu dalam perumusan rencana bisnis dan peraturan pajak yang tidak menguntungkan mengenai impor bahan mentah dan peralatan. Di tingkat pemerintahan, terdapat Dana Pembangunan di mana kota-kota dapat menyerahkan rencana investasi bagi industri dan perusahaan lokal.

*Lihat Carlien van Empel, Assessment of the Economic and Employment Situation in the Municipalities of Presevo, Medvedja dan Bujanovac (PMB), Mission Report, ILO, Jenewa, 2001.*



## 2.1.4 Lingkungan EKONOMI

### **Kerusakan infrastruktur**

**produktif** dan jaringan komunikasi merupakan dampak paling nyata dari krisis. Besaran kerusakan fisik biasanya lebih dahsyat akibat bencana alam, tetapi kerusakannya juga bisa besar di daerah pasca konflik. Fase awal pembangunan pasca konflik dapat juga terhambat oleh adanya ranjau darat. Pada saat di mana masyarakat perlu belajar hidup dan bekerja bersama, ranjau memiliki tiga dampak,

yaitu menghancurkan hidup perorangan, menambah beban medis pada keluarga dan masyarakat, serta mencegah pengembangan lahan dan pembangunan kembali infrastruktur.

Kerusakan infrastruktur fisik, seperti jaringan jalan dan rel kereta api, dapat memutus hubungan suatu daerah dari penduduk sekitarnya, dan juga dari pemasok dan pelanggan. Pelabuhan dan bandara dapat menjadi satu-satunya akses ke pasar eksternal; namun, meski menderita kerusakan lebih kecil, mungkin tidak dapat dijangkau oleh sebagian besar penduduk.

### **DAMPAK INFRASTRUKTUR PRODUKSI YANG LEMAH TERHADAP EKONOMI LOKAL: CONTOH DARI REPUBLIK DEMOKRATIK KONGO (RDK)**

Selama lebih dari 30 tahun, DRC telah menderita transisi demokrasi yang sangat rumit, yang mengakibatkan ketegangan, kekerasan, dan perang dengan negara tetangga. Salah satu konsekuensi ekonomi langsung dari konflik yang terjadi adalah kemerosotan prasarana transportasi yang parah. Kondisi jalan yang buruk di Provinsi Bandundu sangat mempengaruhi perekonomian lokal. Masalah transportasi menghambat kegiatan ekonomi dan membuat penjualan produk pertanian hampir tidak mungkin. Sebagai akibatnya, warga kembali ke produksi rumah tangga saat aliran uang dalam perekonomian lokal mengering. Dewasa ini, tingkat pengangguran yang tinggi dan kemiskinan endemik merupakan ciri daerah pedesaan di Bandundu. Akibatnya lagi, penduduk di perkotaan semakin kurang memiliki akses pada sayur mayur dan makanan pokok lain dengan harga yang wajar, yang memperburuk kondisi kesehatan dan kehidupan penduduk perkotaan.

*Lihat ILO, Rehabilitation d'infrastructures par des groupements cooperatifs, Project Document, Jenewa, May 2000*

### **KERUSAKAN INFRASTRUKTUR MANUSIA DAN FISIK: CONTOH DARI KAMBOJA YANG TERKENA DAMPAK PERANG**

Proyek PEL di Kamboja dilaksanakan pada saat terjadi perubahan politik yang besar, yang diawali dengan penandatanganan Perjanjian Perdamaian Paris 1991. Hal ini mengakhiri lebih dari 20 tahun perang dan perang saudara, di mana banyak infrastruktur hancur. Pemerintah Khmer Merah beraliran Maois, dari 1975 hingga 1978 juga menghilangkan nyawa 1,5 hingga 2 juta orang, termasuk sebagian besar penduduk terpelajar negeri itu.

*Lihat Roel Hakemulder, Promoting local economic development in a war-affected country: The ILO experience in Cambodia, ILO, Jenewa, 2000.*

Jaringan komunikasi yang terputus, seperti telepon, televisi, pos, internet, surat kabar, dan sebagainya telah mengurangi kemungkinan kontak pribadi dan komersial dan pertukaran informasi di tingkat nasional dan internasional. Hal ini khususnya merugikan daerah pasca krisis, di mana ekonomi setempat perlu diperkuat melalui peluang pasar yang baru.

Krisis finansial dan sosial ekonomi biasanya menyebabkan sejumlah besar pekerja industri dan manufaktur di-PHK (pemutusan hubungan kerja),



sehingga pengangguran dan pengangguran terselubung meningkat. Efek *knock-on* di semua bidang ekonomi menyebabkan kesulitan besar dan mempunyai dampak yang tidak proporsional pada kelompok yang rentan. Investasi dalam aset produktif cenderung mengering, tidak ada modal asing yang masuk dan modal pribadi dipindahkan ke luar negeri.

Dampak pada **infrastruktur manusia kurang terlihat, tetapi sama pentingnya.**

Pengrajin lokal dan pekerja meninggalkan daerah itu, dan membawa pergi teknik produksi dan kontak-kontak pribadi.

Bagi mereka yang tinggal, mungkin hanya tersisa peluang pekerjaan jangka pendek di sektor formal. Yang lain terlibat dalam kegiatan untuk memperoleh penghasilan pada tingkat subsisten (hanya untuk memenuhi kebutuhan sendiri).

Hilangnya penghasilan mengurangi daya beli di pasar lokal, dan berakibat sirkulasi mata uang dalam perekonomian semakin berkurang, sehingga meniadakan permintaan atas produk-produk.

Kesehatan pasar modal, **khususnya** ketersediaan dukungan finansial bagi wirausahawan **adalah penting untuk menggerakkan kembali pasar.**

### **KERUSAKAN INFRASTRUKTUR AKIBAT BANJIR: KASUS VENEZUELA**

Pada bulan Desember 1999, negara bagian Vargas di Venezuela dilanda banjir besar. Perkiraan jumlah korban bencana alam ini adalah antara 20.000 dan 30.000 orang. Selanjutnya, sekitar 200.000 orang terkena dampak serius banjir, baik kehilangan rumah dan/atau pekerjaan (60 persen) dari penduduk nasional); 6-7 meter lumpur menutupi sebagian besar negara bagian itu, sehingga menghancurkan antara lain daerah wisata utama dekat Caracas. Juga pelabuhan kedua dan bandara internasional pertama terkena dampak parah.

*Lihat Programa de recuperacion de empleos y de reduccion de la vulnerabilidad socioeconomica en Venezuela, yang disiapkan setelah kunjungan misi ILO sebagai respons terhadap banjir di Venezuela, Caracas, April 2000.*

### **KURANGNYA INFORMASI DAN KOMUNIKASI: KASUS NEGARA BAGIAN GUJARAT (INDIA) YANG TERKENA GEMPA**

Gempa pada tanggal 26 Januari 2001 mengakibatkan kerusakan luas di 21 distrik di Negara Bagian Gujarat. Pemerintah memperkirakan 19.466 orang meninggal. Kirakira penghuni 320.000 rumah dievakuasi dan sejumlah besar rumah hancur. Di distrik yang mengalami dampak terparah, Kutch, Patan, Surendranagar dan Banaskantha, gempa telah menghancurkan rumah warga, ternak, persediaan pangan, benih, pakan ternak dan alat kerajinan dasar yang merenggut sumber penghidupan mereka. Seluruh prasarana dan utilitas seperti listrik, layanan telepon, jalan, jembatan, rel kereta api, pelabuhan, air bersih, sekolah, pusat kesehatan di 21 distrik, meliputi 7.904 desa, rusak berat.

*Lihat A Model Programme for Social and Economic Reconstruction in 10 Villages of Kutch District in the State of Gujarat, ILO Joint Missions in Response to the Earthquake in Gujarat, March-May 2001.*

Namun, baik pemberi pinjaman maupun peminjam biasanya kekurangan informasi dan jaminan, situasi yang tidak terelakkan ini akan menghambat kerjasama konstruktif antara bank-bank dan para wiraswastawan. Tidak ada bank atau lembaga keuangan lain yang bersedia mengambil risiko menawarkan kredit jika pengusaha tidak dapat memberi agunan atau menjamin keamanan investasinya.



## 2.1.5 Rangkuman Kebutuhan

Akhirnya, hubungan yang terputus dalam jaringan bisnis, kurangnya kepercayaan antar mitra bisnis juga menjadi hambatan yang penting karena itu semua berkontribusi pada rusaknya pengaturan kelompok-kelompok industri atau koperasi.

Terutama di daerah pasca krisis, hubungan bisnis dan jaringan koperasi sangat diinginkan karena mereka mampu memperkuat daya saing sektor yang kecil dan yang tidak dilengkapi dengan baik. Namun, banyak pengaturan koperasi gagal sebagai akibat langsung maupun tidak langsung dari krisis itu sendiri.

### **TIDAK ADANYA MEKANISME KEUANGAN: KASUS MOZAMBIK**

Kekurangan yang lengkap dari mekanisme finansial formal adalah salah satu masalah besar pada proyek PEL di Mozambik. Di Provinsi Sofala, Manica dan Maputo tidak terdapat bank atau lembaga keuangan formal di luar daerah perkotaan utama. Beberapa LSM internasional beroperasi di bidang keuangan mikro, meskipun keberhasilan dan jangkauan mereka mungkin sangat terbatas sampai saat ini. Pemberi pinjaman perorangan aktif di provinsi; namun jasa mereka tidak dapat diandalkan dan seringkali sangat mahal.

*Lihat Geert van Boekel, Local Economic Development Component, PDHL Mozambik – Final Report, ILO/UNOPS, Maputo, 2001.*

### **Dalam jangka pendek**

- ❖ Profil lingkungan sosial dan kebutuhan kelompok yang rentan;
- ❖ Penyediaan kebutuhan darurat segera (makanan, air, tempat tinggal, sanitasi);
- ❖ Upaya untuk memacu perolehan penghasilan atau pertumbuhan usaha padat karya;
- ❖ Tindakan mendeteksi ranjau; dan
- ❖ Pengembangan strategi koordinasi.

### **Dalam jangka panjang**

- ❖ Pendidikan;
- ❖ Layanan kesehatan;
- ❖ Pengembangan pertanian;
- ❖ Pengembangan kelembagaan (mengembangkan kapasitas pembuatan kebijakan dan pengaturan, mengembangkan layanan sektor publik yang efisien, mengembangkan kapasitas untuk menghasilkan pengetahuan, mengembangkan lembaga kredit);
- ❖ Mendorong kemitraan publik/swasta;
- ❖ Pengembangan sektor swasta;
- ❖ Membangun kapasitas kelompok yang rentan;
- ❖ Revitalisasi industri (terhadap penciptaan pekerjaan)/rehabilitasi industri; dan
- ❖ Peningkatan kapasitas teknis pegawai negeri.



## Perangkat Panduan 2.1 – Situasi pasca krisis: Masalah dan kebutuhan

Perangkat 2.1.1 – Analisis masalah dan kebutuhan

KESULITAN	Tidak	Ya	Jika “Ya”, dimana dan mengapa Kesulitan itu tetap bertahan
<b>Tingkat kemiskinan yang tinggi</b>			
♦ Lingkungan hidup yang rawan			
♦ Sumber daya pendidikan/pelatihan yang langka			
♦ Kurangnya sumber daya layanan kesehatan			
♦ Tidak ada jaring pengaman sosial			
<b>Terkikisnya jaringan keluarga dan sosial</b>			
♦ Melemahnya hubungan keluarga dan masyarakat			
♦ Konflik dan ketidakpercayaan antar kelompok sosial			
♦ Kurangnya interaksi sosial			
<b>Situasi ketenagakerjaan yang sulit</b>			
♦ Pengangguran atau setengah pengangguran			
♦ Rendahnya upah			
♦ Keterasingan sosial			
<b>Kerusakan infrastruktur manusia</b>			
♦ Perpindahan angkatan kerja			
♦ Terkikisnya jaringan bisnis akibat ketidakpercayaan			
♦ Hilangnya pengetahuan pribadi dan teknik produksi			
<b>Kerusakan infrastruktur dan jaringan fisik</b>			
♦ Fasilitas produksi (usaha, suplai energi, air bersih, mesin, dan sebagainya)			
♦ Infrastruktur dan jaringan transportasi (jalan, rel kereta api, pelabuhan, dan sebagainya)			
♦ Jaringan komunikasi (telepon, televisi, pos, surat kabar, dan sebagainya)			



KESULITAN	Tidak	Ya	Jika "Ya", dimana dan mengapa Kesulitan itu tetap bertahan
<b>Kerusakan pada jaringan usaha yang ada</b>			
♦ Kehilangan kontak dengan pemasok			
♦ Kehilangan kontak dengan pelanggan			
♦ Kehilangan kontak dengan perantara keuangan			
♦ Kegagalan pengaturan koperasi			
<b>Kesulitan politik</b>			
♦ Kurangnya partisipasi politik			
♦ Kurangnya mekanisme kebijakan di tingkat daerah			
♦ Kurangnya keyakinan pada politik daerah			
<b>Kesulitan kelembagaan</b>			
♦ Kepadatan kelembagaan yang rendah			
♦ Kurang kapasitas teknis manusia			
♦ Permusuhan antara aktor di sektor publik			
<b>Kurangnya kerjasama dan koordinasi</b>			
♦ Antara sektor publik dan swasta			
♦ Antara kebijakan nasional dan prioritas lokal			
♦ Antara kebijakan ekonomi dan sosial			
♦ Antara keputusan politik dan pendekatan teknis			
♦ Antara donatur internasional di wilayah itu			



## 2.2

## Kebijakan pembangunan tradisional dan keterbatasannya

*Dalam bab ini kita menganalisis mengapa pendekatan pembangunan dan pengurangan kemiskinan yang konvensional tidak mampu memberikan respons yang memadai ketika terjadi krisis lokal. Suatu upaya dilakukan untuk menggambarkan kekurangan dari pendekatan tradisional dan menempatkan mereka dalam kaitannya dengan hambatan sosial, ekonomi dan politik yang dihadapi dalam situasi pasca krisis (bandingkan dengan bab 2.1.).*

Selama beberapa dasawarsa terakhir, negara-negara berkembang dan maju secara bertahap mengalami pergeseran konseptual dalam pertumbuhan ekonomi dan strategi pembangunannya. Kebutuhan akan fleksibilitas ekonomi dalam pasar global telah memperkuat argumen bahwa kebijakan perencanaan terpusat yang bersifat dari atas ke bawah (atau meniru kebijakan pembangunan saja dalam konteks yang berbeda) tidak lagi sesuai untuk mencapai target pertumbuhan ekonomi jangka panjang. Negara berkembang, khususnya, selama ini harus melakukan restrukturisasi dengan cepat ketika mereka hendak masuk ke dalam pasar internasional. Restrukturisasi itu antara lain dilakukan dengan mengeluarkan deregulasi atau privatisasi sektor-sektor utama, pemotongan belanja publik dan stabilisasi kebijakan fiskal dan nilai tukar mata uang.

Ciri umum di banyak negara adalah pemerintah menarik diri dari keterlibatan aktif dalam penyediaan layanan kesejahteraan dan barang publik. Posisi entitas yang terdesentralisasi, seperti daerah atau departemen, semakin diperkuat ketika pemerintahan pada level itu dianggap yang paling layak merespons kebutuhan lokal. Namun, berbeda dengan masa lalu, perekonomian daerah yang tampaknya ketinggalan tidak akan lagi dapat meminta dukungan dari pemerintah. Ini mendorong, bahkan memaksa daerah untuk lebih proaktif dan mengalokasikan sumber daya secara lebih efisien.

Di negara-negara yang sedang keluar dari krisis, tujuan kebijakan pembangunan yang lebih luas menjadi nomor dua ketika berlangsung program bantuan, rekonstruksi dan rehabilitasi. Di sini kita akan memeriksa beberapa kekurangan dari kebijakan yang ada dan menjelaskan mengapa mereka tidak sesuai dalam situasi pasca krisis.





### 2.2.1 Keterbatasan SOSIAL

- ❖ **Kurangnya dampak sosial:** Per definisi, kebijakan pembangunan ditujukan bagi kelompok masyarakat yang paling dirugikan. Namun, manfaat dari kebijakan top down yang tradisional telah gagal menjangkau bagian masyarakat yang paling terpinggirkan. Apa yang disebut efek “menetes ke bawah” – dimana manfaat kegiatan ekonomi yang meningkat dari aktor ekonomi utama akan “menetes” ke kelompok yang paling terpinggirkan – pada kenyataannya tidak terjadi.
- ❖ **Perbedaan waktu:** Wilayah yang mengalami krisis atau situasi pasca krisis memerlukan respons cepat, terutama agar dapat memenuhi kebutuhan yang paling urgen dari kelompok yang rentan. Kebijakan top down yang tradisional merupakan hasil dari program pembangunan yang dirancang dan dikelola pusat. Salah satu ketidakefisienan utama dari program ini adalah kesenjangan yang lebar antara pembuatan konsep kebijakan dengan penerapannya, yang dalam masa krisis atau pasca krisis, problem sosial yang timbul bisa bertambah buruk.
- ❖ **Penciptaan lapangan kerja yang tidak berkesinambungan:** Menciptakan lapangan kerja dengan uang atau dana publik yang disumbangkan oleh mitra pembangunan internasional ternyata tidak menghasilkan pekerjaan yang layak dengan manfaat yang nyata. Pekerjaan yang diciptakan karena permintaan riil di pasar tenaga kerja lokal dan yang dinegosiasikan atas dasar kemitraan sosial kemungkinan lebih berkelanjutan.
- ❖ **Kurangnya perhatian terhadap kekhasan lokal:** Pendekatan bersifat dari atas ke bawah nasional cenderung menerapkan solusi yang sama bagi bagian-bagian wilayah nasional yang berbeda-beda. Sebagian besar upaya untuk menstandarisasi kebijakan pembangunan ini gagal karena masing-masing wilayah memiliki kebutuhan dan karakteristik sosial ekonomi, budaya dan politik yang berbeda.

### 2.2.2 Keterbatasan EKONOMI

- ❖ **Prioritas pada variabel makroekonomi** (kebijakan fiskal, keuangan, intervensi dan sebagainya): Program jangka panjang yang dirancang untuk menstabilkan kerangka kerja untuk pemulihan, sering memiliki dampak yang lemah atau negatif di tingkat lokal, karena program tersebut cenderung menekankan tingkat pertumbuhan yang terpisah, tetapi tidak mencerminkan problem-problem yang dihadapi daerah miskin dan kesulitan mereka menambah kesempatan kerja baru. Trend ekonomi sebelumnya, sektor yang tumbuh yang menurun, pola demografi dan kebutuhan kelompok penduduk yang rentan tidak diperhitungkan. Hal ini berarti bahwa masalah yang dihadapi lingkungan sosial yang konkrit dapat lolos dari perhatian jika tidak ada “suara daerah” yang menyoroti **kebutuhan dan**



**aset daerah** dan bertindak sebagai barometer kemajuan di wilayah yang mengalami krisis.

- ❖ **Prioritas pada infrastruktur fisik:** Strategi pemulihan jangka menengah cenderung berkonsentrasi pada infrastruktur fisik (yaitu jalan raya nasional, zona pembangunan, lapangan terbang, dan sebagainya) dan investasi pada sisi penawaran, tanpa memperhatikan kebutuhan yang sama pentingnya untuk menciptakan **infrastruktur lunak** seperti layanan kelembagaan, layanan usaha dan komersial yang mendukung perekonomian daerah. Hal ini termasuk cabang yang terkait dari pemerintah daerah, kerangka hukum dan finansial, selain dukungan bisnis (seperti lembaga pengembangan, taman industri, pemasok LPU, bank, akuntansi), tenaga kerja yang sehat dan terampil, dan teknologi.

Pendekatan yang menekankan sisi penawaran seperti itu dapat menyebabkan kerugian lebih lanjut jika mereka mementingkan struktur kekuasaan yang tidak seimbang atau mengulangi praktik-praktik masa lalu yang merugikan secara sosial dan lingkungan yang mungkin menjurus ke krisis saat ini. Negara berkembang menderita masalah lingkungan yang istimewa, khususnya di daerah perkotaan berpenduduk padat, akibat tingkat polusi yang tidak bisa dikendalikan, kekurangan infrastruktur yang baik untuk membuang sampah dan pengelolaan air dan lain-lain.

**Kebijakan bersifat dari atas ke bawah** terlalu keras menekankan pentingnya sektor-sektor tradisional dan perusahaan besar. Terdapat bukti bahwa pembangunan berkelanjutan lebih mungkin terjadi melalui kewirausahaan lokal dan dukungan bagi usaha kecil dan menengah (UKM). Usaha kecil dan menengah bukan hanya merupakan agen utama perubahan pada ekonomi global namun juga mempunyai potensi tertinggi untuk menciptakan pekerjaan dalam situasi pasca krisis.

- ❖ **Kurangnya harmonisasi:** Di dalam wilayah itu sendiri, instruksi kebijakan bersifat dari atas ke bawah sering disusun tanpa mempertimbangkan perlunya menyesuaikan kebijakan dengan pertumbuhan usaha, pendidikan dan pelatihan, tata guna lahan, lingkungan, infrastruktur transportasi dan komunikasi. Peraturan bisnis lokal atau sistem subsidi untuk investasi internal umumnya juga tetap berada dalam arus kebijakan terpisah.

- ❖ **Ketidaktahuan akan mekanisme penyelesaian konflik:** Kebijakan top down tradisional tidak dapat memberikan kontribusinya dalam meredakan konflik politik. Menetapkan tujuan dan kegiatan pembangunan dari atas biasanya memperkuat struktur kekuasaan yang ada yang kemungkinan telah menyumbang pada krisis sekarang. Dalam jangka panjang, ini dapat menimbulkan kontroversi dan konflik politik yang baru.



- ❖ **Desentralisasi dan devolusi:** Di banyak negara, sistem perencanaan sentralistik yang hirarkis mungkin telah dihilangkan secara bertahap, tetapi hubungan antara keputusan yang dibuat oleh kementerian yang berbeda pada tingkat pengambilan keputusan yang berbeda belum didefinisikan atau dikoordinasikan dengan jelas. Banyak negara tidak memiliki lembaga daerah yang sesuai yang mempunyai mandat dan legitimasi untuk mewakili kepentingan masyarakat sipil dengan dasar yang luas. Begitu pula mereka juga tidak memiliki netralitas yang cukup untuk menciptakan jembatan di antara kepentingan yang berbeda dan membuka dialog antara pemerintah, dunia usaha, dan wakil masyarakat sipil.
- ❖ **Kurangnya kemampuan teknis:** Staf pemerintah dalam lembaga politik-pemerintahan di tingkat kabupaten dan kota kurang memiliki keahlian untuk mengkoordinasi dan mengawasi reformasi sosial dan pasar, atau mendorong kewirausahaan dalam ekonomi lokalnya. Akibatnya, mereka tidak dapat memberikan bimbingan yang mengandung informasi bagi pengusaha lokal atau menerima manfaat dari sebagian besar pendanaan pembangunan yang tersedia bagi program investasi.



## Perangkat Panduan 2.2 – Kebijakan pembangunan tradisional dan keterbatasannya

### Perangkat 2.2.1 – Elemen-elemen untuk didiskusikan

KESULITAN	Tidak	Ya	Kesalahan di masa lalu	Apa yang Dapat Kita Lakukan Dengan Lebih Baik?
<b>Tingkat kemiskinan yang tinggi</b>				
♦ Kondisi hidup yang sulit				
♦ Kurangnya sumber daya pendidikan dan pelatihan				
♦ Tidak adanya atau kurangnya layanan sosial				
<b>Terkikisnya jaringan keluarga dan sosial</b>				
♦ Hilangnya fungsi sosial yang dilakukan oleh keluarga				
♦ Konflik dan ketidakpercayaan antara keluarga dan kelompok sosial				
♦ Kurangnya interaksi sosial				
<b>Situasi ketenagakerjaan yang sulit</b>				
♦ Pengangguran atau pengangguran terselubung				
♦ Terciptanya upah yang rendah				
♦ Keterasingan sosial				
<b>Kerusakan infrastruktur manusia</b>				
♦ Hilangnya angkatan kerja				
♦ Hilangnya jaringan bisnis karena ketidakpercayaan				
♦ Hilangnya pengetahuan pribadi dan teknik produksi				
<b>Kerusakan infrastruktur dan jaringan fisik</b>				
♦ Fasilitas produksi (usaha, suplai energi, air bersih, mesin dan sebagainya)				



KESULITAN	Tidak	Ya	Kesalahan di masa lalu	Apa yang Dapat Kita Lakukan Dengan Lebih Baik?
♦ Infrastruktur dan jaringan transport (jalan, rel, pelabuhan dan sebagainya)				
♦ Jaringan komunikasi (telpon, TV, pos, surat kabar dan sebagainya)				
<b>Kerusakan pada jaringan usaha yang ada</b>				
♦ Hilangnya kontak dengan pemasok				
♦ Hilangnya kontak dengan pelanggan				
♦ Hilangnya kontak dengan lembaga perantara finansial				
♦ Kegagalan pengaturan koperasi				
<b>Kesulitan politik</b>				
♦ Kurangnya partisipasi politik				
♦ Kurangnya mekanisme kebijakan di tingkat daerah				
♦ Kurangnya kepercayaan pada politik lokal				
<b>Kesulitan kelembagaan</b>				
♦ Kurangnya institusi pada umumnya				
♦ Kurang dan tersebarnya sumber daya keuangan dan manusia				
♦ Permusuhan antara aktor publik				
<b>Kurangnya kerjasama dan koordinasi</b>				
♦ Antara sektor publik dan swasta				
♦ Antara kebijakan nasional dan prioritas lokal				
♦ Antara kebijakan ekonomi dan kebijakan sosial				
♦ Antara keputusan politik dan pendekatan teknik				
♦ Antara donatur internasional di wilayah itu				



## 2.3

## Pembangunan ekonomi lokal dalam situasi pasca krisis

*Tujuan bab ini adalah untuk menguji konsep pembangunan ekonomi lokal (PEL) dan menyoroti kelebihan utamanya dibandingkan dengan pendekatan tradisional. Pelajaran pokok yang dipelajari adalah bahwa pembangunan ekonomi lokal harus memadukan isu ekonomi ke dalam lingkungan politik, sosial dan ekonomi. Pada umumnya hal ini tepat untuk situasi pasca krisis, di mana kebutuhan untuk dialog sosial dan stabilitas politik merupakan sesuatu yang sangat penting.*

Jadi, apa pilihan bagi anggota masyarakat, perusahaan, dan daerah yang tertinggal dan telah dihambat oleh krisis?

Kondisi pasca krisis menciptakan seperangkat keadaan khusus yang merupakan ancaman maupun peluang yang signifikan untuk menangani isu-isu seperti pengisolasi sosial dan konservasi lingkungan. Isu-isu ini harus diintegrasikan pada tahap yang paling awal dengan bantuan kemanusiaan dan pembangunan. Masyarakat di daerah yang mengalami krisis dapat menjadi agen positif untuk perubahan dalam transisi dari ketergantungan bantuan menuju kemandirian.

Oleh karena itu, efektivitas pemerintah untuk mencapai sasaran pembangunan jangka panjang di wilayah yang sedang keluar dari krisis akan tergantung untuk sebagian besar pada penguatan institusi lokal, serta kerangka nasional dan lokal dengan cara mendorong partisipasi dalam pengambilan keputusan dan memberi suara bagi pihak-pihak lokal yang berkepentingan, dengan demikian membangun kembali kepercayaan diri dan rasa saling percaya. Pilar dasar dari sistem harus berupa transparansi, akuntabilitas dan aturan hukum.

### 2.3.1. Apa itu pembangunan ekonomi lokal (PEL)?

LED adalah proses pembangunan partisipatif yang mendorong pengaturan kemitraan antara pihak berkepentingan swasta dan publik yang utama dalam wilayah yang terdefinisi, yang memungkinkan rancangan dan implementasi strategi pembangunan bersama, dengan memanfaatkan sumber daya lokal dan keuntungan kompetitif dalam konteks global dengan tujuan akhir menciptakan pekerjaan yang layak dan merangsang kegiatan ekonomi.



### 2.3.2. Prinsip-prinsip pendekatan PEL

Pendekatan PEL menyediakan kerangka kerja inisiatif dan tindakan yang menyeluruh yang merespons kebutuhan untuk mengintegrasikan dimensi ekonomi, sosial, politik, dan kelembagaan pembangunan di tingkat daerah. Konsekuensinya, PEL adalah proses yang akan menyediakan solusi yang berbeda menurut tempat, budaya, potensi ekonomi dan situasi politik, di samping faktor lingkungan sosial dan kelembagaan.

Definisi di atas menunjukkan pentingnya partisipasi, kemitraan, wilayah dan meningkatkan sumber daya lokal bagi penciptaan lapangan kerja dan daya saing. Meski kemampuan adaptasinya tidak memungkinkan untuk mendefinisikan tindakan dan kebijakan seperti apakah proyek-proyek yang tipikal PEL, prinsip-prinsip yang tak dapat dipisahkan dari pendekatan PEL diberikan di bawah ini.

- ❖ **Partisipasi dan dialog sosial:** Keterlibatan pihak-pihak lokal yang terkait dalam proses pembangunan di wilayahnya sendiri merupakan prasyarat bagi pertumbuhan ekonomi berkelanjutan. Penggunaan mekanisme partisipatif mengurangi risiko konflik dan membangun kohesi sosial. Mengupayakan pihak-pihak yang berkepentingan bertemu di satu meja melalui forum lokal akan membantu terbentuknya kepercayaan, mendorong inovasi dan meningkatkan penciptaan jaringan dan kegiatan sosial. Desain dan implementasi strategi dari bawah ke atas selanjutnya menjamin solusi yang paling sesuai untuk kebutuhan lokal dan merupakan jaminan bagi berlanjutan proses pembangunan.
- ❖ **Kemitraan publik/swasta:** Investasi pelengkap yang ditargetkan seakurat mungkin akan mendatangkan tingkat pengembalian sosial ekonomi yang tinggi. PEL adalah cara untuk mencapai mobilisasi sumber daya lokal dengan mendorong pengalokasiannya yang efisien. Maka kemitraan antara swasta, publik, dan sektor nirlaba menjadi krusial dalam proses pembangunan berkelanjutan, yang memungkinkan konvergensi dalam pemrograman investasi antara aktor lokal yang berbeda. Kerjasama dan koordinasi kegiatan pembangunan mencegah pendekatan “masing-masing” yang tidak efektif dan mendukung legitimasi dan keberlanjutan proses pembangunan.
- ❖ **Wilayah:** Kedekatan geografis dan budaya mendukung seperangkat kondisi yang ideal untuk pertumbuhan, inovasi dan pembangunan. Pertama, pihak terkait dari wilayah yang sama mempunyai pengetahuan yang lebih baik akan kebutuhan dan sumber dayanya. Kedua, wilayah lebih memungkinkan adanya kepentingan yang sama dan kedekatan kultural. Ketiga, wilayah memungkinkan terjadinya interaksi sosial, ekonomi dan politik yang sering antaraktor daerah, sehingga menghasilkan kohesi dan kepercayaan sosial. Terakhir, wilayah adalah platform yang ideal



### 2.3.3 Dimensi SOSIAL dan POLITIK pembangunan

bagi terciptanya suara daerah yang kuat atas nama semua pihak yang berkepentingan. Berbeda dengan pendekatan pembangunan masyarakat yang tradisional, PEL memberikan cara dan struktur yang mewakili suara daerah bilamana menghadapi mitranya di tingkat nasional dan internasional.

“Pendekatan LED memberi kerangka kerja inisiatif dan tindakan yang komprehensif untuk menjawab kebutuhan untuk mengintegrasikan dimensi ekonomi, sosial, politik dan kelembagaan dari pembangunan di tingkat daerah”.

Lebih jauh lagi, kerangka kerja terpadu PEL bergerak pada dan merespons dimensi ekonomi, sosial, politik dan kelembagaan di tingkat daerah, yang akan diuji lebih dekat lagi di bawah ini.

Berdasarkan pendekatan PEL, pembangunan berkelanjutan hanya dapat dicapai jika inisiatif pembangunan juga memperhitungkan faktor-faktor sosial dan politik, yaitu:

- ❖ **Membangun di atas lembaga sosial yang ada:** penting untuk menghormati struktur sosial tradisional daerah, khususnya di daerah pedesaan di mana tokoh desa mungkin merupakan orang-orang yang mewakili kepentingan masyarakat dan akan menjadi titik awal untuk membangun kesadaran dan dukungan bagi pendekatan dari bawah ke atas. Kepekaan sosial juga berarti menyelidiki cara lain untuk mengadaptasi program ekonomi yang menghormati praktik adat dan kepantasan budaya.
- ❖ **Mendorong partisipasi politik yang berbasis luas dalam pengambilan keputusan:** PEL berupaya memberikan suara kepada, dan menciptakan hubungan antara masyarakat, lembaga daerah dan otoritas puncak sehingga proses pemulihan jangka panjang adalah cerminan kebutuhan riil. Pendekatan ini mengarahkan upaya khusus untuk mengidentifikasi kaum lemah dan memastikan bahwa mereka dapat berpartisipasi dengan efektif. Suatu perwakilan yang luas dari para pihak yang berkepentingan bertemu di satu meja melalui forum lokal, untuk mengidentifikasi dan menengahi kepentingan-kepentingan yang berbeda.
- ❖ **Mendorong dialog sosial dan kerjasama:** Keterlibatan sebanyak mungkin pihak yang berkepentingan dalam pengambilan keputusan juga meningkatkan dialog dan kerjasama antarpegawai, pekerja dan pihak yang berkepentingan kelembagaan mengenai isu-isu seputar kondisi kerja, upah dan hak-hak, dengan demikian





#### 2.3.4. Dimensi EKONOMI dari pembangunan

menetapkan pola untuk model ekonomi berkelanjutan di atas mana dapat dibangun pembangunan ekonomi lokal;

- ❖ **Membina proses kelembagaan:** Setelah semua pihak yang berkepentingan memutuskan berpartisipasi dalam proses pembangunan, pelaku daerah mungkin akan memutuskan bersama untuk melembagakan mekanisme partisipatif. Keuntungan dari forum daerah yang dilembagakan terutama berasal dari legalitas dan legitimasinya. Setelah sebuah forum aktor daerah mendapat legitimasi internal dan eksternal, fungsinya mungkin akan diperluas di luar kegiatan daerah. Seringkali, perluasan tanggung jawab demikian termasuk jaringan dan lobi dengan aktor internasional dan nasional untuk meniadakan pendekatan masing-masing (go-it-alone) yang tidak efektif, dan memperoleh harmonisasi yang lebih dekat dengan kebijakan pembangunan nasional;
- ❖ **Kemitraan publik/swasta:** Investasi pelengkap yang ditargetkan seakurat mungkin mendatangkan tingkat pengembalian sosial ekonomi yang tinggi. PEL adalah cara untuk mencapai mobilisasi sumber daya lokal untuk investasi dalam membangun kembali daerah. Kemitraan publik/privat juga mendorong alokasi sumber daya yang lebih efisien. Kemitraan antara sektor privat, publik dan nirlaba menjadi krusial bagi proses pembangunan berkelanjutan, yang memungkinkan konvergensi dalam pemrograman investasi antara aktor lokal yang berlainan.

Dimensi ekonomi pembangunan khususnya penting dalam pendekatan PEL, karena kegiatan dan interaksi ekonomi adalah daya penggerak yang mengembangkan:

- ❖ **Keterbukaan sosial:** melalui organisasi swadaya, usaha koperasi dan aktivitas untuk mendukung usaha mikro, banyak orang yang terpinggirkan dan kelompok rentan mungkin dapat mengatasi isolasi mereka;
- ❖ **Pengentasan kemiskinan:** Peningkatan omzet dan daya saing usaha lokal mendorong tingkat investasi publik dan swasta yang lebih tinggi dalam infrastruktur. Peningkatan daya beli penduduk setempat kemungkinan akan memperbaiki standar hidup keluarga dan masyarakat luas melalui spillover ekonomi;
- ❖ **Stabilitas sosial dan politik yang lebih tinggi:** Pasar barang dan jasa yang sudah pulih dalam situasi pasca krisis kemungkinan akan melibatkan – cepat atau lambat – aktor politik dan sosial dan mengarah ke diskusi yang lebih luas di mana strategi dan aktor dapat secara efektif menyumbang pada upaya pemulihan;
- ❖ **Inovasi:** lebih dari sebelumnya, pertumbuhan ekonomi tergantung pada proses perubahan dan inovasi. Terdapat bukti bahwa mayoritas usaha melakukan inovasinya yang terpenting pada saat pendiriannya.



### 2.3.5 Dimensi LOKAL pembangunan

Maka, membina kewirausahaan dan menciptakan perusahaan memainkan peran yang penting dalam pendekatan PEL.

Pentingnya dimensi lokal atau wilayah pada proses PEL adalah vital. sesungguhnya dimensi lokal mencerminkan:

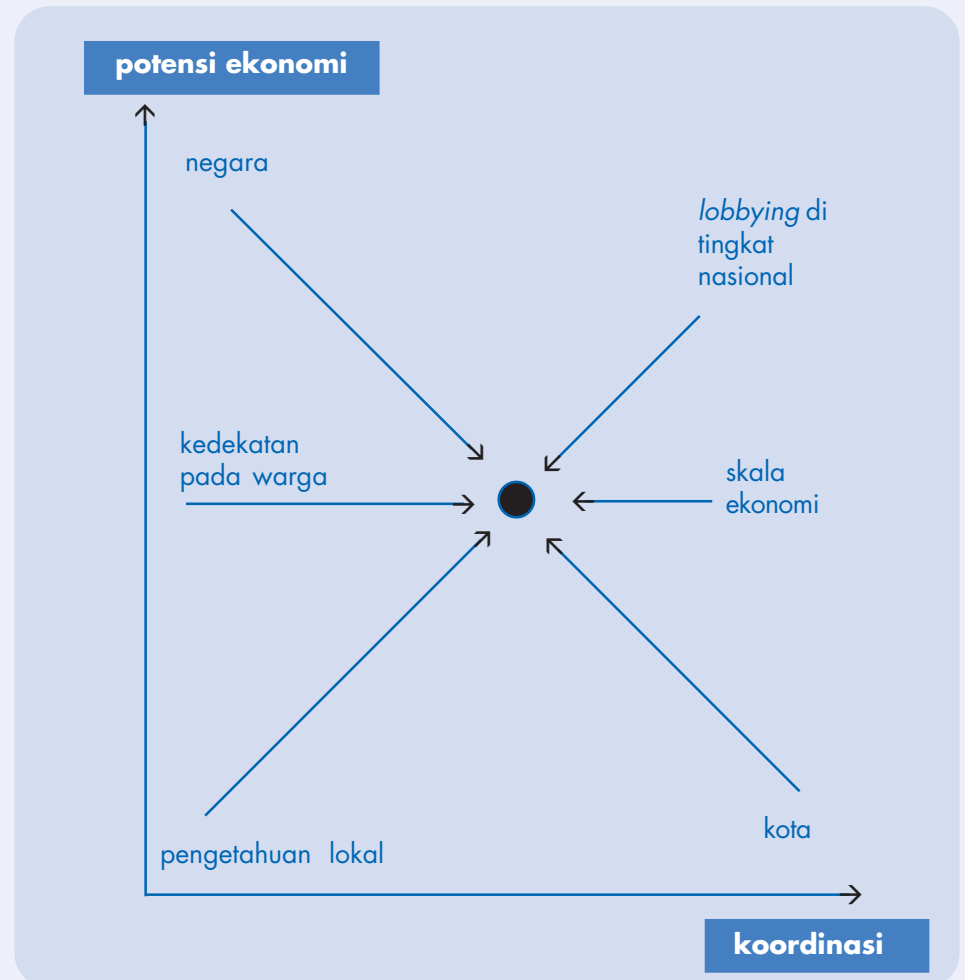
- ❖ **Tingkat kepentingan bersama:** Kedekatan geografis orang dan aktor dalam wilayah yang sama menciptakan karakteristik bersama dan titik kepentingan bersama, antara lain bahasa, agama, tradisi, akses pada lembaga, infrastruktur dan sumber daya;
- ❖ **Tingkat pengaturan sendiri:** Sebagai akibat dari sahamnya di wilayah itu, sangat mungkin aktor lokal juga memiliki ikatan yang kuat, dan kepedulian terhadap lingkungan sosial dan alam yang langsung. Oleh karena itu, mereka lebih mungkin mendukung tindakan yang menyumbang bagi peningkatan kualitas lingkungan bisnis dan kondisi kehidupan secara keseluruhan. Kepentingan wilayahnya meningkatkan kemungkinan bahwa mereka bergabung dengan 'perkumpulan' calon penerima manfaat kebijakan PEL;
- ❖ **Tingkat pengetahuan:** Aktor lokal mungkin mempunyai pengetahuan yang lebih mendalam dan lebih baik tentang aset, kendala, dan kebutuhan lokal akibat lokasi geografis mereka, jaringan kontak dan interaksi sehari-hari. Pendekatan pembangunan ekonomi lokal mencoba mendengar dan belajar dari masyarakat;
- ❖ **Intensitas dan frekuensi interaksi:** Karena kedekatan geografis maka kemungkinan terjadi komunikasi sehari-hari atau lebih sering mengenai sejumlah isu sosial, ekonomi dan politik, yang menuju pada pengembangan hubungan yang kuat berdasarkan kepercayaan dan kerjasama. Hal ini kemudian membentuk dasar bagi jaringan lokal.
- ❖ **Kemungkinan memanfaatkan struktur pembuatan kebijakan nasional dan global:** Setelah kepercayaan dan jaringan tumbuh, akan jauh lebih mudah bagi aktor lokal untuk melobi dan menegosiasikan kepentingannya dengan mitra nasional dan internasional.

### 2.3.6 Seberapa “besar” lokal itu?

Oleh karena PEL adalah pendekatan wilayah, inisiatif PEL apapun cepat atau lambat akan harus menghadapi pertanyaan: Seberapa besar “lokal” itu dalam hal inisiatif kita? Dengan kata lain, pihak-pihak yang berkepentingan di level lokal harus menentukan dimensi geografis wilayah dan besar penduduk yang akan diliput oleh inisiatif PEL.



Upaya apapun untuk menetapkan aturan yang tetap mengenai dimensi wilayah atau penduduknya akan kontradiksi dengan kebutuhan akan fleksibilitas untuk menyesuaikan dengan keadaan yang berbeda dan menanggapi tujuan dari masing-masing inisiatif PEL yang spesifik. Namun ada beberapa kriteria yang dapat memudahkan identifikasi wilayah tertentu.



Grafik di atas menggambarkan pertukaran mendasar antara koordinasi dan potensi ekonomi yang harus diperhitungkan bila kita mendefinisikan wilayah. Semakin kecil wilayahnya, dan biasanya, jumlah penduduknya juga kecil, semakin mudah mencapai koordinasi dan konsensus di antara pihak-pihak yang berkepentingan utama lokal saat merancang strategi PEL gabungan dan mengidentifikasi pengaturan penerapannya.

Namun, potensi ekonomi, politik dan kelembagaan dari suatu wilayah dan populasi kecil seringkali lebih rendah daripada wilayah yang lebih besar dengan alasan sebagai berikut:

- ❖ Wilayah kecil biasanya mempunyai kemungkinan lebih kecil untuk menciptakan skala ekonomisnya (*economies of scale*);
- ❖ Kapasitas lembaga “lokal” untuk melobi di tingkat pemerintah pusat lebih lemah; dan
- ❖ Mereka berada dalam posisi rugi bila bersaing di tingkat internasional.



Di sisi lain, jika suatu wilayah atau populasi terlalu besar, kedekatan antara lembaga dan warga akan berkurang, begitu pula pengetahuan lembaga mengenai kebutuhan dan masalah riil di tingkat akar rumput dan kemungkinan membangun konsensus dan koordinasi.

Selain dari pertukaran antara koordinasi dan potensi ekonomi, identifikasi wilayah harus juga memperhitungkan unsur berikut yang kemungkinan akan memudahkan pendekatan PEL dalam suatu wilayah khusus:

- ❖ Kehadiran (dalam jumlah yang relatif kecil) dari lembaga publik yang mewakili daerah ekonomi fungsional itu;
- ❖ Otonomi yang relatif luas ( dari segi yurisdiksi dan/atau keuangan) dari institusi yang mempromosikan pembangunan daerah dari wilayah itu (pemerintah daerah, LPEL, dan sebagainya);
- ❖ Identitas kultural atau politik yang kuat di daerah itu;
- ❖ Kemauan dan tradisi kerjasama antara aktor lokal;
- ❖ Kehadiran perusahaan lokal yang telah lama berdiri, terutama jika mereka memiliki lahan dan tempat. Kepentingan mereka di wilayah itu lebih memungkinkan mereka untuk bergabung dengan 'perkumpulan' calon penerima manfaat kebijakan PEL;
- ❖ Aktor lokal yang memiliki akar kuat, seperti perusahaan dan organisasi yang telah lama berdiri, lebih mungkin bekerjasama karena mereka sangat tergantung pada hubungan timbal balik sosial dan ekonomi yang membuat non-partisipasi relatif lebih mahal.



## Perangkat Panduan 2.3 – PEL dalam situasi pasca krisis

### Perangkat 2.3.1 – Elemen untuk didiskusikan

WILAYAH	
<b>Kemana upaya harus ditargetkan?</b>	
<b>Mengapa memilih daerah itu?</b>	
♦ Wilayah ini membentuk daerah yang fungsional secara ekonomi	
♦ Kehadiran sektor ekonomi yang saling melengkapi	
♦ Kehadiran praktik perdagangan yang umum	
♦ Pembangunan tidak merata yang perlu dikoreksi	
<b>Sumber daya apa yang tersedia di daerah itu?</b>	
♦ Asosiasi usaha	
♦ Asosiasi tani	
♦ Lembaga masyarakat	
♦ LSM dan organisasi masyarakat	
♦ Koperasi	
♦ Sumber daya alam	
<b>Mengapa pihak terkait sektor swasta berkepentingan dengan PEL?</b>	
<b>Mengapa pihak terkait sektor publik berkepentingan dengan PEL?</b>	
<b>Sejauh mana kepentingan ini saling melengkapi?</b>	
<b>Apakah ada konflik antarkepentingan?</b>	
<b>Bagaimana konflik ini diselesaikan?</b>	



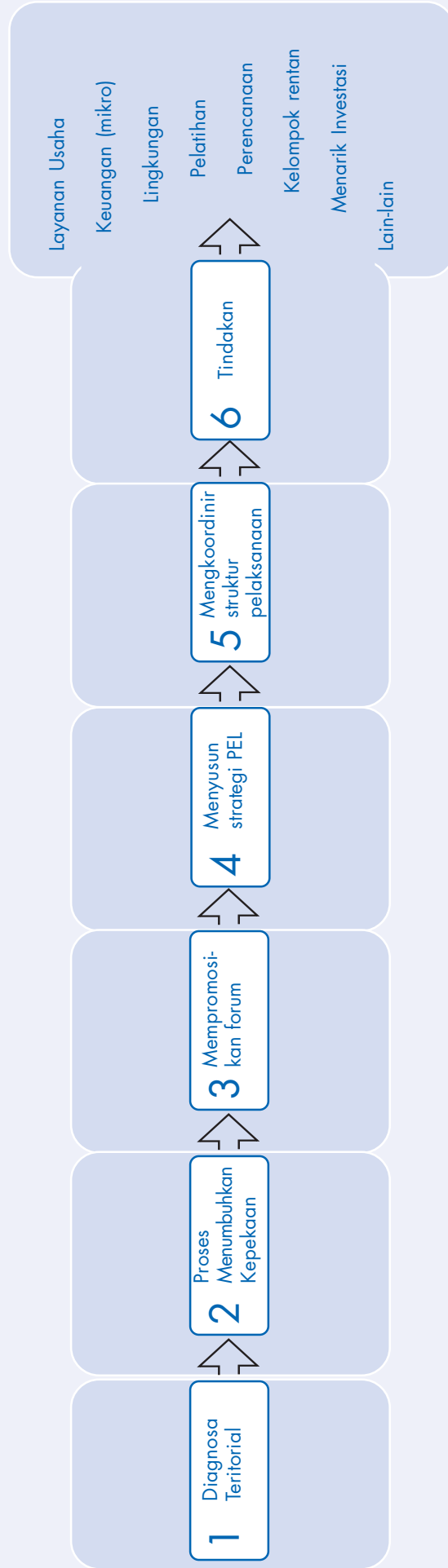
# BAGIAN 3

## PROSES PEL

BAGIAN 3



# Proses PEL





# PROSES PEL

## Tinjauan

*“PEL mendorong kepemilikan lokal atas kegiatan-kegiatan pembangunan melalui proses partisipasi, pertukaran informasi, koordinasi inisiatif dan investasi waktu dan sumber daya oleh para pihak yang berkepentingan lokal”.*

Walaupun cairnya proses PEL membuat serangkaian kebijakan dan tindakan tegas sulit diterapkan, namun intervensi PEL yang khas dipelopori oleh beberapa langkah dasar tertentu, antara lain:

### **1. Diagnosa Teritorial dan Pemetaan Kelembagaan (DT & PK)**

Tujuan fase ini adalah memperoleh pengetahuan tentang perekonomian lokal dan sumber dayanya. Fase ini terdiri dari analisis pendahuluan terhadap data sosio-ekonomi dan politik wilayah tersebut yang diperoleh melalui statistik, survei dan metodologi penelitian tindakan. Pelaksanaan pemetaan kelembagaan difokuskan pada keberadaan, tujuan dan kegiatan para pihak lokal yang berkepentingan serta dinamikanya. Akan ada beberapa kegiatan pembangunan ekonomi jangka pendek yang didanai para pendonor bilateral dan PBB, LSM dan yayasan – mobilisasi sosial (koperasi, organisasi berbasis komunitas), akses untuk memperoleh kredit, pengelolaan ternak, irigasi, pengelolaan penting lainnya dan lain sebagainya. Di samping itu, ada juga kebutuhan akan inventaris dan penilaian atas fasilitas dan kapasitas yang ada, kebutuhan, kemajuan terbaru, serta pelajaran yang diperoleh yang akan dijadikan basis untuk mengisi kesenjangan, menetapkan skala prioritas serta pengembangannya.

Relevansi dan manfaat DT & PK menjadi semakin jelas melalui beberapa tahapan proses PEL, karena informasi yang dikumpulkan menyediakan dasar-dasar untuk segera melakukan kegiatan yang berdampak cepat, maupun kegiatan-kegiatan yang memiliki dampak yang lebih berkelanjutan secara sosial dan lingkungan untuk jangka menengah maupun jangka panjang. Namun pengumpulan data perlu dilakukan secara terus menerus, karena adanya perubahan keadaan dan perubahan skala pembangunan serta aktor-aktor baru yang lebih berpengaruh di daerah tersebut.





## 2. Proses menumbuhkan kepekaan

Tahap ini melibatkan upaya peningkatan kesadaran para pihak yang berkepentingan tentang seberapa besar tindakan mereka dapat mempengaruhi aktor lain, penyesuaian apa yang perlu dilakukan serta seberapa dekat sinergi yang ada dapat membantu pencapaian sasaran pembangunan bersama. Diharapkan dialog yang diadakan antar para pihak yang berkepentingan yang utama tentang persoalan ekonomi dan kebijakan umum yang besar dapat menghasilkan solusi atas permasalahan dan peluang bersama. Upaya ini diharapkan dapat menghasilkan kristalisasi visi bagi pemulihan perekonomian dan penetapan skala prioritas untuk investasi dan kelompok-kelompok sasaran. Harapan penting lainnya dari fase ini adalah bahwa para pihak yang berkepentingan lokal secara perlahan dapat memiliki proses pembangunan ini.

## 3. Menciptakan forum lokal/regional

Menciptakan forum lokal/regional adalah kelanjutan dari proses pengembangan konsensus. Minimnya forum dialog dimana pihak perseorangan dan kalangan bisnis dapat mengekspresikan kebutuhan mereka, dapat menimbulkan ketegangan besar dan terabaikannya masalah-masalah sosial.

Forum yang mewadahi sejumlah tokoh berpengaruh yang memiliki berbagai keahlian dalam mengelola daerah akan mempermudah upaya mengidentifikasi daerah-daerah rentan, berbagi pengetahuan dan keterampilan di semua tingkatan, serta menyampaikan informasi di kalangan semua mitra yang terlibat dalam proses pembangunan. Dengan demikian forum ini diharapkan dapat mengatur proses penyusunan rencana tindakan yang terkoordinisasi, yang mencakup upaya meningkatkan keahlian teknis dan manajerial di sektor publik maupun swasta serta elemen-elemen penting yang diperlukan untuk melaksanakan upaya pemulihan yang berkelanjutan secara sosial maupun lingkungan.

## 4. Menyusun strategi PEL

Dalam fase ini, forum lokal membuat analisis yang difokuskan pada **K**ekuatan, **K**elemahan, **P**eluang dan **A**ncaman (SWOT) dari daerah tersebut. Analisis SWOT ini didasarkan pada hasil pelaksanaan diagnosa teritorial dan pemetaan kelembagaan, serta memperlihatkan keunggulan kompetitif dari daerah yang terkena dampak. Hasil analisis SWOT ini kemudian akan menghasilkan strategi PEL, sehingga mencakup visi jangka panjang, tujuan serta rencana tindakan untuk jangka menengah dan jangka panjang.

## 5. Struktur koordinasi/pelaksanaan

Para pihak yang berkepentingan lokal, sesuai kompetensi, sumber daya dan kapasitas masing-masing, akan melaksanakan strategi pembangunan dari bawah ke atas melalui rencana tindakan PEL. Forum



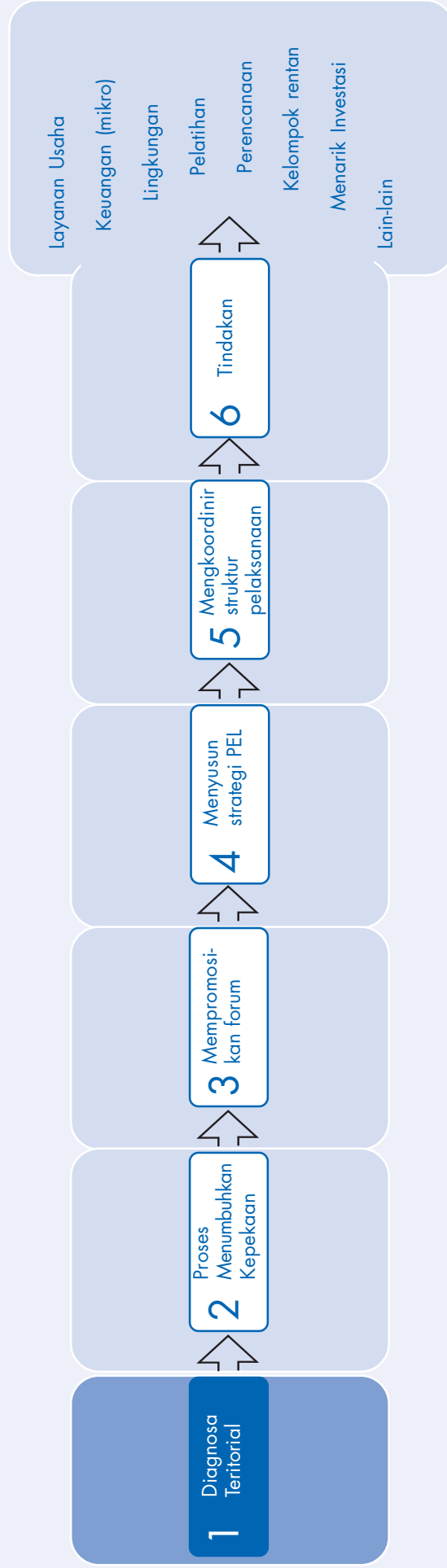
ini akan mengkoordinasikan tindakan-tindakan mereka, serta merevisi dan mengatur strategi sesuai kebutuhan pihak yang berkepentingan lokal/regional tersebut.

Namun sebelum melaksanakan strategi PEL, kita perlu memutuskan "siapa yang akan melaksanakan tugas" serta memberi tanggung jawab untuk setiap kegiatan yang ditetapkan dalam strategi ini. Apabila belum ada struktur atau badan pelaksananya, maka strategi PEL dapat membentuk forum atau badan pelaksana yang memikul tanggung jawab melaksanakan tugas-tugas tertentu.

Bab-bab berikutnya dalam bagian ini akan menjelaskan proses PEL secara terperinci mulai dari langkah 1 sampai 5. Bagian IV selanjutnya akan menguraikan tentang hasil yang diperoleh proses PEL: tindakan PEL serta pelaksanaannya (langkah 6). Tindakan-tindakan ini mencakup beberapa kebijakan PEL yang umum dan produk-produk yang digunakan dalam proyek PEL.



# I. Diagnosa Teritorial





## 3.1

### 3.1.1 Apa yang Perlu Dipertimbangkan?

## Diagnosa Teritorial dan Pemetaan Kelembagaan

Analisis sosio-ekonomi suatu daerah dan lembaga-lembaganya sangat diperlukan untuk melaksanakan hampir semua kegiatan yang terkait dengan proses PEL.

Tujuan **diagnosa teritorial (DT)** adalah menghimpun informasi mengenai suatu daerah serta sumber daya yang terkandung di dalamnya guna memahami keadaan setempat.

Hasil diagnosa ini perlu digunakan untuk:

- ❖ Meningkatkan kepekaan pihak yang berkepentingan lokal dengan memberi mereka informasi yang memadai tentang daerah tersebut, aset-aset serta sumber dayanya agar dapat meningkatkan pemahaman tentang keadaan setempat untuk mengembangkan usaha;
- ❖ Memberikan nasehat tentang bagaimana kebijakan yang ada disesuaikan dengan pembangunan ekonomi, sosial, dan lingkungan yang berkelanjutan untuk jangka panjang;
- ❖ Merumuskan usulan untuk mengambil tindakan-tindakan yang berdampak cepat serta menyusun strategi PEL jangka panjang; dan
- ❖ Memantau dan menilai kinerja yang ada serta hasil akhir dari intervensi PEL.

Di samping diagnosa teritorial yang membantu meningkatkan pemahaman pihak yang berkepentingan utama tentang realitas setempat, kita juga perlu memperoleh gambaran ringkas tentang organisasi dan lembaga yang mempengaruhi pembangunan ekonomi di daerah tersebut.

Pelaksanaan **pemetaan kelembagaan (PK)** memungkinkan para mitra pembangunan merespons dengan mudah permintaan-permintaan para wirausahawan dan pihak-pihak lain akan informasi tentang inisiatif pembangunan yang sedang berjalan maupun yang sudah direncanakan di daerah tersebut. Informasi ini dapat digunakan untuk menciptakan sinergi di antara berbagai inisiatif dan selanjutnya sebagai sarana untuk membentuk konsensus di sekitar daerah-daerah yang diprioritaskan untuk intervensi. Informasi yang ada di dalam bank data dapat disajikan dalam paket yang disusun sendiri. Sebagian informasi ini mungkin sudah tersedia, namun tidak teratur rapi. Apabila informasi dikemas dengan baik, maka informasi ini tidak hanya bermanfaat bagi mitra pembangunan, namun juga bagi organisasi pendukung perekonomian.



**PK** perlu diatur untuk dapat:

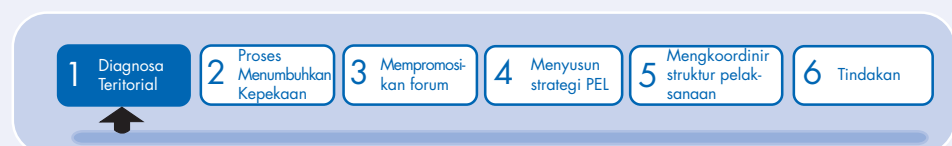
- ❖ Menciptakan peta lengkap mengenai pihak yang berkepentingan di berbagai sektor sosial, ekonomi dan politik;
- ❖ Menetapkan profil para pihak yang berkepentingan yang berpengaruh ini dalam hal misi, tujuan, bidang tindakan, yurisdiksi, jangkauan geografis mereka, dan lain-lain;
- ❖ Menilai kemampuan adaptasi dan fleksibilitas lembaga dan organisasi yang ada;
- ❖ Menganalisis dinamika di kalangan pihak yang berkepentingan lokal yang paling penting untuk mengetahui di mana kurangnya kerjasama dan di mana kemungkinan besar ada sinergi; dan
- ❖ Memfasilitasi koordinasi antara program-program, lembaga dan organisasi yang ada, serta mengidentifikasi layanan-layanan yang belum ada.

Di samping implikasi praktis dari meningkatnya suplai informasi, pengumpulan informasi mengenai sumber daya alam, usaha, prasarana, lembaga dan hal-hal lain dapat meningkatkan transparansi para aktor dan agenda mereka serta memainkan peran penting dalam fase awal proses PEL.

Pihak yang berkepentingan lokal adalah aktor yang paling sesuai untuk mengidentifikasi aset dan prioritas lokal.

Pada tahap awal proses pemulihan ini, kita perlu mendorong keterlibatan para pelaku seluas mungkin. Pihak yang berkepentingan merupakan tulang punggung daerah tersebut secara sosial, ekonomi dan kelembagaan, dan memiliki pengetahuan yang baik mengenai karakteristik utama, potensi, kemungkinan dan kebutuhan perekonomian daerah tersebut. Oleh karena itu, pihak yang berkepentingan lokal adalah aktor yang paling sesuai untuk mengidentifikasi aset dan prioritas lokal.

## Proses PEL



### 3.1.2

Apa yang Perlu Dilakukan?

## Langkah 1: Diagnosa Teritorial

Langkah ini dilakukan dengan menggunakan mekanisme berikut ini:

### ***Penilaian cepat tentang kebutuhan***

Penilaian ini mencatat tentang masalah-masalah yang paling mendesak dan tindakan terkait yang perlu segera diambil. Walaupun kita baru di awal proses PEL, dan belum semua pihak yang berkepentingan sudah diajak



Perangkat  
3.1.1



Perangkat  
3.1.2



Perangkat  
3.1.3

bicara, tapi penilaian cepat tentang kebutuhan ini sangat penting untuk menguraikan kebijakan jangka pendek dan perlu dibahas seluas mungkin dengan para pihak yang berkepentingan lokal guna menjelaskan pembagian peran dan tanggung jawab. Dengan merangsang tindakan, kerjasama dan koordinasi bersama, tindakan-tindakan yang berdampak cepat akan membantu secara positif proses menumbuhkan kepekaan, yang berlangsung secara paralel.

Lihat **PERANGKAT 3.1.1** daftar periksa penilaian cepat tentang kebutuhan guna menyusun tindakan berdampak cepat.

### ***Pengumpulan data sosio-ekonomi***

Langkah ini melibatkan pengumpulan data umum yang terkait dengan:

- ❖ Lingkungan lembaga dan politik;
- ❖ Kerangka kerja hukum dan perundang-undangan;
- ❖ Inisiatif yang sedang berjalan dan telah direncanakan; dan
- ❖ Informasi statistik yang penting.

Lihat **PERANGKAT 3.1.2** untuk memperoleh informasi lebih lanjut tentang jenis data yang dibutuhkan.

### ***Pelaksanaan pemetaan kelembagaan***

Hasil penting dari pelaksanaan ini adalah daftar (atau peta) mengenai pihak yang berkepentingan yang paling penting di daerah tersebut, masing-masing pertanyaan berikut perlu dijawab:

- ❖ Sudah berapa lama pihak yang berkepentingan (organisasi, perusahaan, lembaga, dan lain-lain) berdiri?
- ❖ Bagaimana struktur organisasinya?
- ❖ Bagaimana mandatnya?
- ❖ Apa kegiatannya di bidang pembangunan ekonomi?
- ❖ Siapa yang menjadi kelompok sasaran/penerima manfaatnya?
- ❖ Dengan organisasi mana ia telah mengadakan kontak atau kerjasama?

Lihat **PERANGKAT 3.1.3** untuk contoh kerangka acuan bagi pengumpulan data dan pemetaan kelembagaan di Slavonia Timur dan daerah Sivak.

Pengumpulan data perlu dilakukan secara cermat. Akurasi informasi yang dikumpulkan merupakan sesuatu yang sangat penting, karena informasi ini akan menentukan pilihan kebijakan PEL dalam strategi PEL (lihat Bab 3.4, "Menyusun strategi PEL").

Bila mungkin, data perlu dikumpulkan di tingkat kabupaten. Jika data kabupaten tidak tersedia, maka data dapat dikumpulkan di tingkat provinsi. Jika data statistik sekunder tidak tersedia, maka kita perlu mengumpulkan data tersebut melalui wawancara dan penyebaran kuesioner.



Perangkat  
3.2.1  
Perangkat  
3.1.4

### 3.1.3 Siapa yang Perlu Melaksanakannya?

#### Langkah 2: Analisis data

Analisis data sangat diperlukan untuk mengidentifikasi kecenderungan, keterkaitan dan kemungkinan sinergi di dalam dan di antara sektor-sektor dan area program. Bank data dapat segera digunakan untuk mengidentifikasi pihak yang berkepentingan lokal yang paling penting yang perlu dijadikan target selama fase menumbuhkan kepekaan (*sensitization*). Di samping itu data tersebut akan digunakan untuk mulai merumuskan strategi PEL (lihat Bab 3.4, “Menyusun strategi PEL”). Karena kondisi sosio-ekonomi dan kelembagaan terus berubah, maka bank data ini perlu diperbaharui secara berkala.

Lihat **PERANGKAT 3.2.1** untuk daftar kemungkinan kontribusi para pihak yang berkepentingan lokal untuk proses PEL.

Lihat **PERANGKAT 3.1.4** untuk daftar sumber di mana dapat ditemukan data yang relevan tentang keberadaan atau fungsi lembaga lokal atau regional.

Adalah sangat penting bagi mereka yang mengumpulkan informasi dan membuat analisis data untuk **mendengarkan semua** yang dikatakan oleh mereka yang terlibat, serta **belajar** dari perspektif ini. Tidak semua kelompok, terutama kelompok yang paling rentan, memiliki pandangan yang sama tentang cara melaksanakan proses pemulihan, atau berada dalam posisi untuk mengartikulasi kepentingan mereka. Oleh karena itu, wawancara dan penelitian seluas mungkin perlu dilakukan secara seksama.

Lembaga multilateral dan penyandang dana yang utama serta LSM-LSM perlu memobilisasi kapasitas mereka serta menciptakan mekanisme yang efektif untuk melaksanakan penilaian ini. Penekanan perlu diberikan pada upaya yang memungkinkan para pakar lokal dan mereka yang berpengalaman dari dalam maupun luar negeri untuk berpartisipasi dalam penilaian ini serta mempelopori penyusunan strategi, penetapan skala prioritas serta perencanaan program.



## Perangkat Panduan 3.1 – Diagnosa Teritorial dan Pemetaan Kelembagaan

### Perangkat 3.1.1 – Penilaian Cepat tentang Kebutuhan: Daftar Periksa

	KETERANGAN
<b>3.1 – PENILAIAN SITUASI SECARA UMUM</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Faktor penyebab krisis</li> <li>♦ Daerah yang terkena dampak</li> <li>♦ Kelompok masyarakat yang terkena dampak</li> <li>♦ Isu jender/sosio-budaya</li> <li>♦ Persoalan struktural</li> <li>♦ Situasi ekonomi</li> <li>♦ Situasi HAM dan politik</li> <li>♦ Program dan sistem sosial</li> <li>♦ Kerangka kerja administratif dan hukum</li> <li>♦ Program bantuan internasional dan lokal</li> <li>♦ Mitra ILO yang potensial</li> </ul>	
<b>3.2 – PENILAIAN KAPASITAS UNTUK KONSTITUEN, MITRA DAN LAIN-LAIN.</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Kapasitas kelembagaan</li> <li>♦ Kapasitas konstituen</li> <li>♦ Lembaga dan organisasi masyarakat madani</li> </ul>	
<b>3.3 – PENILAIAN SEKTORAL UNTUK MERENCANAKAN PROGRAM ILO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Pelatihan kejuruan</li> <li>♦ Program kerja publik</li> <li>♦ Perlindungan jaminan sosial</li> <li>♦ Bursa tenaga kerja dan prospek kerja</li> <li>♦ Dialog sosial</li> <li>♦ Layanan konsultasi bisnis</li> <li>♦ Keuangan mikro</li> <li>♦ Pekerjaan yang banyak menyerap tenaga kerja</li> </ul>	
<b>3.4 – KELOMPOK SASARAN KHUSUS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Sarana untuk menilai kapasitas dan kerentanan</li> <li>♦ Penyandang cacat</li> <li>♦ Kaum muda</li> <li>♦ Mantan pejuang, termasuk tentara anak-anak</li> <li>♦ Perempuan yang menjadi kepala rumah tangga</li> <li>♦ Pengangguran</li> </ul>	





<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Pengungsi</li> <li>♦ Orang-orang yang terusir di dalam negeri</li> <li>♦ Pengungsi yang kembali</li> <li>♦ Pekerja migran yang kembali</li> </ul>	
<b>3.5 – KESENJANGAN EKONOMI</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Penurunan pasar</li> <li>♦ Sumber bahan baku dan faktor produksi yang menurun</li> <li>♦ Tandan industri yang melemah</li> <li>♦ Sumber pendanaan yang berkurang</li> <li>♦ Peluang ekonomi yang muncul dari rekonstruksi pasca krisis dan transisi ke sistem perekonomian yang berorientasi pasar</li> <li>♦ Investasi rekonstruksi</li> <li>♦ Sumber pendanaan baru</li> <li>♦ Restrukturisasi kegiatan industri yang kurang menguntungkan</li> <li>♦ Investasi asing</li> <li>♦ Pasar baru</li> <li>♦ Lain-lain</li> </ul>	

Sumber: Diadaptasi dari: Penilaian Cepat ILO tentang Kebutuhan dalam Situasi Krisis dan Pasca Krisis



### Perangkat 3.1.2 – Diagnosa Teritorial dan Pemetaan Kelembagaan: Kebutuhan Informasi

<b>DINAMIKA DAN DATA SOSIO-EKONOMI</b> (idealnya dikumpulkan di tingkat kotamadya/kabupaten, bila tidak, di tingkat provinsi)	<b>Laki-laki</b>	<b>Perempuan</b>
<b>Data ekonomi makro yang relevan</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Pendapatan rata-rata per kapita</li> <li>♦ Upah minimum</li> <li>♦ Kebutuhan dasar</li> <li>♦ Tingkat inflasi dan devaluasi</li> <li>♦ Produk Kotor Daerah sektoral</li> </ul>		
<b>Populasi</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Total</li> <li>♦ Perkotaan</li> <li>♦ Pedesaan</li> <li>♦ Komposisi etnis</li> <li>♦ Tingkat melek huruf</li> <li>♦ Tingkat pendidikan</li> </ul>		
<b>Pekerjaan dan wiraswasta</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Penduduk yang aktif secara ekonomi</li> <li>♦ Pekerjaan sektoral (industri, pertanian, dan lain-lain)</li> <li>♦ Pengangguran</li> <li>♦ Pekerja</li> <li>♦ Wirausahawan</li> <li>♦ Sektor informal (perkiraan)</li> </ul>		
<b>Prasarana</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Bangunan</li> <li>♦ Jalan</li> <li>♦ Rel kereta api</li> <li>♦ Bandara</li> <li>♦ Pelabuhan</li> </ul>		
<b>Sumber daya alam dan lingkungan</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Air</li> <li>♦ Taman nasional</li> <li>♦ Situs budaya/sejarah</li> <li>♦ Iklim</li> </ul>		



<b>DINAMIKA DAN DATA SOSIO-EKONOMI</b> (idealnya dikumpulkan di tingkat kotamadya/kabupaten, bila tidak, di tingkat provinsi)	<b>Laki-laki</b>	<b>Perempuan</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Laut</li> <li>Sungai</li> <li>Fauna/Flora</li> <li>Bahan baku dan sumber daya mineral</li> </ul>		
<b>KERANGKA KERJA HUKUM DAN PERATURAN</b>		
Kerangka kerja hukum tentang desentralisasi yang terkait dengan insentif/pendanaan/mechanisme untuk investasi di sektor ekonomi dan sosial		
Undang-undang dan peraturan provinsi dan kabupaten		
Kerangka kerja promosional khusus		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Usaha kecil dan mikro</li> <li>Pembangunan peternakan</li> <li>Pembangunan pertanian</li> <li>Pariwisata</li> <li>Pembangunan sektor industri maupun sektor lain</li> <li>Daya tarik investasi/pemasaran tempat</li> <li>Kategori-kategori lain yang relevan</li> </ul>		
Undang-undang perbankan		
Undang-undang tentang pendirian, pendanaan dan administrasi asosiasi dan organisasi profesional		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Entitas masyarakat sipil (madani)</li> <li>Asosiasi pengusaha</li> <li>Koperasi</li> <li>Asosiasi/organisasi lain yang relevan</li> </ul>		
Undang-undang pendaftaran		
<b>INFORMASI KELEMBAGAAN/POLITIK</b>		
Batas-batas administratif (disajikan dalam peta)		
Lembaga lokal terdesentralisasi yang menangani pembangunan sosial dan ekonomi		
Komposisi struktur kotamadya secara terperinci, termasuk sumber daya manusia dan fisik		
Komposisi struktur provinsi terdesentralisasi secara terperinci yang mendukung pemerintah daerah		
LSM-LSM yang memiliki kegiatan yang sedang berlangsung dan		



<b>DINAMIKA DAN DATA SOSIO-EKONOMI</b> (idealnya dikumpulkan di tingkat kotamadya/kabupaten, bila tidak, di tingkat provinsi)	<b>Laki-laki</b>	<b>Perempuan</b>
yang sedang direncanakan yang menangani pembangunan sosial dan ekonomi		
Organisasi sektor swasta		
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Kamar dagang dan industri</li> <li>♦ Asosiasi produsen</li> <li>♦ Koperasi</li> <li>♦ Bank</li> <li>♦ Lembaga keuangan mikro</li> <li>♦ Sekolah, lembaga pelatihan dan universitas</li> <li>♦ Lembaga penelitian</li> </ul>		
LSM-LSM dan organisasi berbasis masyarakat/tingkat bawah		
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Pendidikan</li> <li>♦ Persoalan jender</li> <li>♦ Pemuda</li> <li>♦ Lingkungan</li> <li>♦ Pembangunan ekonomi</li> <li>♦ Pembangunan masyarakat</li> <li>♦ Pengentasan kemiskinan</li> <li>♦ Perencanaan</li> <li>♦ Kelompok masyarakat yang rentan (dan lain-lain) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Orang-orang yang terusir di dalam negeri</li> <li>- Orang yang dipulangkan</li> <li>- Pengungsi</li> <li>- Imigran</li> <li>- Masyarakat suku pedalaman</li> <li>- Kelompok-kelompok lain yang relevan</li> </ul> </li> </ul>		
Asosiasi pengusaha dan wiraswastawan		
Serikat pekerja		
Organisasi pengelola layanan umum		
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Layanan pengembangan usaha<sup>2</sup> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Akses pasar</li> <li>- Prasarana</li> <li>- Kebijakan/advokasi</li> <li>- Suplai input</li> <li>- Pelatihan dan bantuan teknis</li> <li>- Teknologi dan pengembangan produk</li> </ul> </li> </ul>		

2 Untuk informasi lebih lanjut tentang kategori Layanan Pengembangan Usaha, lihat "SEEP Guide to Business Development Services and Resources" situs: [www.seepnetwork.org/bdsguide.html](http://www.seepnetwork.org/bdsguide.html)



<b>DINAMIKA DAN DATA SOSIO-EKONOMI</b> (idealnya dikumpulkan di tingkat kotamadya/kabupaten, bila tidak, di tingkat provinsi)	<b>Laki-laki</b>	<b>Perempuan</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Keuangan/keuangan mikro                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Pinjaman</li> <li>Asuransi</li> <li>Hal-hal terkait lainnya</li> </ul> </li> <li>Sistem irigasi</li> <li>Kolam mekanis</li> <li>Fasilitas penyimpanan</li> <li>Hal-hal terkait lainnya</li> </ul>		
Organisasi dan perkumpulan keagamaan		
<b>INISIATIF PEMBANGUNAN YANG TERENCANA DAN BERKELANJUTAN</b>		
Program kerjasama internasional yang melibatkan kegiatan-kegiatan di sektor sosial dan ekonomi		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Prasarana</li> <li>Bantuan teknis</li> <li>Kredit</li> <li>Pelatihan</li> <li>Peralatan dan perlengkapan</li> <li>Layanan usaha</li> <li>Hal-hal terkait lainnya</li> </ul>		
Rencana investasi nasional/regional/lokal yang mempengaruhi kondisi sosial dan ekonomi		
Inisiatif swasta yang terkait dengan sektor-sektor perekonomian utama yang strategis		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Perkapalan</li> <li>Aluminium</li> <li>Pariwisata</li> <li>Elektromekanis</li> <li>Sektor-sektor terkait lainnya</li> </ul>		
Program investasi yang terdesentralisasi untuk prasarana sosial dan ekonomi		
Penyaluran kredit khusus yang tersedia di pasar		
<b>DINAMIKA SOSIO-EKONOMI DI DAERAH</b>		
Kerjasama dan sinergi intra-perusahaan/kluster industri		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Antar perusahaan di dalam/di luar daerah tersebut</li> </ul>		



<b>DINAMIKA DAN DATA SOSIO-EKONOMI</b> (idealnya dikumpulkan di tingkat kotamadya/kabupaten, bila tidak, di tingkat provinsi)	<b>Laki-laki</b>	<b>Perempuan</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jumlah perusahaan</li> <li>- Jumlah pekerja</li> <li>♦ Kerjasama intra/infra-sektoral               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kepentingan sektor</li> <li>- Pembangunan sektor</li> </ul> </li> </ul>		
Segmen yang dinamis secara ekonomi		
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Segmen yang sedang tumbuh</li> <li>♦ Segmen yang sedang menurun</li> </ul>		
Bidang yang dinamis secara ekonomi		
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Bidang yang sedang berkembang</li> <li>♦ Bidang yang sedang menurun</li> </ul>		
Segmen yang sensitif secara sosial		
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Sifat masalah</li> <li>♦ Akar masalah</li> </ul>		
Bidang yang sensitif secara sosial		
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Sifat masalah</li> <li>♦ Akar masalah</li> </ul>		
Kerjasama antar aktor swasta dan publik		
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Lembaga/perusahaan</li> <li>♦ Sifat kerjasama</li> </ul>		



## Perangkat 3.1.3 – Pengumpulan data dan pemetaan kelembagaan yang mendasar dalam mempersiapkan pembentukan dua Lembaga Pengembangan Ekonomi Lokal di Slavonia Timur dan Provinsi Sisak

### Kerangka acuan

#### Latar belakang dan tujuan

Dalam kerangka kerja Program Rehabilitasi dan Pembangunan Sosial untuk daerah yang dilanda perang di Kroasia, tiga Lembaga Pembangunan Ekonomi Lokal (LPEL) telah dibentuk di Sbenik-Knin, Slavonia Timur dan Provinsi Sisak.

Karena Slavonia Timur dan Provinsi Sisak merupakan wilayah baru untuk program RSD, maka data (termasuk statistik) perlu dikumpulkan dan diatur berdasarkan situasi sosio-ekonomi, kerangka kerja hukum dan kebijakan (seperti undang-undang baru tentang investasi untuk Provinsi Vukovar) dan peta batas administratif (yang menunjukkan daerah-daerah yang paling parah terkena dampak perang) telah dibuat. Di sebagian besar wilayah, **pengaturan** informasi yang sudah **ada** merupakan sasaran yang perlu segera dilaksanakan.

Karena LPEL adalah asosiasi dimana organisasi/ lembaga dari sektor publik dan swasta terwakilkan, maka langkah pertama yang perlu dilakukan selama fase pra-peluncuran adalah *melaksanakan pemetaan kelembagaan*.

Langkah ini dimaksudkan untuk membuat data inventaris tentang organisasi teritorial, lembaga, program pelatihan, lembaga pendukung pertanian, asosiasi produsen, LSM dan lembaga-lembaga teritorial lain yang paling penting.

Berdasarkan informasi ini, pihak yang berkepentingan utama di bidang pembangunan ekonomi lokal akan teridentifikasi, dan sektor-sektor pembangunan regional tertentu menjadi semakin jelas, demikian pula dengan cara untuk meningkatkan koordinasi antar organisasi/ lembaga/program.

Laporan adalah salah satu dokumen di mana kelompok kerja LPEL beroperasi untuk menentukan

pengelolaan teritorial, layanan utama dan tanggung jawab lain LPEL.

Dua penelitian telah dilaksanakan, satu di Slavonia Timur (Provinsi Osijek dan Provinsi Vukovar) dan satu lagi di Provinsi Sisak. Di Provinsi Sisak, rencana pembangunan regional diuraikan oleh IMO dengan mengumpulkan data dasar secara langsung berdasarkan rencana ini.

### Cakupan geografis

- ♦ **Provinsi Osijek:** Penelitian ini difokuskan pada Baranja, daerah yang paling parah terkena dampak perang di provinsi tersebut, dan difokuskan pada program/organisasi/ lembaga yang meliputi seluruh provinsi, daerah yang terkena dampak perang atau ditargetkan terutama pada kelompok-kelompok yang terkena dampak konflik.
- ♦ **Provinsi Vukovar:** Penelitian difokuskan pada kota Vukovar dan beberapa kotamadya yang ditargetkan Komisi Eropa.
- ♦ **Provinsi Sisak:** Penelitian difokuskan pada Sisak, Petrinja dan kotamadya-kotamadya yang paling parah terkena dampak.

### Tugas

Di bawah pengawasan ILO Jenewa, UNOPS dan bekerjasama dengan IMO-Zagreb, konsultan melaksanakan tugas-tugas berikut ini:

- ♦ Mengumpulkan data dasar, melalui penelitian terhadap sumber yang ada (laporan tahunan, undang-undang, internet dan dokumentasi lain), mengenai situasi sosio-ekonomi, hukum dan kerangka kerja kebijakan serta struktur administratif sesuai Lampiran I;
- ♦ Mengumpulkan informasi, melalui wawancara/kuesioner, mengenai organisasi/ lembaga/program sesuai Lampiran II;



- ♦ Mengatur dan menganalisis informasi serta menyajikannya dengan cara yang “ramah pengguna” (peta, tabel, kajian, lampiran, dan lain-lain)

## Keluaran

Untuk setiap daerah, hasil penelitian disajikan dalam sebuah laporan yang berisi bagian-bagian penjelasan yang digambarkan dalam bentuk tabel, peta dan statistik. Kuesioner lengkap dilampirkan pada laporan tersebut.

Laporan akhir dibuat dalam bahasa Inggris.

## Durasi

Penelitian konsultansi diselesaikan dalam waktu tiga minggu (termasuk penyerahan laporan). Konsultan juga dilibatkan dalam upaya untuk memperbaiki laporan setelah laporan diserahkan.

## Tanggal

September 2000.

## Pengaturan kelembagaan

ILO mengawasi penelitian tersebut dan memberi penjelasan ringkas kepada konsultan melalui telepon.

IMO memberi nasehat kepada para calon konsultan (University of Osijek, *Local Democracy Agency*) serta memberi penjelasan ringkas kepada konsultan secara terperinci mengenai sumber informasi dan kontak yang ada. UNOPS mengontrak konsultan-konsultan tersebut dan menanggung biaya berdasarkan pengeluaran (termasuk biaya transportasi, komunikasi, pengeditan, dan lain-lain).

## LAMPIRAN I

### Pengumpulan data dasar

Persoalan berikut ini dibahas dalam laporan tersebut. (Adalah penting untuk menggunakan angka/informasi yang terbaru serta *mengacu pada situasi sebelum perang*)

### Situasi sosio-ekonomi di daerah

- ♦ Jumlah penduduk, pengungsi, penduduk yang kembali ke daerah asal, pengungsi di daerah-daerah target Uni Eropa dan di kota-kota besar (bila mungkin diperlihatkan pada sebuah peta atau dalam bentuk grafik);
- ♦ Angka dan profil pekerjaan/pengangguran (tidak bekerja, penduduk aktif secara perekonomian, pengangguran sektoral, sektor informal);
- ♦ Tingkat pendidikan;
- ♦ Pendapatan rata-rata per kapita di tingkat provinsi;
- ♦ Produk kotor di tingkat provinsi;
- ♦ Kegiatan perekonomian/sumber penghasilan yang utama (bekerja, wiraswasta, kegiatan untuk mencari nafkah sendiri);
- ♦ Industri utama (sektor, milik negara/diswastakan, prospek masa depan, rencana rekonstruksi/investasi atau harus ditutup);
- ♦ Usaha mikro dan UKM/kerajinan tangan (sektor, jumlah, jumlah pekerja, modal, kapan usaha tersebut dimulai);
- ♦ Pasar utama/pusat perekonomian di daerah, kluster tersebut;
- ♦ Potensi dan peluang pertumbuhan ekonomi di daerah tersebut (berdasarkan previsi lembaga, rencana investasi dalam/luar negeri, investasi publik/swasta, sektor-sektor yang berkembang, kebutuhan/pengadaan barang dan jasa).





## Kerangka kerja hukum dan kebijakan serta struktur administratif

- ♦ Peta yang memperlihatkan batas-batas pemerintahan (provinsi, kota, kabupaten);
- ♦ Undang-undang, peraturan atau kebijakan pembangunan ekonomi di kawasan tersebut yang mendukung daerah-daerah yang paling parah terkena dampak perang, daerah lintas perbatasan atau daerah khusus lainnya (seperti undang-undang tentang investasi Vukovar yang baru-baru ini diadopsi, zona industri, prasarana produktif/perekonomian).

- Bank
- Lembaga penelitian dan pelatihan

- ♦ Sektor swasta (nirlaba)
  - Pusat UKM
  - Organisasi pengusaha
  - Serikat pekerja/organisasi pekerja
  - Asosiasi penduduk yang kembali ke daerah asal
  - Komite desa
  - Asosiasi perempuan
  - Asosiasi kaum minoritas
  - Organisasi gereja (misalnya CARITAS)
  - LSM internasional (seperti ASB, *Local Agency for Democracy*)

## LAMPIRAN II

### Pemetaan kelembagaan: Daftar Organisasi

Lembaga dan organisasi yang akan didekati dan beroperasi di sektor sosio-ekonomi, didaftarkan secara resmi dan meliputi:

- ♦ Sektor publik
  - Departemen-departemen yang ter-desentralisir di kementerian UKM
  - Dinas provinsi untuk urusan ekonomi, pertanian dan buruh/sosial
  - Dinas kota/kabupaten untuk urusan ekonomi, pertanian dan buruh/sosial
  - Kamar Dagang
  - Kantor pekerjaan
  - Layanan penyuluhan pertanian
  - Perwakilan regional dari *National Consultant Network* (Jejaring Konsultan Nasional)
  - Akademi dan universitas
- ♦ Sektor swasta (laba) atau sektor semi-swasta
  - Asosiasi Pengrajin
  - Koperasi
  - Asosiasi produsen (sektoral, berbasis produksi dan lain-lain)
  - Asosiasi petani
  - Pusat teknologi
  - Inkubator usaha

Organisasi lain yang menyediakan layanan keuangan (kredit, dana bantuan) atau layanan non-keuangan bagi para pengusaha (untuk memulai usaha) atau untuk kegiatan ekonomi/pertanian/rekonstruksi.

## LAMPIRAN II

### Pemetaan kelembagaan: Kuesioner

Wawancara yang diadakan berdasarkan kuesioner berikut ini dilaksanakan dalam lembaga/organisasi. Kuesioner yang lebih terperinci juga dibagikan, namun kuesioner ini digunakan berdasarkan batasan waktu. Pertanyaan-pertanyaan yang tidak relevan untuk lembaga tertentu dibiarkan terbuka.



## PEMETAAN KELEMBAGAAN: KUESIONER

Nama organisasi	
Informasi kontak	
Nama dan jabatan penghubung	
Alamat	
Tel./faks/e-mail/website	
Jenis lembaga/status hukum (publik, swasta/ laba, semi-swasta, asosiasi/LSM, kelompok yang berkepentingan dan lain-lain)	
Didirikan pada (tahun)	
Tujuan/misi utama (Untuk apa organisasi ini didirikan?)	
Bidang kegiatan utama (pendidikan, pelatihan, layanan bantuan keuangan, layanan bantuan non-keuangan, informasi, alih teknologi, mobilisasi sumber daya, pencegahan/penyelesaian konflik, kesejahteraan sosial, peningkatan kesadaran/lobi dan lain-lain)	
Kelompok sasaran/klien/anggota (Untuk siapa?)	
Bidang intervensi secara geografis (Dimana?)	
Kegiatan operasional yang utama (secara terus- menerus)	
Anggaran total untuk kegiatan operasional (per tahun atau jika kurang dari setahun, per periode kegiatan)	
Kegiatan-kegiatan yang direncanakan (sebutkan apakah untuk jangka pendek, menengah atau panjang)	
Jumlah dan sumber pendanaan untuk kegiatan- kegiatan yang telah direncanakan	



## Perangkat 3.1.4 – Di mana mencari informasi tentang diagnosa teritorial

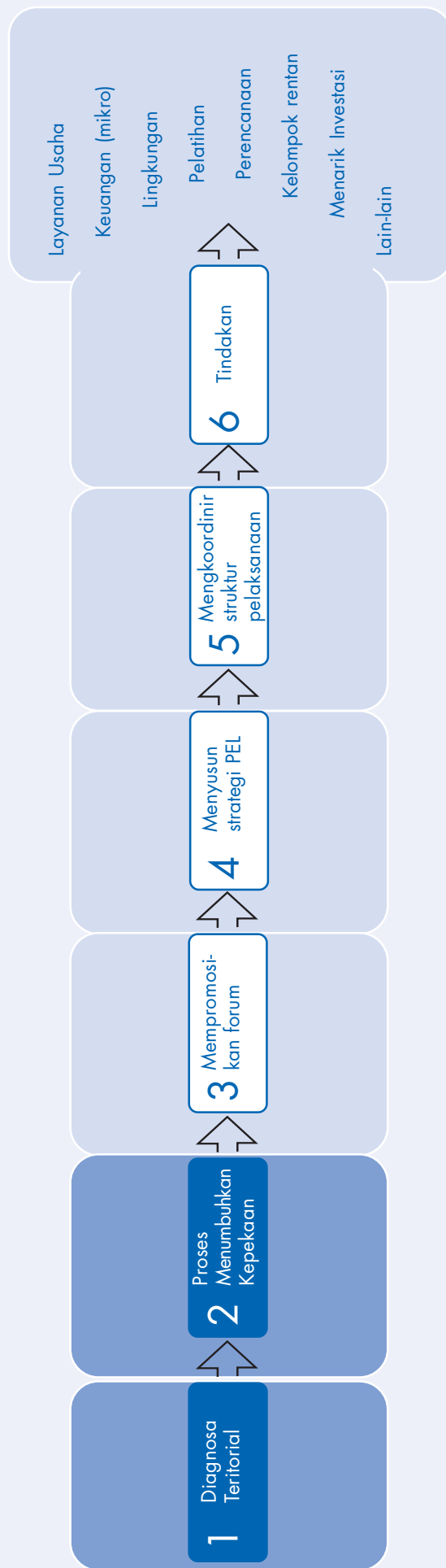
### SUMBER-SUMBER INFORMASI DALAM NEGERI

- ♦ Lembaga-lembaga pemerintah pusat
- ♦ Otoritas lokal atau regional
- ♦ Koordinator PBB untuk urusan Bantuan Kemanusiaan
- ♦ Staf lokal UNHCR, UNDP, UNICEF, OCHA, WFP, WHO
- ♦ Organisasi internasional yang lain
- ♦ Kelompok dan organisasi masyarakat
- ♦ Asosiasi pengusaha
- ♦ Tim Koordinasi dan Penilaian Bencana PBB (*Disaster Assessment and Coordination - UNDAC*)
- ♦ Lembaga-lembaga bilateral
- ♦ LSM-LSM
- ♦ Kedutaan besar
- ♦ Universitas, lembaga penelitian
- ♦ Serikat pekerja
- ♦ Orang-orang yang terkena dampak, perwakilan kelompok-kelompok yang terkena dampak
- ♦ Asosiasi produsen
- ♦ Kamar Dagang
- ♦ Media
- ♦ Perpustakaan
- ♦ Organisasi keagamaan

Sumber: diambil dari: Penilaian Cepat ILO tentang Kebutuhan dalam Situasi Krisis dan Pasca-Krisis 2. Proses



## 2. Proses Menumbuhkan Kepekaan





## 3.2

3.2.1  
Apa yang perlu  
dipertimbangkan?

## Proses Menumbuhkan Kepekaan

Segara setelah semua data kelembagaan dan sosio-ekonomi dikumpulkan dan dianalisis (lihat Bab 3.1), maka fase peningkatan kesadaran dan pengembangan konsensus mulai dijalankan.

Sebagian dari mereka yang terlibat mungkin tidak punya pengetahuan teknis tentang dinamika di antara faktor ekonomi, sosial, politik, lingkungan dan demografis pada daerah mereka dan perlu diyakinkan tentang bagaimana mereka dapat bekerja dalam cara yang lebih sinergis dengan mitra pembangunan yang lain.

Di samping itu, aktor lokal, termasuk pihak yang berkepentingan kelembagaan, mungkin tidak biasa berpartisipasi dalam pengambilan keputusan atau memprakarsai usulan untuk kegiatan-kegiatan lain yang bertentangan dengan struktur politik nasional. Mereka mungkin tidak tahu bagaimana cara merumuskan ide-ide mereka, atau tidak punya keahlian untuk memulai proses pembangunan lokal.

Oleh karena itu, tujuan utama fase ini adalah untuk meningkatkan kesadaran dan pemahaman masyarakat luas tentang persoalan yang mempengaruhi pembangunan sosio-ekonomi di daerah, serta menumbuhkan rasa ikut memiliki proses PEL.

Selama fase ini, pihak yang berkepentingan kelembagaan dan sektor swasta/masyarakat madani perlu memahami:

- ❖ Manfaat mekanisme partisipasi dan aturan kemitraan untuk mencapai sasaran pembangunan bersama dan dialog sosial;
- ❖ Bahwa dialog dan komunikasi merupakan pilar utama dalam sistem pendekatan PEL dan kunci untuk membangun kembali kepercayaan terhadap lembaga publik;
- ❖ Banyak manfaat dari kewirausahaan, produktifitas dan inovasi untuk masyarakat setempat;
- ❖ Pentingnya persoalan kelangsungan lingkungan dan sosial terhadap daya tahan prospek pembangunan ekonomi (yaitu kelangsungan politik, keuangan dan lingkungan hidup); dan
- ❖ Perbedaan bila dibandingkan dengan sistem pendekatan pembangunan yang lain.

Lembaga dan aktor ekonomi terkemuka akan mudah terlihat melalui perwakilan resmi mereka. Oleh karena itu, perhatian khusus perlu diberikan terhadap sektor informal, yakni semua kelompok yang menurut definisinya, kurang terwakilkan secara formal di bidang ekonomi dan politik. Kelompok-kelompok yang rentan khususnya harus dijadikan target, yakni orang-orang



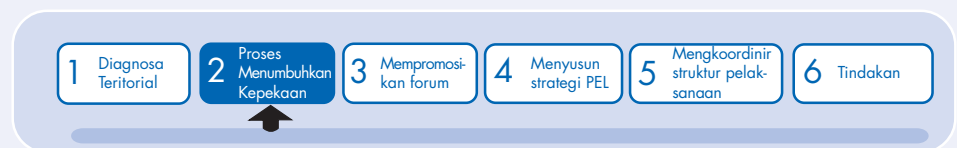
yang kehilangan hak pilihnya, masyarakat yang kembali ke daerah asal mereka, kelompok etnis minoritas, mantan pejuang.

Untuk melakukannya, proses PEL akan:

- ❖ Meningkatkan kesadaran sektor informal akan pentingnya/kontribusinya terhadap masyarakat ekonomi lokal;
- ❖ Memberi para aktor sektor informal suara yang adil dalam pengambilan keputusan tentang masa depan daerah mereka;
- ❖ Memperbolehkan penyampaian masalah, kebutuhan dan pendapat; dan
- ❖ Memfasilitasi transisi dari sektor informal menjadi sektor formal.

Sangat penting pula bagi pihak yang berkepentingan kelembagaan dan politik lokal untuk tetap sepenuhnya memahami langkah-langkah lain yang diambil untuk mengawali proses PEL dan menghindari konsepsi bahwa PEL adalah sisi eksternal dari struktur kekuasaan dan lingkungan politik/ekonomi yang ada. Adalah sangat penting untuk menerangkan secara jelas langkah-langkah apa yang perlu diambil dan apa alasannya.

## Proses PEL



### 3.2.2 Apa yang perlu dilakukan?

#### Langkah 1: Memutuskan siapa yang memimpin proses menumbuhkan kepekaan

Fase ini dimulai dengan mengidentifikasi mereka yang akan memimpin konsultasi dengan para pihak yang berkepentingan lokal. Idealnya tim ini perlu mengkombinasikan para ahli teknis lokal dan eksternal. Jumlah anggota tim tergantung pada ruang lingkup pengoperasian, kebutuhan dan sumber daya. Pada umumnya melibatkan sekelompok orang dianggap yang terbaik karena:

- ❖ Ia mendorong partisipasi dan menarik minat lebih banyak anggota masyarakat dalam proses ini;
- ❖ Ia meningkatkan jumlah waktu dan energi yang ingin diberikan peserta;
- ❖ Ia juga meningkatkan visibilitas dan status proses PEL; dan
- ❖ Ia memberi perspektif yang luas mengenai persoalan yang ada.

Suatu negara juga dapat memutuskan bahwa para anggota sebuah komite pengawas pembangunan yang ada perlu berpartisipasi dalam konsultasi untuk memanfaatkan peluang untuk memberi masukan balik dan komunikasi.



Perangkat  
3.1.1  
Perangkat  
3.1.2



Daftar  
Pustaka

### Langkah 2: Membuat presentasi awal mengenai informasi yang dikumpulkan selama pelaksanaan DT dan PK kepada pihak yang berkepentingan lokal yang telah diidentifikasi.

Konsultasi awal perlu diadakan dengan pemerintah daerah dan regional yang kemudian diikuti dengan rapat-rapat dengan para pihak yang berkepentingan lokal lainnya. Pada saat rapat-rapat dilakukan dengan pihak yang berkepentingan, kepentingan mereka dapat distimulasikan dengan menyajikan dan menjelaskan hasil diagnosa teritorial dan pemetaan kelembagaan, dan dengan memperkenalkan konsep-konsep dasar yang menyusun sistem pendekatan PEL.

- ❖ Menggunakan hasil-hasil diagnosa teritorial dan pemetaan kelembagaan (lihat **PERANGKAT 3.1.1** dan **PERANGKAT 3.1.2**);
- ❖ Mengadakan pertemuan-pertemuan dengan para pihak yang berkepentingan lokal dalam bentuk lokakarya, presentasi, kunjungan belajar, dan lain-lain;
- ❖ Mengadaptasikan setiap presentasi kepada para aktor yang terlibat; dan
- ❖ Memberikan contoh-contoh praktis: presentasi harus menarik dan membangkitkan gairah. Adalah penting untuk memberi beberapa contoh praktis sewaktu menjelaskan konsep yang sulit. Sebagai contoh, pengalaman PEL yang berhasil, gunakan studi kasus yang terjadi di Mozambik, Kroasia dan Amerika Tengah (lihat **DAFTAR PUSTAKA**).

Semua kegiatan ini membantu mendorong partisipasi dan komitmen pihak yang berkepentingan dalam proses PEL.

Untuk memastikan bahwa hasil diskusi dapat dikoordinasi menjadi panduan yang penting, disarankan agar diskusi-diskusi ini difokuskan pada beberapa topik utama yang mungkin mencakup hal-hal berikut ini:

- ❖ Hubungan antara kebijakan dengan kecenderungan masyarakat yaitu pembangunan demografis, budaya dan ekonomi;
- ❖ Penekanan masalah/persoalan sosial, lingkungan hidup, ekonomi dan politik yang mempengaruhi daerah tersebut;
- ❖ Tingkat penyelesaian masalah di masa lalu;
- ❖ Proses dan partisipasi – proses partisipasi dalam pengambilan keputusan: siapa yang berpartisipasi? Sistem pendekatan yang berhasil: apa yang telah dikerjakan dan apa yang belum dikerjakan? Apa yang dapat diterima?;
- ❖ Kapasitas dan kebutuhan lembaga;
- ❖ Kerangka kerja hukum;
- ❖ Memantau kemajuan;
- ❖ Peran mitra bantuan eksternal dan LSM – jenis bantuan dan pendekatan apa yang telah/belum dikerjakan?; dan
- ❖ Peran sektor swasta.



Perangkat  
3.2.1

### **Langkah 3: Mulai mengidentifikasi daerah-daerah prioritas yang akan dilakukan intervensi dan aktor-aktor potensial yang dapat bertanggungjawab untuk memimpin proses PEL dan melaksanakan kegiatan-kegiatan PEL.**

Lihat **PERANGKAT 3.2.1** untuk memperoleh penjelasan yang lebih terperinci mengenai kontribusi potensial dari beberapa pihak yang berkepentingan lokal dalam proses PEL.

Tujuan rapat dan presentasi adalah BUKAN untuk mencari obat, tapi untuk membantu para aktor menganalisis situasi mereka saat ini serta mencari solusi atas permasalahan yang mereka hadapi. Oleh karena itu, adalah sangat penting untuk menganggap presentasi awal sebagai langkah awal untuk meningkatkan minat dan menciptakan kemungkinan untuk diskusi berikutnya.

Anda perlu terus mencari peluang untuk meningkatkan kesadaran masyarakat, mendidik serta melatih personil, menguji prosedur, dan melibatkan semua tingkatan manajemen, semua departemen dan semua masyarakat yang terlibat dalam proses perencanaan tersebut.





## **Perangkat Panduan 3.2 – Proses Menumbuhkan Kepekaan**

### **Perangkat 3.2.1 – Pihak yang Berkepentingan Lokal: Pelaku yang Mungkin dan Kontribusi yang Potensial**

Selama fase menumbuhkan kepekaan, interaksi antar pihak yang berkepentingan lokal dapat didorong melalui rapat, presentasi, acara, dan lain-lain. Selama rapat, kontribusi potensial para aktor terhadap proses pembangunan ekonomi akan dianalisis. Tidak ada daftar lembaga dan organisasi yang terperinci, atau peran yang dapat mereka mainkan. Namun, daftar berikut ini mencakup beberapa organisasi lokal/regional yang umum serta menguraikan tentang beberapa contoh mengenai bagaimana mereka dapat dilibatkan dalam upaya pembangunan yang sama.

#### **Asosiasi petani dan produsen lain:**

Di beberapa negara yang sedang mengalami transisi, organisasi petani dan produsen lain memainkan peran yang penting dalam perekonomian lokal. Peran ini relatif sering ditunjang oleh jaringan koperasi petani, peternakan, sekolah pertanian dan lembaga penelitian yang terorganisir rapi. Di samping itu, produk pertanian sering merupakan komoditas ekspor terbesar dari perekonomian lokal serta menawarkan potensi yang besar untuk mengembangkan perekonomian. Pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki para petani dapat menawarkan peluang yang besar untuk melakukan inovasi dan pertumbuhan sektor-sektor lain, seperti industri pangan (transformasi produk pertanian) dan sektor tersier (agro-turisme).

#### **Serikat pekerja:**

Serikat pekerja dapat menawarkan struktur organisasi mereka serta memberi input yang penting mengenai kebutuhan para pekerja. Strategi kerjasama di antara para perwakilan

pengusaha dan badan-badan pemerintahan dapat menghasilkan solusi yang inovatif misalnya di bidang pelatihan, penciptaan lapangan kerja, koperasi, dan lain-lain. Secara khusus, hubungan mereka dengan badan-badan serikat pekerja di tingkat regional dan/atau nasional adalah sangat penting.

#### **Asosiasi pengusaha dan wiraswastawan:**

Partisipasi aktif dari para pengusaha dan wirausahawan dalam forum lokal adalah sangat penting. Pendekatan kewirausahaan mereka, serta pengalaman dan pengetahuan mereka yang terkait dengan permasalahan dan peluang dalam bursa kerja lokal, dapat memberi petunjuk yang penting tentang permasalahan yang utama terhadap pembangunan di daerah tersebut, dan bagaimana cara mengatasi masalah tersebut.

#### **Pemerintah daerah:**

Penduduk setempat memilih pemerintah daerah. Di negara-negara yang menganut sistem sentralistik, lembaga-lembaga ini mungkin tidak ada sama sekali, atau kalaupun ada hanya merupakan struktur-struktur desentralisasi dari pemerintahan pusat (lihat di bawah). Dalam peran mereka sebagai kesatuan politik, mereka bertanggungjawab atas tugas-tugas berikut ini: mengidentifikasi peluang pembangunan yang baru; menetapkan skala prioritas pembangunan ekonomi; mengelola sumber daya lokal; menyebarluaskan informasi; mengaktifkan koordinasi dan kerjasama di tingkat horizontal maupun vertikal (lembaga di tingkat regional maupun nasional); melakukan lobi untuk kepentingan daerah; mempromosikan inisiatif



yang dimaksudkan untuk menarik investasi maupun sumber-sumber dana agar masuk ke daerah mereka; memantau proyek pembangunan yang utama serta proyek-proyek lain. Mereka juga mewakili ekspresi demokratis tentang pilihan politik yang terbuka untuk daerah tersebut. Oleh karena itu, partisipasi mereka dalam proses pembangunan ekonomi lokal sangatlah penting.

### **Bank lokal:**

Lembaga keuangan lokal memainkan peran yang penting dalam proses pembangunan ekonomi. Partisipasi mereka dalam forum lokal adalah sangat penting, karena pengetahuan mereka dapat mengungkap permasalahan dan pandangan yang penting yang terkait dengan penyediaan dana bagi para pengusaha lokal. Selain itu, lembaga-lembaga keuangan dapat dilibatkan dalam skema kredit mikro di masa mendatang bekerjasama dengan dana penjamin.

### **Organisasi masyarakat di tingkat bawah dan organisasi pembangunan swasta:**

Organisasi-organisasi ini sangat efektif karena kemampuan mereka menyuarakan kepentingan masyarakat marjinal (perempuan, penduduk yang kembali ke daerah asal, kaum minoritas, dan lain-lain) sehingga memberikan kesempatan bagi mereka untuk mengekspresikan pandangan mereka secara lebih efektif tentang kondisi dimana pembangunan ekonomi dapat mempengaruhi kepentingan masyarakat umum.

### **Perwakilan yang terdesentralisasi dari pemerintah pusat:**

Sementara penduduk setempat memilih pemerintah daerah, perwakilan negara yang terdesentralisasi adalah suara dari pilihan lokal tentang politik nasional di daerah tersebut. Perhatian khusus perlu diberikan pada keterlibatan mereka dalam proses PEL, karena

mereka memiliki kemampuan yang efektif untuk memobilisir sumber daya. Di samping itu, perwakilan yang terdesentralisir dari pemerintah pusat dapat memainkan peran penting dalam proses lobi di tingkat pemerintah pusat dan berfungsi sebagai aktor penghubung yang penting di daerah tersebut.

### **Kamar dagang:**

Penyediaan layanan perekonomian dan peningkatan lingkungan perekonomian lokal secara umum merupakan tujuan utama dari Kamar Dagang lokal. Kontribusi mereka terhadap strategi pembangunan ekonomi lokal adalah sangat penting karena pada umumnya mereka memiliki wawasan yang luas tentang kecenderungan dan permasalahan utama dalam perekonomian lokal. Kontribusi lain adalah penyediaan data statistik tentang perekonomian lokal (lihat diagnosa teritorial).

### **Sekolah, lembaga pelatihan dan universitas:**

Sebagian besar daerah dalam perekonomian transisi dapat mengandalkan lembaga-lembaga pendidikan (negeri dan/atau swasta). Partisipasi aktif dari lembaga-lembaga ini dalam kemitraan lokal adalah sangat dibutuhkan, karena sejauh ini mereka mampu memainkan peran yang penting dalam menyusun konsep dan melaksanakan pelatihan di tingkat lokal maupun regional serta program pendidikan, setelah dilakukan pengujian yang cermat dan pembahasan tentang kebutuhan lokal akan keahlian dan kemampuan.

### **Perwakilan keagamaan:**

Lembaga keagamaan memainkan peran sosial dan ekonomi yang penting di tengah-tengah masyarakat lokal. Peran mereka bahkan semakin penting bila tidak tersedia lembaga publik atau pemerintahan. Nilai partisipasi dari perwakilan



keagamaan dalam forum lokal di masa mendatang tergantung pada kontribusinya untuk pengetahuan yang lebih baik tentang kebutuhan sosial, terutama dalam hal golongan masyarakat lokal yang terabaikan secara sosial maupun ekonomi. Lembaga keagamaan dapat mewakili kepentingan kelompok-kelompok ini, karena mereka sering kekurangan struktur organisasi mereka sendiri.

### **Organisasi lingkungan hidup:**

LSM dan organisasi-organisasi lokal lainnya yang menangani persoalan lingkungan hidup merupakan peserta dan aktor yang sangat penting dalam forum lokal untuk pembangunan ekonomi. Karena pembangunan ekonomi biasanya merangsang pembangunan fisik (pembangunan prasarana, penebangan hutan, pemakaian energi, dan lain-lain), maka pertimbangan awal tentang persoalan lingkungan hidup akan membantu mengurangi terjadinya solusi jangka pendek yang tidak berkelanjutan.

### **Media:**

Walaupun media biasanya memainkan peran yang relatif kecil dalam perekonomian lokal, namun partisipasi mereka dalam forum lokal (baik secara aktif maupun hanya sebagai pengamat) membawa keuntungan penting dalam menyebarkan informasi yang terkait dengan kegiatan pembangunan ekonomi lokal. Fungsi ini sangat berguna dalam merangsang diskusi dan partisipasi di kalangan aktor lokal. Di sisi lain, media juga membantu transparansi keputusan dan kegiatan yang dilakukan oleh forum di masa mendatang untuk membangun perekonomian lokal, sehingga menjamin kelangsungannya.

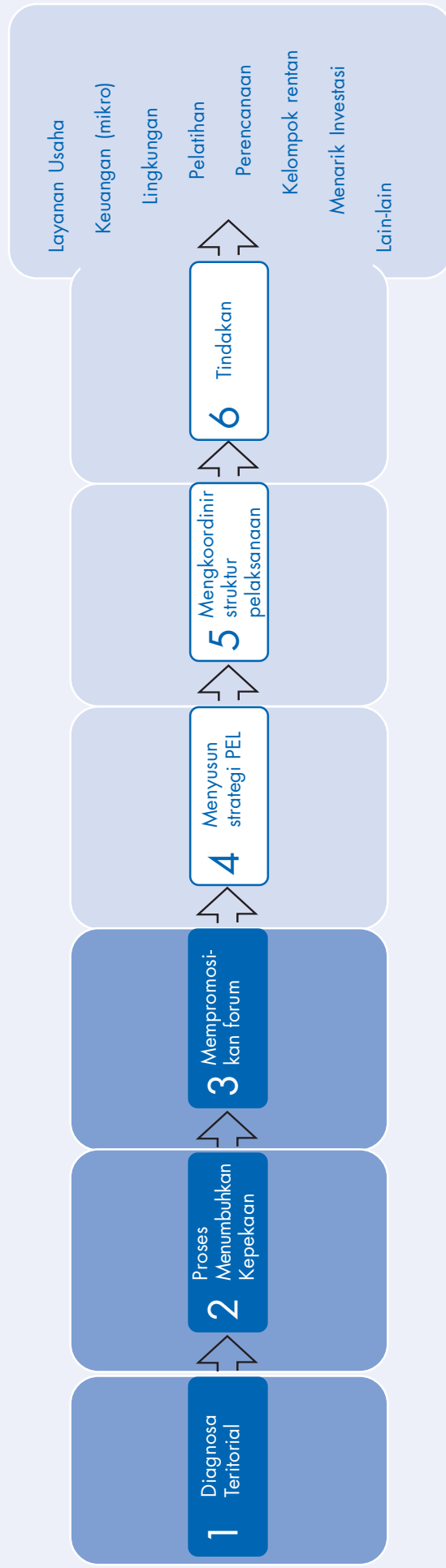
### **Penting!**

Daftar aktor-aktor di atas tidak mengikat atau terperinci. Oleh karena itu daftar ini perlu dikembangkan bila mungkin dan diperlukan.

Namun adalah penting bahwa mereka yang terlibat berasal dari sektor publik dan swasta, dan ada keseimbangan di antara kepentingan dan pengaruh mereka dalam proses pembangunan. Keseimbangan ini mungkin dapat dipastikan melalui banyaknya keterlibatan pihak yang berkepentingan di satu sisi, dan transparansi interaksi mereka di sisi lain.



### 3. Mempromosikan forum lokal/regional





## 3.3

## Mempromosikan Forum Lokal/Regional

### 3.3.1 Apa yang perlu dipertimbangkan?

Aktor-aktor yang melibatkan diri mereka pada tahap dini dalam pembahasan tentang strategi pemulihan memiliki peluang untuk mempengaruhi pengaturan lembaga pada periode pasca krisis. Namun ketiadaan forum diskusi yang resmi di tingkat lokal di negara-negara yang sedang berkembang menjadi semakin nyata di daerah-daerah di mana jalur komunikasi terputus akibat krisis.

Perwakilan sektor publik, masyarakat sipil dan komunitas bisnis lokal mungkin punya beberapa peluang untuk bersama-sama membahas persoalan terkait, guna menyusun proyek dan/atau untuk mengidentifikasi struktur pelaksanaan yang tepat. Dalam banyak hal, mungkin tidak ada latar belakang kerjasama sektor publik/swasta dan sektor swasta/masyarakat madani tidak terbiasa mengusulkan tindakan kepada para pengambil kebijakan di tingkat lokal.

Informasi tidak dapat mengalir dengan mudah, dan mungkin ada konflik tersembunyi di antara berbagai aktor akibat kondisi yang sulit. Sebagai akibatnya, sering ada persepsi yang sangat buruk tentang jenis tindakan bersama yang paling tepat. Kurangnya komunikasi dapat menembus jauh dalam praktik bisnis secara politis, sosial dan budaya.

Proses PEL berupaya menyediakan suara bagi semua aktor, terlepas dari status perwakilan mereka dalam struktur kekuasaan yang ada, dan untuk menciptakan visi yang sama di antara agenda-agenda yang berbeda. Diperlukan suatu usaha yang terorganisasi dan terkoordinasi baik untuk memulihkan tingkat normalitas dan stabilitas daerah-daerah yang pernah mengalami krisis. Transformasi ini dimulai dengan cara di mana aktor lokal dapat menyuarakan kebutuhan mereka kepada hadirin yang lebih luas. Oleh karena itu, dua tujuan utama diadakannya forum lokal/regional adalah untuk melanjutkan proses penetapan konsensus di tingkat lokal dan untuk berfungsi sebagai arena dimana kepentingan bersama dapat diidentifikasi dan perbedaan dapat ditengahi.

Melalui forum lokal/regional, akan muncul peluang untuk meningkatkan pemahaman tentang bagaimana intervensi yang berbeda dapat berdampak secara positif atau negatif terhadap “korban” krisis dalam jangka panjang, dan kemampuan kelompok-kelompok yang rentan itu sendiri merespons pemenuhan kebutuhan mereka sebelum datangnya bantuan dari masyarakat internasional.

Peran forum lokal/regional bagi semua kelompok yang berkepentingan, baik publik maupun swasta, adalah sebagai pusat informasi katalitis dan berbagi sumber daya, sehingga pihak yang berkepentingan dapat:



- ❖ Memberikan pandangan mereka tentang prioritas pembangunan ekonomi di tingkat lokal;
- ❖ Meningkatkan pemahaman tentang bidang-bidang tertentu dari kebijakan publik atau masalah yang mempengaruhi daerah tersebut;
- ❖ Mengidentifikasi solusi yang dapat dilaksanakan dari persoalan-persoalan ini melalui perencanaan bersama dan usaha kerjasama;
- ❖ Mengidentifikasi sumber daya lokal serta memobilisasi sumber daya tersebut secara lebih efektif;
- ❖ Mengusulkan sinergi kepada pimpinan perusahaan, tenaga kerja, budaya, komunikasi, keuangan dan perdagangan dalam mendukung daerah tersebut;
- ❖ Merumuskan strategi pembangunan ekonomi lokal yang dapat mempersatukan semua elemen ekonomi, sosial, politik, perdagangan, pendidikan dan industri yang berbeda;
- ❖ Membentuk konsensus terhadap strategi PEL berkoordinasi dengan kegiatan-kegiatan lembaga publik di tingkat pusat, regional dan lokal; dan
- ❖ Mengkoordinasikan, memantau serta mengevaluasi pelaksanaan strategi pembangunan ekonomi lokal;

### Proses PEL



### 3.3.2 Apa yang perlu dilakukan?

#### Langkah 1: Menilai apakah forum lokal/regional diinginkan oleh pihak yang berkepentingan

Buatlah suatu penilaian tentang sikap pihak yang berkepentingan lokal secara umum apakah mekanisme tersebut benar-benar diinginkan atau terkait dengan tahap pemulihan tertentu pasca krisis.

Hal ini dapat dilaksanakan melalui:

- ❖ Konsultasi dengan para pihak yang berkepentingan dari sektor swasta dan kelembagaan mengenai tingkat administrasi yang diharapkan dapat dicakup oleh forum ini;
- ❖ Konsultasi dengan mitra pembangunan nasional dan internasional.

Konsultasi perlu diarahkan untuk membawa pelajaran yang dipelajari dari proses-proses pembangunan yang ada, mengidentifikasi bidang pelaksanaan terbaik serta kesenjangan/batasan umum yang ada serta mendorong partisipasi.



### **Langkah 2: Mengidentifikasi figur pemimpin yang mampu mengedepankan proses pembentukan forum**

Ini berarti mengidentifikasi figur “konsensus” atau kelompok inti yang terdiri dari para aktor lokal penting yang mampu memimpin konsultasi dan menciptakan momentum untuk mengedepankan pembentukan forum.

Mutu kepemimpinan di tahap ini sangat penting karena keberhasilan dalam membentuk forum lokal/regional tergantung pada kemampuan untuk memimpin dan menghormati kelompok-kelompok yang berbeda, tidak semua dari mereka yang memiliki tingkat kekuasaan dan kepentingan yang sama. Mereka yang dipilih harus merupakan orang yang adil, transparan, dan mampu berkomunikasi/bernegosiasi dalam tatanan tingkat tinggi.

### **Langkah 3: Mulai mengidentifikasi calon anggota forum**

Mulai mengidentifikasi siapa saja yang dapat menjadi anggota forum yang aktif dan siapa yang punya kapasitas sebagai penasihat. Dalam banyak hal, satu atau dua orang akan melaksanakan banyak tugas. Paling tidak, Anda perlu memperoleh masukan dari semua bidang fungsional:

- ❖ Pemerintah daerah (dinas tenaga kerja, teknik dan pemeliharaan, urusan keselamatan, kesehatan dan lingkungan hidup, petugas informasi publik, hubungan masyarakat, hukum, keuangan dan pembelanjaan);
- ❖ Lembaga pembangunan internasional dan nasional;
- ❖ LSM, yayasan swasta, organisasi berbasis masyarakat;
- ❖ Badan-badan perekonomian dan perdagangan lokal (Kamar dagang, asosiasi profesional);
- ❖ Tokoh desa; dan
- ❖ Perwakilan kelompok-kelompok yang rentan.

### **Langkah 4: Membuat proposal tentang daerah geografis yang akan diliput forum, dan mengidentifikasi prioritas di sektor ekonomi dan sosial, serta aspek intervensi terkait lainnya.**

### **Langkah 5: Membuat proposal anggaran untuk kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan dengan bantuan forum untuk investasi awal yang akan dibuat dalam kerangka kerja tindakan yang memiliki dampak cepat.**

Anggaran ini mencakup biaya operasional dan modal untuk proyek-proyek yang akan dipromosikan.



## Langkah 6: Mempromosikan forum-forum lokal tentang persoalan-persoalan khusus

Kemungkinan besar akan muncul beberapa sub-kelompok aktor lokal, tergantung pada persoalannya. Sebagai contoh, forum dapat berkembang secara khusus untuk persoalan yang terkait dengan layanan pengembangan usaha, dan forum ini akan berperan sebagai badan perwakilan untuk proses lobi yang terkait dengan persoalan tersebut bersama para mitra pembangunan lokal. Sub-kelompok lain dapat lebih difokuskan pada cara mendorong investasi atau meningkatkan jaringan kerja. Beberapa aktor yang berbeda dapat menjadi anggota beberapa sub-kelompok, tergantung dari sejauh apa kepentingan mereka terkena dampaknya. Namun dialog ini perlu terus berkelanjutan dan sejauh mungkin membantu menciptakan sinergi dan memfasilitasi proses penetapan prioritas untuk strategi PEL.

Di saat yang sama, diskusi perlu terus berlangsung di antara para konstituen yang lebih luas melalui forum lokal/regional, di mana mereka perlu bertemu secara periodik untuk membahas persoalan mana yang menjadi lebih atau kurang relevan, memantau proses pembentukan konsensus dan untuk terus memeta strategi PEL.

Adalah penting untuk menjelaskan secara jelas langkah-langkah apa yang perlu diambil dan apa alasannya, dan untuk tetap memberi informasi terbaru kepada para otoritas daerah dan politik mengenai setiap jenis inisiatif yang diambil para ahli PEL. Setiap aktor (formal maupun informal) perlu dilibatkan dan perlu memahami nilai partisipasi mereka sendiri dalam proses pembangunan. Hal ini sangat penting untuk memastikan bahwa pihak yang berkepentingan lokal ingin mempertahankan kepemilikan mereka atas proses PEL.

Lihat **PERANGKAT 3.2.1** untuk memperoleh penjelasan lebih lanjut tentang kontribusi potensial dari para pihak yang berkepentingan lokal dalam proses PEL.



Perangkat  
3.2.1

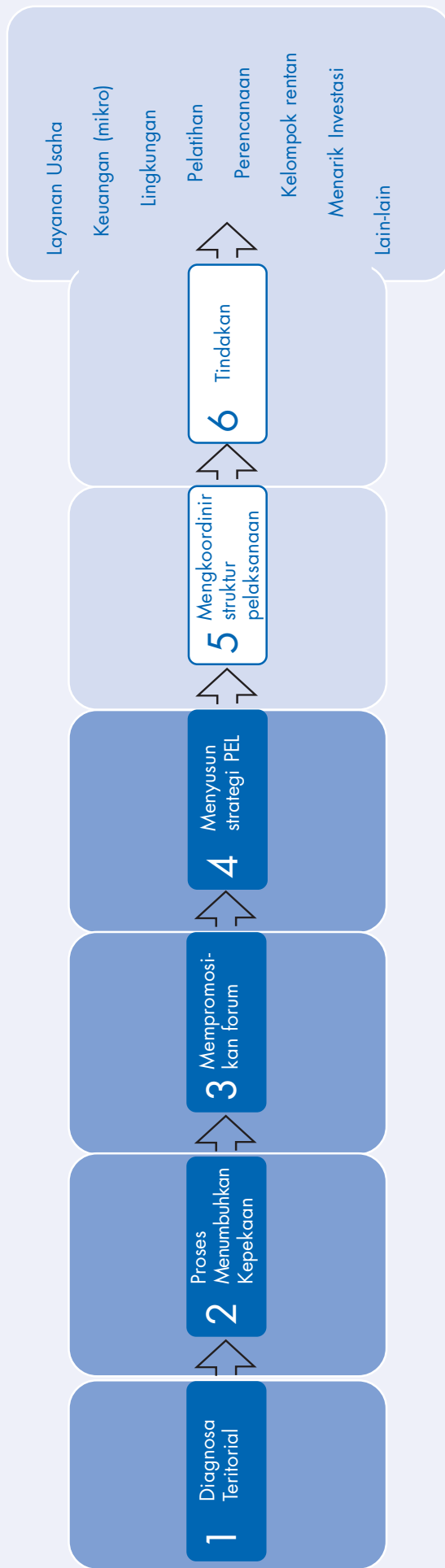
### 3.3.3 Siapa yang perlu melakukannya?

Presentasi awal adalah hal yang mendasar dalam sistem pendekatan PEL yang berhasil. Pada tahap ini pihak yang berkepentingan lokal mungkin mengajukan pertanyaan tentang konsep dan metoda dasar. Oleh karena itu, presentasi perlu disampaikan oleh seorang ahli PEL yang memiliki pengalaman luas di berbagai bidang pembangunan ekonomi lokal. Di samping itu, kemampuan untuk melibatkan dan memotivasi juga harus merupakan kualitas penting bagi mereka yang menyampaikan presentasi.





## 4. Menyusun Strategi PEL





## 3.4

### 3.4.1 Apa yang perlu dipertimbangkan?

## Menyusun Strategi PEL

Strategi PEL merupakan salah satu hasil nyata yang paling penting dari proses pembentukan konsensus di kalangan pihak yang berkepentingan lokal. Dokumen strategi PEL memegang peran penting dalam proses pembangunan lokal, karena dokumen ini akan berfungsi sebagai dokumen referensi utama dimana ia menjadi basis untuk melaksanakan intervensi dan menjadi patokan untuk mengukur kemajuan yang dicapai.

Strategi PEL harus mencakup elemen-elemen berikut ini:

- ❖ **Tinjauan terhadap kondisi sosio-ekonomi lokal:** Tinjauan ini harus merupakan sinopsis tentang hasil temuan dari diagnosis teritorial dan pemetaan kelembagaan serta konsultasi yang diadakan selama ini. Tinjauan ini akan mengungkapkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (SWOT) terhadap perekonomian lokal. Tinjauan ini akan menjadi justifikasi dan titik tolak untuk semua tindakan yang akan dilakukan selanjutnya;
- ❖ **Pernyataan visi PEL oleh forum lokal:** Visi PEL merupakan gambaran yang ideal tentang perekonomian lokal. Pihak yang berkepentingan lokal perlu menganggap visi ini sebagai titik acuan dari jalur pembangunan apa yang perlu dipilih untuk daerah tersebut. Visi ini dapat membantu mempertahankan hubungan yang ada di dalam proses pembangunan dan perlu dipertimbangkan setiap kali menyusun dan melaksanakan kebijakan dan proyek pembangunan baru;
- ❖ **Tujuan PEL yang nyata:** Forum perlu membentuk konsensus tentang serangkaian kegiatan PEL yang nyata untuk jangka menengah dan panjang guna mencapai visi PEL. Tujuan PEL berfungsi sebagai sasaran pembangunan dan biasanya terikat dengan tenggat waktu tertentu;
- ❖ **Kebijakan, proyek dan produk PEL:** Untuk mencapai tujuan di atas, forum mengusulkan kebijakan-kebijakan yang sesuai dalam bagian ketiga dari makalah strategi PEL. Kebijakan-kebijakan ini kemudian akan direalisasikan melalui proyek dan produk tertentu (lihat Bagian IV);
- ❖ **Struktur pelaksana PEL:** Makalah strategi PEL perlu memperkirakan struktur pelaksanaan mana yang bertanggungjawab atas setiap intervensi PEL yang disetujui. Penetapan tanggung jawab tertentu merupakan hal yang penting karena dua alasan yaitu pertama, penetapan ini menetapkan posisi yang jelas untuk setiap pihak yang berkepentingan lokal dalam strategi PEL secara keseluruhan, sehingga dapat membangkitkan rasa ikut memiliki; kedua, penetapan ini menjamin efektifitas kebijakan, karena setiap pihak yang berkepentingan akan melaksanakan bagian-bagian dari kebijakan yang sangat sesuai dengan pengetahuan dan kapasitas mereka; dan
- ❖ **Indikator pemantauan dan evaluasi:** Perkembangan proses pembangunan dan kebijakannya akan sangat tergantung pada kapasitas pihak yang berkepentingan lokal untuk belajar dari



## 3.4.2 Apa yang perlu dilakukan?



Perangkat  
3.4.1

pengalaman mereka yang positif maupun negatif. Pemantauan dan evaluasi diri merupakan sarana yang bermanfaat dalam proses pembelajaran ini. Indikator akan membantu menandai situasi awal dan kegiatan yang sedang berlangsung guna meraih inovasi dan kemajuan melalui proses belajar dari praktik (*learning-by-doing*), menghindari terulangnya kesalahan dan melakukan praktik-praktik terbaik yang lebih mudah diakses oleh setiap orang.

Dengan tidak adanya fase-fase di atas, strategi PEL hanya sekedar konsep di atas kertas.

### Proses PEL



### Langkah 1: mengidentifikasi tantangan dan membuat prioritas kegiatan

Langkah ini perlu dimulai dengan sebuah analisis atas hasil-hasil pelaksanaan analisis teritorial dan pemetaan kelembagaan, diskusi yang diadakan selama fase-fase berikutnya dan analisis SWOT (gunakan **PERANGKAT 3.4.1**) yang harus mencakup:

#### **Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan**

Perlu diingat bahwa kekuatan dan kelemahan sebagian besar merupakan konsekuensi dari profil sosio-ekonomi daerah tersebut yang dianalisis selama diagnosis teritorial. Akhirnya ini akan mengarah pada identifikasi masalah yang utama dalam pembangunan lokal/regional.

#### **Mengidentifikasi peluang**

Peluang sering muncul sebagai konsekuensi langsung maupun tak langsung dari masalah dan kelemahan. Oleh karena itu, identifikasi peluang akan tergantung pada kreatifitas dan inovasi dalam situasi lokal. Hanya melalui diskusi, pertukaran informasi dan pengetahuan tentang basis informal yang sering dilakukan yang dapat mendorong situasi tersebut. Forum akan menjamin kondisi utama bagi situasi tersebut dan oleh karena itu perlu dianggap sebagai inti dari proses PEL.

#### **Mengidentifikasi ancaman**

Ancaman di masa mendatang terhadap perekonomian lokal perlu diidentifikasi dengan mempertimbangkan berbagai faktor ekonomi, politik dan sosial yang mungkin mempengaruhi berfungsinya perekonomian lokal (seperti ketidak stabilan politik, inovasi teknologi, inflasi, dan lain-lain). Proses ini tidak diragukan lagi merupakan proses yang paling sulit dalam



Perangkat  
2.1.1



Perangkat  
3.4.2

analisis SWOT, karena ia terkait dengan aspek-aspek yang tidak pasti dan tidak dapat diperkirakan. Proses ini membutuhkan pengetahuan yang sangat luas mengenai kejadian-kejadian di masa yang lalu dan masa sekarang dalam perekonomian global, dan pengetahuan mengenai tingkat dimana perekonomian lokal melekat dalam kejadian-kejadian ini.

### **Mengidentifikasi keunggulan kompetitif dari perekonomian lokal**

Proses ini juga perlu dilaksanakan dalam rapat-rapat forum lokal dan perlu didasari pada hasil temuan analisis SWOT. Sebenarnya, sasaran sesungguhnya adalah memastikan kemungkinan kebijakan dan tindakan yang dapat meningkatkan kekuatan dan peluang perekonomian lokal, serta mencegah kelemahan dan ancaman lebih jauh yang mungkin menguasai perekonomian lokal. Akibatnya, forum perlu membahas seberapa besar faktor-faktor ini mempengaruhi keunggulan kompetitif dari daerah tersebut, dan bagaimana mengubah atau memperbaikinya sesuai dengan kebutuhan lokal.

Lihat **PERANGKAT 2.1.1** untuk analisis tentang kesulitan dan peningkatan yang mungkin.

### **Langkah 2: Menulis rencana**

### **Langkah 3: Menetapkan jadwal kerja dan tenggat waktu perencanaan**

Membuat jadwal penyusunan strategi PEL. Jadwal-jadwal ini dapat dimodifikasi bila prioritas telah ditetapkan secara jelas. Tugaskan setiap anggota kelompok tersebut bagian yang perlu disusun. Tentukan format yang paling tepat untuk setiap bagian. Sediakan waktu yang cukup untuk menyelesaikan tugas tersebut, tapi jangan terlalu lama agar tugas tersebut tidak berlarut-larut. Buatlah jadwal untuk konsep pertama, kajian, konsep kedua, konsep terakhir, pencetakan dan distribusi.

Lihat **PERANGKAT 3.4.2** untuk uraian rencana kerja PEL.

### **Langkah 4: Menyusun anggaran awal**

Untuk pos-pos seperti jasa penelitian, percetakan, seminar, konsultasi dan pengeluaran lain yang mungkin diperlukan selama proses penyusunan.

### **Langkah 5: Menetapkan bidang intervensi yang utama**

Berdasarkan hasil analisis SWOT, para anggota forum lokal ini perlu mulai **membangun visi untuk perekonomian lokal mereka**. Di sini kita



perlu sering mengadakan negosiasi dengan pihak pemerintah daerah terkait guna memastikan komitmen mereka, dan untuk mempromosikan suasana kerjasama dengan “mengesahkan” langkah-langkah mana yang mampu dilaksanakan oleh pihak yang berkepentingan utama untuk menyusun strategi PEL.

Kelompok yang bertanggungjawab untuk menyusun strategi PEL perlu dibimbing oleh anggota-anggota forum lokal dan spesialis PEL dari luar. Perlu ditetapkan jalur otoritas yang jelas di antara anggota kelompok dengan ketua kelompok, walaupun hal ini sebaiknya tidak dilakukan terlalu kaku sehingga mencegah ide-ide mengalir bebas.

Analisis SWOT membantu menentukan target dan sasaran tertentu. Tentukan bagaimana Anda mengatasi bidang masalah tersebut dan mencari sumber kekurangan yang telah diidentifikasi. Buatlah daftar tugas yang akan dilaksanakan, serta oleh siapa dan kapan.

Kombinasi kebijakan tertentu perlu dirancang agar visi PEL dapat tercapai. Semua kebijakan ini kemudian akan dilaksanakan melalui serangkaian proyek yang memanfaatkan produk baru maupun produk yang sudah ada, baik yang terkait dengan pelatihan atau pendanaan, prasarana atau layanan pengembangan usaha. Pada tahap ini, kita perlu mencapai konsensus mengenai anggaran untuk setiap kebijakan.

Intervensi dalam jangka pendek, menengah maupun panjang perlu didasari pada upaya untuk mengoptimalkan peluang serta memperkuat bidang-bidang yang lemah. Intervensi perlu disetujui oleh beberapa tingkatan abstraksi yang berbeda dan sesuai dengan visi PEL. Pertama-tama kita perlu melihat peluang dan masalah dari sudut pandang ‘helikopter’ dan melakukan pertukaran di antara kegiatan-kegiatan sesuai dengan skala prioritas sektoral/kebijakan. Dengan demikian kita dapat mempersempit ruang lingkup intervensi dan mengusulkan langkah-langkah guna memecahkan permasalahan, setelah itu kita dapat membedakan hirarki tujuan dan intervensi, yang bervariasi dari tingkatan umum untuk mencapai sasaran akhir (seperti mengurangi tingkat pengangguran) hingga tujuan-tujuan yang lebih khusus (seperti membantu usaha kecil). Dalam hal ini, konstruksi diagram hirarki mungkin bersifat ilustratif.

Setiap kebijakan dalam strategi PEL perlu memiliki:

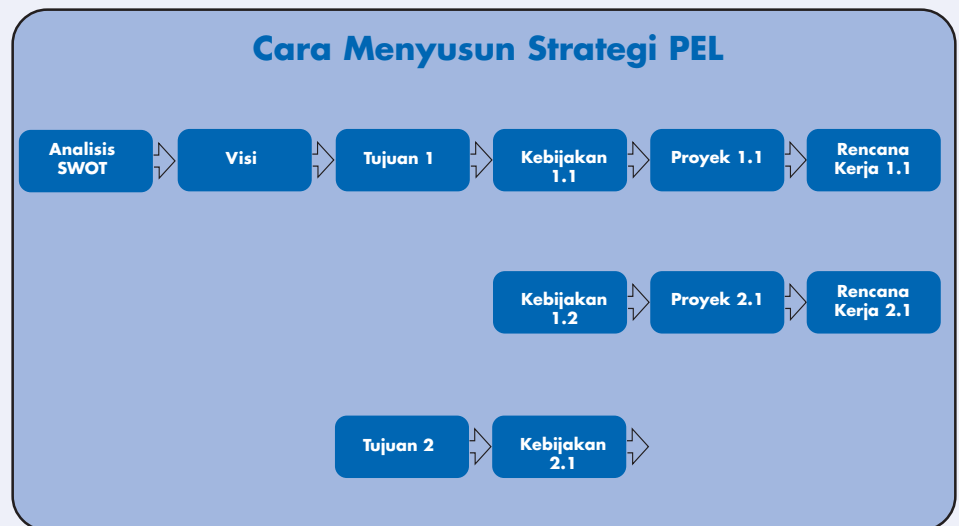
- ❖ Serangkaian tujuan yang ditetapkan dengan baik secara kuantitatif maupun kualitatif; dan
- ❖ Serangkaian indikator yang sesuai.

Ada beberapa kesulitan yang nyata sewaktu mencoba memperkirakan suatu kemajuan. Indikator yang sederhana dapat dibuat tentang seberapa jauh suatu tujuan benar-benar telah dicapai (contoh: berapa banyak perusahaan yang ingin kita dirikan selama 12 bulan berikutnya). Namun, jauh lebih sulit menghitung hasil akhir dari suatu kebijakan (contoh: bagaimana mengukur peningkatan dialog sosial dan penurunan konflik, dan lain-lain).



Namun, diskusi tentang cara mengukur hasil kebijakan yang berbeda dan cara memantau hasil tersebut akan memberi kontribusi yang penting bagi proses pengambilan keputusan dan pembentukan konsensus.

Matriks dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan pemahaman tentang strategi PEL yang terstruktur, serta hubungan antar berbagai kebijakannya. Di samping itu, matriks akan memberikan gambaran yang cepat kepada publik, yang perlu terus diberi informasi mengenai kemajuan yang dicapai oleh forum PEL.



#### **Langkah 6: Membahas skema strategi PEL dengan semua mitra dan aktor pembangunan yang relevan**

Adakan rapat secara periodik dengan lembaga-lembaga pemerintah daerah, mitra pembangunan dan organisasi masyarakat agar mereka tetap mendapatkan informasi terbaru tentang kemajuan yang dicapai dalam mengembangkan strategi PEL. Walaupun persetujuan mereka secara resmi tidak diperlukan, namun kemungkinan besar mereka akan memiliki wawasan yang berharga dan informasi yang dapat ditawarkan.

#### **Langkah 7: Meninjau dan merevisi**

Bagikan konsep awal kepada para anggota forum lokal untuk dikaji kembali. Lakukan revisi yang dibutuhkan.

Untuk kajian yang kedua, mintalah para peserta membahas tanggung jawab mereka dan bagaimana mereka akan melaksanakan kegiatan. Berdasarkan hasil diskusi ini, identifikasi bidang-bidang yang dianggap membingungkan dan tumpang tindih, dan lakukan modifikasi yang sesuai terhadap strategi PEL.

#### **Langkah 8: Mencari persetujuan akhir**

Adakan apel untuk para anggota forum lokal/regional dan mintalah persetujuan mereka secara tertulis.



### **Langkah 9: Mendistribusikan rencana akhir kepada:**

- ❖ Pejabat senior pemerintah daerah;
- ❖ Kementerian dan badan pengurus pusat yang relevan;
- ❖ Pendonor dan LSM;
- ❖ Kamar Dagang dan asosiasi profesional; dan
- ❖ Tokoh-tokoh masyarakat

### **Langkah 10: Pelaksanaan**

Pelaksanaan berarti lebih dari sekedar menjalankan suatu rencana. Pelaksanaan berarti melaksanakan rekomendasi yang dibuat selama pelaksanaan diagnosis teritorial dan pemetaan kelembagaan serta analisis SWOT, sehingga dapat mengintegrasikan rencana ke dalam pengoperasian harian dari lembaga lokal dan mitra pembangunan, melatih perusahaan, pekerja dan masyarakat yang berkepentingan serta mengevaluasi rencana tersebut.

### **Langkah 11: Pemantauan dan evaluasi**

Adakan kajian resmi tentang strategi PEL minimal sekali setahun. Persoalan-persoalan yang perlu dipertimbangkan antara lain adalah:

- ❖ Bagaimana Anda dapat melibatkan semua mitra pembangunan/aktor/tingkatan pemerintahan dalam mengevaluasi dan memperbaharui strategi?
- ❖ Apakah bidang masalah dan kekurangan sumber daya yang telah berhasil diidentifikasi dalam pelaksanaan DT dan PK dapat diatasi dengan baik?
- ❖ Apakah strategi PEL mencerminkan pelajaran yang telah dipelajari?
- ❖ Apakah anggota forum lokal memahami tanggung jawab mereka masing-masing? Apakah anggota-anggota tersebut sudah terlatih?
- ❖ Apakah rencana tersebut tetap mencerminkan pembangunan lanskap sosial/ekonomi dari daerah tersebut? Apakah rencana tersebut mencerminkan aktor atau proses baru?
- ❖ Apakah langkah-langkah yang sedang diambil untuk menggabungkan sistem pendekatan pembangunan ekonomi lokal ke dalam proses-proses lain?

Di samping kajian tahunan, strategi PEL dapat dimodifikasi secara periodik:

- ❖ Setelah setiap pelatihan/intervensi kebijakan utama dilaksanakan;
- ❖ Bila ada perubahan personil atau tanggung jawab mereka; dan
- ❖ Bila ada perubahan kebijakan atau prosedur.

Harap diingat untuk memberikan penjelasan kepada semua pihak yang berkepentingan tentang perubahan terhadap strategi PEL.



### 3.4.3 Siapa yang harus melakukannya?

Setelah dicapai konsensus tentang perlunya merumuskan strategi PEL, ini harus menjadi tugas utama dalam proses pemulihan. Di lingkungan yang memiliki banyak lembaga, departemen atau lembaga pemerintahan mungkin akan mengambil tanggung jawab, sementara forum lokal/regional tersebut akan berfungsi sebagai penasehat/koordinator. Dalam kasus lain, ia mungkin merupakan tanggung jawab dari forum itu sendiri untuk mulai memetakan strategi ini bekerjasama dengan semua pihak yang berkepentingan terkait. Dalam hal ini, kita mungkin perlu melembagakan forum tersebut karena bidang tindakannya yang luas mungkin membutuhkan personalitas hukum (lihat Bab 3.5).





## Perangkat Panduan 3.4 – Menyusun Strategi PEL

### Perangkat 3.4.1 – Elemen-elemen Analisis SWOT

ELEMEN-ELEMEN ANALISIS SWOT	S	W	O	T
Teknik produksi yang sudah dilokalisasi				
Tradisi lokal				
Bahan baku				
Pemasok lokal yang kompetitif				
Pengetahuan khusus				
Ketersediaan sumber daya alam lokal				
Keterampilan khusus yang dimiliki tenaga kerja lokal				
Kondisi budaya				
Ciri khas regional				
Identitas regional				
Iklim				
Letak geografis				
Prasarana				
Sistem pendidikan				
Keberadaan lokasi pasar yang eksklusif				
Hubungan antara perusahaan lokal dan asing				
Hubungan antara sektor yang berbeda (yaitu pertanian, kerajinan tangan, pariwisata, dan lain-lain)				
Sistem politik				
Insentif dan bantuan investasi nasional				
Insentif dan bantuan investasi regional/lokal				
Administrasi				
Organisasi dan lembaga regional/lokal				
<b>Pertanyaan-pertanyaan khusus untuk setiap tindakan (lihat perangkat khusus di Bagian IV)</b>				

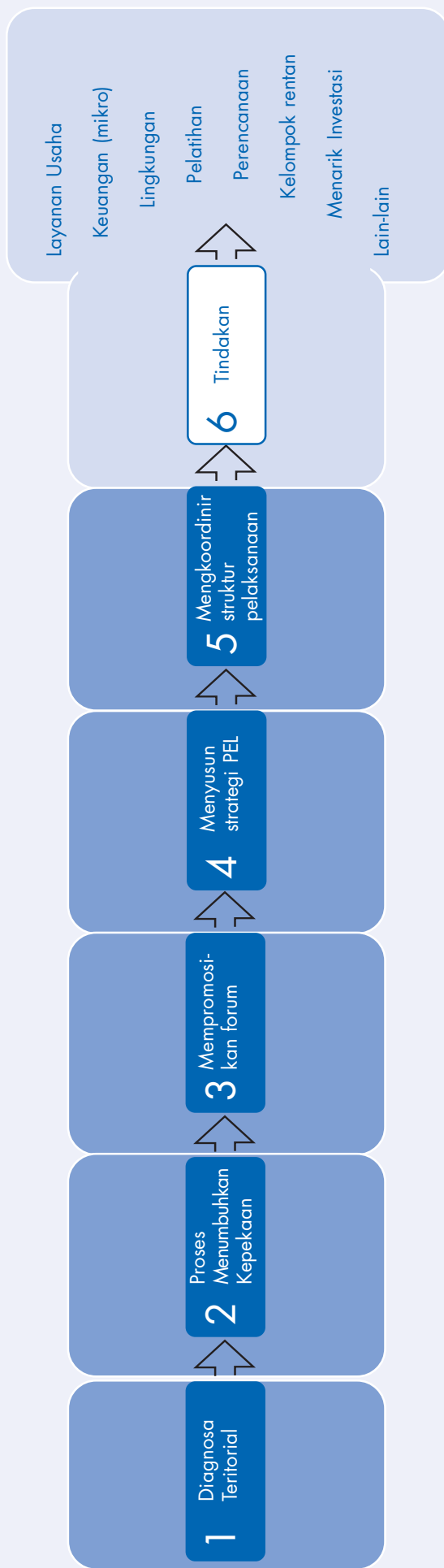


### Perangkat 3.4.2 – Uraian Rencana Kerja

TUJUAN	PIHAK YANG TERLIBAT	KONTRIBUSI PIHAK YANG TERLIBAT	KERANGKA WAKTU (BULAN)											
			Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agt	Sep	Okt	Nov	Des
<b>Tujuan 1</b>														
Kegiatan 1														
Kegiatan 2														
Kegiatan 3														
Kegiatan 4														
Kegiatan 5														
<b>Tujuan 2</b>														
Kegiatan 1														
Kegiatan 2														
Kegiatan 3														
Kegiatan 4														
Kegiatan 5														
<b>Tujuan 3</b>														
Kegiatan 1														
Kegiatan 2														
Kegiatan 3														
Kegiatan 4														
Kegiatan 5														



# 5. Mengkoordinasikan/ Membuat Struktur Pelaksana





## 3.5

### 3.5.1 Apa yang perlu dipertimbangkan?

## Mengkoordinasikan/ Menciptakan Struktur Pelaksana

Daerah-daerah yang terkena dampak krisis tidak kekurangan aktor lokal yang memiliki motivasi. Namun apa yang sering mereka alami adalah tidak adanya mekanisme kelembagaan untuk mengkoordinasikan upaya pemulihan dalam kerangka kerja yang berhubungan. Pihak yang berkepentingan lokal dan struktur nasional/internasional sering mengacu pada perilaku individual karena mereka mengikuti kepentingan sektoral yang berbeda.

Rapat forum yang diadakan secara teratur dapat membantu memperlancar diskusi tentang upaya untuk memperluas strategi PEL serta mendorong transparansi di antara mitra pembangunan yang berbeda.

Pada saat tertentu, mungkin dapat diputuskan bahwa kita perlu melembagakan forum tersebut, dan pengalaman PEL di masa lalu telah menunjukkan bahwa hal ini mungkin dapat menjadi jawaban terhadap kelemahan kondisi kelembagaan lokal. Di negara-negara dimana keputusan telah diambil untuk menciptakan struktur, yang sering disebut Lembaga Pembangunan Ekonomi Lokal (LPEL). Pembentukan LPEL sering didukung oleh keuntungan-keuntungan berikut ini:

- ❖ LPEL mungkin memikul tanggung jawab untuk mengkoordinasikan beberapa bagian dari strategi pembangunan dan bantuan;
- ❖ Pelembagaan forum akan menghasilkan lembaga yang legal yang memungkinkannya mengadakan kontrak dengan entitas-entitas lain, mengadakan subkontrak untuk kegiatan-kegiatan pembangunan serta memanfaatkan struktur internal yang telah ditetapkan (dewan pengurus, majelis, dan lain-lain);
- ❖ LPEL dapat mengambil alih sebagian pelaksanaan strategi PEL di daerah-daerah yang tidak memiliki struktur pelaksana yang sudah ada sebelumnya; dan
- ❖ Lembaga yang legal dan keanggotaan yang luas memberi mandat bagi LPEL untuk melakukan lobi di tingkat lokal, nasional dan internasional.

Namun perlu diingat bahwa tujuan utama proses PEL adalah untuk menggunakan, mempromosikan dan memperkuat struktur pelaksana lokal yang ada, dan bekerja dengan dan melalui struktur-struktur ini. Sebagai contoh, mungkin sudah ada komite koordinasi kebijakan yang bertempat di bawah pemerintah daerah, yang dapat didekati guna mengawasi pelaksanaan kegiatan tertentu. Komite ini juga dapat dilobi untuk



memperluas keanggotaannya hingga menjangkau para aktor yang lebih luas.

Demikian pula, ketika strategi PEL memperkirakan adanya layanan pengembangan usaha, pemasaran teritorial atau bahkan layanan keuangan, maka lembaga-lembaga lokal yang paling layak dan paling memenuhi syarat harus bertanggungjawab atas kegiatan-kegiatan ini. Lembaga-lembaga ini dapat berupa Kamar Dagang, universitas lokal, LSM maupun lembaga penelitian atau pelatihan lainnya. Kendati demikian, tetap dipertanyakan apakah struktur internal dari forum lokal atau LPEL adalah lembaga yang paling cocok untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terkait dengan keputusan berbasis pasar.

Dalam beberapa kasus, tidak ada pilihan lain kecuali melembagakan forum lokal atau memfasilitasi pembentukan struktur-struktur lain guna mencapai target PEL. Ini tergantung dari ketersediaan sumber dana (lihat Bab 4.6). Di bidang intervensi PEL, jika forum menganggap masalah keuangan sebagai salah satu tujuan utama dari kebijakan tersebut dan tidak ada lembaga keuangan lain yang siap atau mampu melaksanakan kebijakan PEL di tingkat lokal, maka pendirian lembaga keuangan mikro yang dikombinasikan dengan dana jaminan mungkin merupakan pilihan yang cocok. Contoh lainnya adalah pendirian lembaga pelatihan bila tidak ada fasilitas pendidikan kejuruan, universitas atau lembaga lain yang memadai di daerah tersebut.

Di El Salvador, LPEL telah mengalihkan pengoperasian keuangan mereka ke lembaga-lembaga keuangan lokal yang menjadi anggota mereka, yang biasanya menangani arus keuangan lainnya juga. Di Nikaragua, lembaga Neuva Segovia telah membentuk sebuah perusahaan untuk mengelola jalan-jalan negara yang menyediakan layanan bagi semua sistem tata kotanya dan sektor swasta. Di Mozambik, sebuah organisasi pemasaran provinsi kini tengah dibentuk. Dalam kasus-kasus ini, lembaga tersebut menangani masalah perencanaan dan promosi, dan dalam fase permulaan, memegang saham mayoritas dalam perusahaan baru tersebut di samping para pemegang saham publik dan swasta lainnya. Di saat perusahaan berkembang, lembaga ini mampu menutup investasinya dan serta mengurangi jumlah sahamnya. Daerah tersebut kemudian mengembangkan struktur layanan khusus yang lebih kaya dan memenuhi syarat, sehingga lembaga ini mampu mempertahankan perannya untuk mengadakan koordinasi dan penyesuaian.

Berbeda dari aktor-aktor pembangunan yang lain, LPEL merupakan struktur pelaksana yang tidak memiliki karakter khusus, namun cenderung bekerja untuk mencapai target-target pembangunan yang umum dan terpadu. Secara umum, LPEL melaksanakan kegiatan-kegiatan berikut ini:

- ❖ Membangun konsensus;
- ❖ Mencegah konflik;
- ❖ Mengambil keputusan yang terkait dengan penyusunan strategi PEL;



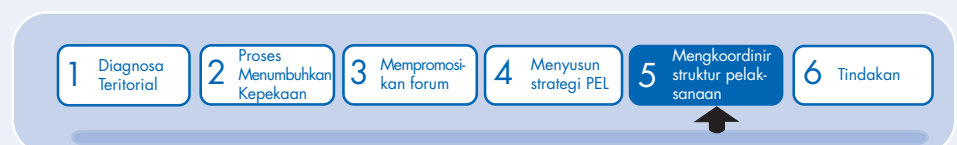
- ❖ Menetapkan tugas-tugas pelaksanaan untuk beberapa struktur pelaksana;
- ❖ Mengkoordinasikan lembaga-lembaga pelaksana;
- ❖ Melakukan lobi di tingkat lokal, nasional dan internasional; dan
- ❖ Membuat jaringan kerja.

Pada akhirnya, tidak ada peraturan yang ketat dan cepat. Jika pihak yang berkepentingan lokal memutuskan untuk membentuk LPEL, maka untuk sementara waktu, otoritas manajemen perlu diwakilkan dalam "komite pengawas" (yang mewakili para pihak yang berkepentingan, termasuk pemerintah pusat dan lembaga-lembaga keuangan), dana simpanan independen atau lembaga-lembaga swasta.

Bahkan mungkin pihak yang berkepentingan lokal memutuskan untuk *tidak (belum) melembagakan* forum karena beberapa aktor lokal terlalu berkuasa atau, ada sebagian aktor kurang terwakili atau absen, telah melakukan tindakan "melegitimasi" suatu keadaan yang tidak seimbang. Maka tidak perlu melembagakan sebuah forum sama sekali. Jika semua lembaga yang perlu untuk melaksanakan strategi PEL telah ada di daerah tersebut, maka forum dapat berperan sebagai fasilitator. Ini berarti mengajak pihak yang berkepentingan lokal bersama-sama membentuk jaringan kerja antara lembaga yang berbeda dan mengkoordinasikan kegiatan pembangunan ekonomi di kawasan tersebut. Dalam kasus lain, pihak yang berkepentingan lokal, pendonor serta politikus lokal dan nasional mungkin setuju dan menyediakan dukungan bagi pembentukan LPEL, namun kemajuan dalam pelembagaan sebuah struktur membutuhkan waktu yang panjang dan dalam tingkatan yang tinggi dipengaruhi oleh kondisi di masing-masing negara.

Yang terakhir, pembentukan LPEL, pusat pengembangan usaha, inkubator, dan lain sebagainya sebenarnya sering disalahgunakan sebagai indikasi yang jelas dari komitmen pendonor terhadap pembangunan ekonomi. Namun, jika "target" tersebut dibentuk hanya demi kepentingan mereka sendiri, maka mereka segera akan mengalami kekurangan kesinambungan dan diperkirakan akan gagal. Prinsip dari bawah ke atas PEL (yang memperkirakan suatu analisis kebutuhan riil bagi pelayanan dan lembaga tertentu di kalangan pihak yang berkepentingan lokal) menjamin manfaat dan kesinambungan lembaga pelaksana yang sebenarnya.

### Proses PEL





### 3.5.2

Apa yang harus dilakukan?



Perangkat  
3.5.1

#### Langkah 1: Memutuskan masa depan forum

Para anggota forum lokal perlu memutuskan apakah daerah yang terkena dampak krisis telah memiliki struktur pelaksana yang memadai untuk melaksanakan secara efektif kegiatan-kegiatan PEL yang telah ditentukan dalam strategi PEL.

Jika lingkungan kelembagaan relatif kaya, maka forum perlu tetap merupakan struktur informal. Peranannya yang utama akan terus memberikan bantuan dalam pembentukan konsensus dan pengkoordinasian kegiatan PEL.

Lihat **PERANGKAT 3.5.1** untuk kajian fungsi dan layanan forum lokal.

Jika keputusan telah diambil untuk membentuk LPEL atau struktur pelaksana lain, maka forum perlu memutuskan tindakan apa yang dibutuhkan untuk dilaksanakan. Sekali lagi, hal ini akan tergantung pada keadaan setempat dan analisis yang teliti terhadap struktur yang ada.

#### Langkah 2: Analisis prioritas daerah

Proses pembentukan sistem yang berkesinambungan bagi koordinasi, perlu dimulai dengan pengujian yang terperinci pada prioritas dan permasalahan yang mempengaruhi lokalitas, mencakup bidang sosial, ekonomi, pendidikan, industri, teknik, perdagangan dan hukum. Proses ini perlu diikuti oleh sebuah penilaian dan pemetaan seluruh sumber daya lokal, nasional dan internasional.

Pertanyaan-pertanyaan yang perlu diajukan antara lain adalah:

- ❖ Apa saja hambatan dan kesenjangan yang paling mendesak?
- ❖ Siapa saja mitra dan lembaga yang utama?
- ❖ Apa jenis struktur pelaksana yang diperlukan?
- ❖ Mana saja lembaga setara yang telah ada di daerah tersebut?
- ❖ Mengapa mereka tidak mampu untuk melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan dalam strategi PEL?
- ❖ Tugas-tugas apa saja yang dapat dikerjakan dengan baik oleh lembaga baru?
- ❖ Apa saja kebijakan, proyek dan produk yang akan dikerjakannya?
- ❖ Bagaimana sebuah lembaga baru didanai/dapatkah lembaga tersebut bertahan sendiri?

#### Langkah 3: Melembagakan forum

Pada umumnya bentuk pelembagaan forum dinamakan “Lembaga Pembangunan Ekonomi Lokal (LPEL)”. Meskipun LPEL bukan merupakan satu-satunya bentuk pelembagaan sebuah forum, bukti menunjukkan bahwa mereka merupakan sebuah platform yang sangat sesuai untuk aktor lokal



Perangkat  
3.5.2



Perangkat  
3.5.3

dan merupakan suatu alat yang sangat hebat untuk pelaksanaan kegiatan di tingkat lokal.

Lihat **PERANGKAT 3.5.2** untuk kajian umum tentang upaya pembentukan forum lokal/regional dan pelembagaannya.

Jika pihak yang berkepentingan lokal memutuskan untuk melembagakan forum, maka langkah ini perlu diambil dengan hati-hati karena lembaga inilah yang berperan dalam pembentukan dasar yang solid bagi proses PEL. Forum yang telah dilembagakan mencerminkan realitas sosio-ekonomi daerah dan mayoritas pihak yang berkepentingan lokal mendukungnya.

### **Fase pra-peluncuran**

*Konsultasi dan rapat:* Untuk mengamankan dukungan dari semua pihak yang berkepentingan pada organisasi dan fungsi Lembaga Pembangunan ekonomi Lokal, hak dan kewajiban.

*Investigasi dan penelitian:* Untuk meneliti mekanisme keuangan dan kredit serta menetapkan pendanaan kemungkinan untuk LPEL, maupun mengatur dukungan prasarana (mencari tempat dan bangunan, mendapatkan peralatan kantor yang dibutuhkan dan dukungan kesekretariatan).

*Mengidentifikasi keanggotaan:* Karena hubungan integral di mana struktur koordinasi lokal terkait dengan pembangunan kebijakan, maka akan ada perdebatan mengenai siapa yang diikutkan dan sifat hubungan mereka dengan Negara.

Beberapa pertanyaan yang sering diajukan mencakup:

- ❖ Haruskah struktur koordinasi berada di bawah struktur pemerintahan dan bersifat semi-otonomi, atau haruskah ia menjadi organisasi non-pemerintah independen yang berorientasi pada keuntungan atau yang nirlaba?
- ❖ Jika struktur koordinasi ini berada di bawah pemerintahan, maka kementerian mana yang harus bertanggungjawab atas struktur ini – Departemen Pendidikan? Industri? Informasi? Perdagangan dan Industri?
- ❖ Jika struktur yang dipilih adalah struktur yang independen, maka haruskah mekanisme koordinasi nasional benar-benar bersifat inklusif (terbuka) atau memiliki keanggotaan yang lebih terbatas?

*Mengidentifikasi komite pendukung:* Komisi khusus bekerja untuk tugas-tugas khusus sampai LPEL beroperasi.

Lihat **PERANGKAT 3.5.3** tentang petunjuk bagi Komisi LPEL.

*Menetapkan bagan organisasi LPEL* (untuk menentukan badan-badan pengambilan keputusan LPEL yang berbeda, fungsi dan kewajiban mereka). Selanjutnya diperlukan untuk menetapkan tingkat pengambilan keputusan, administrasi serta para ahli yang lain, maupun partisipasi dan koordinasi mereka secara efektif.





Perangkat  
3.5.4

Lihat **PERANGKAT 3.5.4** tentang suatu contoh struktur organisasi LPEL: Kasus Provinsi Manica, Mozambik.

*Menyusun kerangka kerja hukum* (Peraturan Daerah, Peraturan Pembangunan Perkotaan dan Pedesaan, dan lain-lain). Suatu penelitian yang mendetail diperlukan untuk mencari "aturan main", untuk memfasilitasi partisipasi lembaga pemerintah daerah, regional dan pusat, dan lain-lain dalam LPEL. (hal itu akan sangat membantu dalam mencari data yang telah dikumpulkan sebelumnya (Bagian III).

*Memprakarsai prosedur untuk mendapatkan legalitas hukum:* untuk menghindari formalitas birokratis yang dapat menahan proses pembentukan LPEL, sebaiknya memulainya sedini mungkin.

*Memilih badan pengurus transisional:* Dari komite-komite pendukung (untuk menempatkan landasan hukum bagi pendirian LPEL dan antara lain membahas dan mengadaptasikan anggaran dasar dan peraturan).

*Mempersiapkan anggaran dasar dan peraturan pengoperasian:* Konsep pendahuluan, yang dianalisis dan didiskusikan oleh badan pengurus provinsi, dewan dan selanjutnya oleh badan pengurus resmi.

*Menyelenggarakan Sidang Umum anggota LPEL:* Sidang Umum merupakan otoritas LPEL tertinggi. Dalam fase ini, fungsi utamanya adalah merevisi dan membahas anggaran dasar dan peraturan serta pengembangan konstitusi.

## **Fase permulaan dan struktur internal**

Segera setelah LPEL didirikan, organisasi internal perlu segera dibentuk sesuai bentuk finalnya, termasuk aspek-aspek logistik. Pada waktu yang sama, LPEL perlu mengidentifikasi proyek awalnya. Dalam fase ini, LPEL perlu melaksanakan kegiatan berikut ini:

- ❖ Menyetujui anggaran dasar dan peraturan internal bersama Dewan;
- ❖ Menegosiasi, menyetujui dan menandatangani kontrak bantuan keuangan dan teknis antara Dewan Pengurus LPEL dan proyek, menetapkan kewajiban bersama (*mutual obligations*) ketika LPEL mulai beroperasi;
- ❖ Memperkuat LPEL melalui lokakarya pelatihan dan seminar (Bagian IV);
- ❖ Memilih dan mengadakan kontrak dengan sebuah tim teknis LPEL yang akan meninjau dan memberi koherensi pada kebijakan dan kegiatannya, dengan maksud untuk mencapai tujuannya; dan
- ❖ Melatih tim teknis LPEL dan spesialis lain dari lembaga dan organisasi publik dan swasta pada Dewan;

Lihat **PERANGKAT 4.8.1** untuk informasi yang lebih terperinci mengenai keterampilan yang dibutuhkan tim teknis.

- ❖ Menyusun dan menyetujui rencana operasional untuk beberapa bulan pertama, maupun rencana operasional tahunan;
- ❖ Mengadakan mekanisme untuk memilih ide proyek, berdasarkan pada



Perangkat  
4.8.1



Perangkat  
3.5.5  
Perangkat  
3.5.6

sebuah sistem partisipasi yang menggunakan kriteria dan prioritas yang telah ditetapkan oleh Dewan; dan

- ❖ Menetapkan dan menandatangani perjanjian kolaborasi dengan lembaga publik dan swasta (seperti dengan lembaga keuangan dan/atau dana penjamin).

### **Fase konsolidasi**

- ❖ Proses evaluasi mandiri (memungkinkan peninjauan terhadap pilihan, kriteria dan prioritas strategis, dan sekaligus melakukan verifikasi terhadap efisiensi struktur dan mekanisme operasionalnya);
- ❖ Penyusunan dan persetujuan rencana utama (mampu mengarahkan tindakan dan upaya kelembagaan dengan tujuan untuk mencapai visi strategis dan menjamin kesinambungan proses);
- ❖ Promosi dan pengelolaan inisiatif yang terkait dengan otoritas nasional dan/atau sumber-sumber kerjasama internasional;
- ❖ Penetapan persetujuan dengan beragam sumber dana, untuk memobilisasi sumber kredit untuk mendukung investasi yang produktif (lihat Bagian IV);
- ❖ Diversifikasi terhadap portofolio promosi investasi dengan proyek-proyek yang menjalankan beberapa besar keuntungan, dan memungkinkan proyek-proyek tersebut memahami manfaat LPEL secara langsung (Bagian IV); dan
- ❖ Diversifikasi terhadap sumber-sumber dana, untuk menjamin kemandirian mereka dan kesinambungan perekonomian (Bagian IV).

Lihat **PERANGKAT 3.5.5** dan **PERANGKAT 3.5.6** untuk contoh-contoh bagaimana mendirikan LPEL.

Kebalikan dengan forum lokal, LPEL memiliki struktur hukum sendiri dan oleh karena itu akan mampu mengikat kontrak, dan memberi hak dan kewajiban sesuai hukum. Ciri-ciri ini memperluas bidang tindakan LPEL. Namun, elemen dan prinsip utama kegiatan ini sangat serupa dengan forum.

### **Langkah 4: Menjalankan forum**

Fase ini melibatkan pelaksanaan kegiatan forum yang utama atau badan yang telah dilembagakan (seperti LPEL). Pelaksanaan termasuk inter alia; mendukung inisiatif untuk meningkatkan kerangka kerja hukum dan kebijakan, lobi untuk pencantuman prioritas lokal ke dalam kebijakan regional dan nasional, pengangkatan partisipasi kelompok-kelompok di luar anggota dalam proses pengambilan keputusan dan perencanaan PEL dan dalam kegiatan ekonomi. Lebih khusus lagi, kegiatan forum akan diarahkan pada:

- ❖ Memobilisasi semua aktor, termasuk aktor politik di sekitar strategi PEL;
- ❖ Upaya campur tangan dalam kondisi pembangunan umum (rancangan



skema pembangunan regional, bantuan pada kelompok-kelompok lokal, dan lain-lain);

- ❖ Meningkatkan dan menciptakan jaringan kerja sumber daya lokal;
- ❖ Mendukung inisiatif untuk meningkatkan kerangka kerja hukum (mengurangi kerumitan prosedur administratif bagi wirausahawan yang sedang memulai usaha);
- ❖ Upaya lobi di tingkat nasional dan/atau internasional bagi investasi khusus;
- ❖ Upaya lobi untuk pencantuman prioritas lokal ke dalam kebijakan regional atau nasional;
- ❖ Peningkatan mekanisme keuangan lokal;
- ❖ Penetapan kemitraan antara lembaga pelatihan dan pengajaran dengan perusahaan-perusahaan;
- ❖ Peningkatan partisipasi kelompok-kelompok di luar anggota dalam proses pengambilan keputusan dan perencanaan PEL dan dalam kegiatan ekonomi.
- ❖ Memastikan perluasan penelitian yang terkait dengan sektor.
- ❖ Memberikan masukan pada otoritas lokal dan regional;
- ❖ Memastikan keseimbangan antara pembangunan ekonomi dengan lingkungan;
- ❖ Peningkatan kerjasama bantuan regional dengan lembaga pembangunan dan keuangan nasional dan internasional, maupun dengan badan-badan spesialisasi jaringan yang lain; dan
- ❖ Mendukung dan melaksanakan survei dan observasi ekonomi dan sosial (penyimpanan statistik, survei ranting-ranting, penelitian prospektif, dan lain-lain)



## **Perangkat Panduan 3.5 – Membentuk/Mengkoordinasikan Struktur Pelaksana**

### **Perangkat 3.5.1 – Fungsi dan Layanan Forum Lokal**

Tujuan utama sebuah forum adalah membantu pembangunan ekonomi di daerah operasinya, mencari modal dari sumber daya internal, dan berkonsentrasi pada pemberian dukungan kepada kelompok-kelompok yang paling sulit mendapatkan akses pada jaringan ekonomi dan keuangan secara reguler.

Tujuan ini terdiri dari beberapa sasaran dan diikuti oleh penyediaan layanan-layanan baik pada sektor swasta maupun publik.

Tujuan-tujuan spesifik adalah:

- ♦ Membantu integrasi dan koordinasi lembaga-lembaga dan asosiasi lokal dalam berbagi visi pembangunan perekonomian lokal;
- ♦ Mengangkat bisnis berskala kecil dan menengah; dan
- ♦ Merencanakan dan mengarahkan organisasi-organisasi publik dan swasta menjadi sistem pelayanan yang bisa mendukung pembangunan ekonomi lokal.

Untuk mengidentifikasi jalur produksi yang memanfaatkan potensi asli daerah, pertama-tama seluruh forum memprakarsai negosiasi antara lembaga lokal, sektor swasta dan masyarakat madani dan membantu badan-badan perencanaan. Produk dari kegiatan ini adalah perencanaan pembangunan lokal jangka pendek dan menengah, yang terdiri dari komponen-komponen pembangunan lokal: kegiatan-kegiatan pengusaha, prasarana, sistem keuangan serta struktur pembangunan dan penelitian, kegiatan pelatihan. Mereka juga mencakup proyek-proyek khusus yang mendatangkan dan mengaktifkan komponen-komponen ini.

Perhatian khusus perlu dicurahkan untuk mengidentifikasi kelompok sosial yang paling rentan dan sangat miskin, dan untuk mengidentifikasi perangkat kemiskinan tertentu

di daerah. Untuk membantu keterbukaan daerah-daerah yang paling dirugikan dan segmen-segmen masyarakat dalam proses pembangunan ekonomi, forum memikirkan rencana ekonomi khusus yang dimaksudkan untuk menciptakan suatu budaya usaha dan diharapkan dapat memproduksi hasil-hasil dalam jangka menengah hingga masa-masa sesudahnya.

Mereka juga memperkenalkan program pelatihan khusus bagi dunia usaha, yang disesuaikan dengan kondisi khusus para peserta pelatihan, dan memberikan bantuan teknis, pendampingan dan pemberian tutoring bagi pengusaha baru dan potensial.

Sesuai dengan rencana, mereka membantu perusahaan berskala kecil dan menengah, khususnya mereka yang kekurangan keterampilan dan modal yang mereka miliki. Penyebaran bisnis ini merupakan sumber pekerjaan yang paling aman dimana pekerjaan dari pemerintah maupun pabrik-pabrik industri utama sudah bukan merupakan alternatif; dan mereka merupakan elemen dalam eksploitasi tingkat bawah yang paling dinamis dari potensi lokal.

Di samping layanan bisnis, forum juga memberikan jasa bagi pemerintahan lokal, menjadikan mereka sendiri sebagai pelaksana proyek dan program di mana di sana terdapat kekurangan sumber serta kemampuan teknis dan operasional. Mereka juga menawarkan bantuan untuk menyusun dan merancang rencana pembangunan lokal dan mengorganisasikan sumber-sumber untuk mewujudkannya.

Jika mereka melaksanakan pekerjaan tersebut dengan baik, mereka dapat dengan cepat bisa memposisikan diri mereka sebagai pos pemantau bagi perekonomian lokal, sebuah sensor kebutuhan dan peluang, sebuah hubungan yang penting antara kebutuhan pembangunan yang muncul dari agen-agen perekonomian dan



kemungkinan respons dari lembaga pemerintahan.

### **Fungsi dan layanan**

Untuk mencapai tujuan ini, forum menguraikan serangkaian fungsi dalam tiga bidang strategis: meningkatkan kondisi sosio-ekonomi di sekitarnya, kegiatan ekonomi, dan dukungan kepada dunia usaha.

Fungsi-fungsi ini tidak selalu dijalankan secara langsung oleh struktur operasional yang dimiliki forum. Jika kondisi-kondisi yang ada sudah cukup memadai, di mana badan publik dan swasta sudah memiliki kapabilitas teknis dan sumber daya, cakupan pekerjaan yang luas dapat dijalankan oleh organisasi yang anggota-anggotanya diikat dalam kontrak. Hal ini dapat menghindari terjadinya kelebihan beban pada staf teknik mereka yang jumlahnya kecil dengan mentransformasi mereka sendiri ke tingkat di atasnya, yakni koordinasi dan supervisi.

### **Meningkatkan kondisi lingkungan sosial ekonomi**

Forum tidak mengklaim dirinya akan mengelola seluruh aspek perekonomian, karena itu mereka tidak mengaitkan diri mereka dengan semua faktor yang mempengaruhi pembangunan. Mereka memiliki peran khusus untuk dimainkan. Sebagai forum utama untuk berdiskusi di kalangan aktor lokal, mereka dapat memfasilitasi koordinasi proyek dan membantu lingkungan kelembagaan dan sosio-ekonomi yang kondusif untuk pembangunan.

Salah satu kontribusi yang paling penting yang dapat dilakukan oleh forum adalah mengkoordinasikan kegiatan badan-badan kerjasama internasional yang beroperasi di wilayah mereka.

Biasanya, badan-badan tersebut enggan bekerjasama jika terdapat perbedaan baik dalam perencanaan dan pelaksanaan prosedur maupun dalam pendekatan nyata dan yang

masih dibayangkan, karena mereka hanya mau memberikan yang dianggap perlu dari sudut pandang nasional.

Sebagai struktur lokal yang independen, mereka dapat masuk ke dalam perjanjian secara terpisah dengan masing-masing organisasi yang tunduk pada prosedur dan tujuan khusus pada masing-masing program. Fungsi merasionalisasi upaya pembangunan internasional di suatu daerah serta upaya untuk meningkatkan kemampuan dan dampak dari setiap proyek adalah tidak terhingga nilainya.

Perencanaan juga memiliki kepentingan utama, tidak hanya untuk meningkatkan pembangunan lokal, namun juga secara tidak langsung untuk memperkuat struktur teritorial forum itu sendiri. Dengan menyediakan desain proyek dan jasa perantara seperti yang dituntut pada investor potensial, mereka dapat meningkatkan kondisi kerja dan perekonomian mereka sendiri. Forum di Amerika Tengah, sebagai contohnya, memainkan peran penting dalam merancang rencana rekonstruksi perekonomian lokal setelah terjadi bencana Badai Mitch, sementara forum-forum di Bulgaria menawarkan jasa perencanaan untuk program-program TACIS dan PHARE Uni Eropa.

### **Pembangunan ekonomi**

Pada kawasan di mana forum beroperasi, sebagian dari "klien" potensial mereka yang terdiri dari kalangan strata sosial yang kurang diuntungkan menghadapi hambatan yang tidak dapat mereka atasi ketika mereka memulai usaha sendiri, meskipun dalam bentuk yang sederhana. Hal ini merupakan jenis kegiatan yang jauh di luar jangkauan pengalaman dan kemungkinan yang ada. Jadi, di samping melayani perusahaan kecil yang sudah ada, tugas yang mendasar adalah justru untuk mendapatkan permintaan atas jasa layanannya, menambah jumlah wirausahawan potensial, dan mempromosikan budaya perusahaan.

Jika dirumuskan dengan baik, ini berarti suatu kegiatan yang kompleks, tantangan,



kesempatan yang terstruktur yang diangkat menjadi strategi menyeluruh tentang kegiatan perekonomian lokal yang bergairah. Pelayanan ini menyangkut dua hal: informasi dan stimulus praktis bagi kegiatan perekonomian. Keduanya di waktu yang sama menjadi prasyarat sekaligus dukungan yang diperlukan bagi pengembangan kewirausahaan lokal. Layanan informasi melibatkan upaya pengumpulan, pengolahan dan penyebaran data yang berguna untuk laki-laki dan perempuan yang berpikir untuk memulai suatu kegiatan ekonomi atau mengembangkan bisnis yang sudah ada. Dasar informasi mencakup pasar, teknik dan teknologi, sumber daya dan potensi daerah, hukum dan peraturan, serta konsumsi. Kegiatan yang bersifat informasional ini melampaui penerapannya pada semua kegiatannya, dan menghasilkan keuntungan/manfaat bagi daerah secara keseluruhan. Kurangnya informasi sesungguhnya merupakan salah satu permasalahan utama yang dihadapi kalangan yang terbelakang; bahkan, di daerah pinggiran, fakta sederhana seperti jumlah penduduk bisa jadi tidak diketahui.

Dalam istilah praktis, fungsi informasi mencakup:

- ♦ Pembentukan kantor kontak awal;
- ♦ Pembentukan pusat referensi bibliografi di kantor pusat;
- ♦ Pembentukan bank data mengenai pasar, karakteristik sosio-ekonomi daerah tersebut, sumber daya lokal;
- ♦ Mencari koneksi dengan bank data internasional;
- ♦ Seminar;
- ♦ Melaksanakan atau mensponsori penelitian dan survei tertentu; dan
- ♦ Mencari koneksi dengan dengan pusat penelitian dan universitas.

Seperangkat pendukung fungsi yang kedua terdiri dari beberapa inisiatif yang merangsang lingkungan perekonomian secara keseluruhan, khususnya diarahkan pada wirausahawan yang potensial. Lemahnya budaya inisiatif individual merupakan keterbatasan yang paling berat dalam

pembangunan. Budaya usaha berarti kecenderungan dan bakat, seperti kemampuan untuk mengambil prakarsa, kehendak untuk mengambil risiko, berpikir jauh ke depan, dan mengambil keputusan.

Kemampuan ini tidak dapat ditransfer begitu saja karena kemampuan seperti itu tidak dapat disederhanakan menjadi serangkaian teknik yang disampaikan dalam sebuah pelatihan khusus. Kegiatan ekonomi dirancang untuk menciptakan peluang sehingga bakat-bakat tersebut muncul dan mengakar. Kegiatan ini ada sebelum peningkatan usaha, khususnya pada saat populasi yang menjadi target, secara tradisional diarahkan pada kegiatan mencari nafkah untuk kebutuhan mereka sendiri. Jenis-jenis kegiatan yang dapat menjadi stimulus yang lebih luas ini mencakup:

- ♦ Seminar yang melibatkan sekolah, pusat pelatihan kejuruan, universitas dan asosiasi swasta untuk membangun kesadaran akan persoalan kewirausahaan;
- ♦ Penelitian partisipasi untuk melokalisasi peluang investasi;
- ♦ Lokakarya simulasi bisnis;
- ♦ Rapat tematik; dan
- ♦ Bimbingan untuk kegiatan pelatihan.

Pusat dari program ini adalah kemampuannya untuk menyesuaikan kegiatan pelatihan sebagai suatu fungsi dari strategi pembangunan ekonomi secara keseluruhan untuk kawasan tersebut. Semua negara memiliki pusat-pusat pelatihan kejuruan, meskipun di daerah yang kurang beruntung sekalipun, mempersiapkan pemuda-pemuda untuk dapat menjalankan usaha yang paling umum. Namun sering kali kandungan kursus pelatihan tersebut diputuskan tanpa mempertimbangkan potensi pembangunan daerah tertentu.

LPEL merupakan suatu kekuatan untuk mengubah kembali orientasi kegiatan pelatihan ini tidak hanya dalam sudut pandang kondisi pasar tenaga kerja yang ada saat ini, tapi juga di atas semua itu adalah pembangunan masa depan, di mana kegiatan-kegiatannya terus berlangsung.



LPEL juga dapat menolong melengkapi kaum muda untuk mendapatkan pekerjaan yang menguntungkan, dan sungguh-sungguh menggairahkan daerah perekonomian dengan aktor-aktor yang kreatif dan dinamis.

Hal yang sama-sama penting adalah peranan lembaga dalam mengarahkan sebagian kegiatan pelatihan yang dilaksanakan oleh program kerjasama internasional atau nasional. Di sini pula inisiatif bisa disebarluaskan, tujuannya untuk meningkatkan kegiatan perekonomian yang ada dan membina perilaku kewirausahaan yang baru di kalangan produsen lokal. Lembaga dapat secara efektif menyempurnakan inisiatif ini dengan cara mengarahkannya di sepanjang jalur strategis pada pembangunan lokal dan, di atas semua itu, dengan cara yang memungkinkan para produsen yang tertarik untuk mendapatkan kredit sehingga mereka dapat menerapkan apa yang telah mereka pelajari ke dalam praktik dan memulai atau mengembangkan usaha. Sekali lagi, lembaga ini mengkombinasikan solusi praktis dengan penyebaran budaya baru dalam pembangunan ekonomi lokal.

### Dukungan dunia usaha

Sejauh perhitungan kita jelas, peningkatan dan dukungan dunia usaha lokal merupakan “usaha utama” dari LPEL. Jangkauan pelayanan yang terpadu biasanya ditawarkan oleh LPEL terdiri dari beberapa hal berikut ini:

- ♦ Formulasi rencana usaha;
- ♦ Pelatihan sumber daya manusia;
- ♦ Bantuan teknis dalam mempersiapkan rencana usaha dan selama masa permulaan dan konsolidasi; dan
- ♦ Bantuan keuangan melalui peminjaman, ikut membangun usaha, menyediakan penjaminan, alokasi sumber dana dan membantu memperoleh akses untuk mendapatkan kredit dari pihak luar.

Itu semua merupakan cara-cara klasik yang digunakan oleh program bantuan usaha. Mereka

menawarkan suatu cakupan bantuan penuh bagi setiap usaha tunggal, dimulai dengan proyek permulaan. Seringkali mereka menyertai pengusaha potensial dari permulaan, dalam proses pengidentifikasian produk orisinal atau ide layanan. Salah satu cara yang berkaitan dengan ini adalah membangun usaha berdasarkan pengalaman atau keterampilan yang sudah dimiliki para kandidat sebelumnya; alternatifnya adalah meneliti jalur-jalur produksi yang strategis bagi pembangunan lokal untuk peluang baru dan menganjurkan pada kandidat untuk mengambilnya.

Setelah ide usaha ditemukan, keberlangsungan usaha tersebut perlu dinilai, rencana usaha disusun dan perlu diuji apakah sudah sesuai dengan tuntutan pasar, manajemen teknologi, dan kinerja untung-ruginya. Proses penelitian ini menentukan apakah ide tersebut dapat diterapkan secara efektif.

Jika dapat, pengusaha akan membutuhkan pendanaan. Bank perlu menyediakannya, dan forum bertindak sebagai perantara bank, memberikan pinjaman dengan dana kredit miliknya yang akan dimasukkan dalam deposito sebagai dana penjaminan.

Namun, persetujuan forum bukan semata-mata menjadi subyek kriteria teknis dan keuangan. Forum bukanlah bank; forum adalah promotor pembangunan dengan perspektif anti-kemiskinan. Maka, di samping mematuhi standar keberlangsungan keuangan, pemilihan proyek juga menekankan pada faktor-faktor lain seperti dampak ketenagakerjaan, keterlibatan orang-orang yang tidak beruntung, dampak sekunder perekonomian dan dampak lingkungan.

Setelah bisnis dibangun, atau perluasan investasi diberlakukan, forum menawarkan bantuan teknis pada fase awal. Permasalahan yang paling umum adalah ketidakmampuan memenuhi target penjualan dan pasar, perubahan peraturan pajak dan tarif, pengelolaan sumber daya, jatuhnya harga, dan penurunan pasokan.

Pengoperasian bisnis yang sedang berjalan





terkadang membutuhkan bantuan teknis secara masif; forum perlu memiliki sumber daya manusia yang memadai. Ketika sumber daya forum tidak memadai, maka forum dapat mengambil staf yang telah disediakan oleh pihak yang berkepentingan-nya, menetapkan biaya yang jumlahnya kecil bagi perusahaan yang dibantu, atau memberikan layanan secara umum bagi usaha-usaha yang memiliki permasalahan yang sama.

Salah satu perangkat untuk membantu usaha-usaha dalam fase permulaan adalah “inkubator usaha”. Ini adalah sebuah organisasi dengan beberapa fasilitas fisik, layanan dan bantuan teknis yang menjadi induk semang bagi bisnis yang baru dibentuk. Sangat umum dalam dunia industri, inkubator melaksanakan fungsi yang sangat bermanfaat dalam membantu dunia usaha

mengatasi seluruh hambatan awal dan mengurangi biaya awalnya. Namun, di negara-negara yang sedang berkembang, mereka ternyata mengalami kesulitan untuk mendirikan inkubator: biaya yang dikeluarkan lebih tinggi daripada keuntungan yang mereka peroleh, pengusaha yang belum berpengalaman tidak mungkin mampu mengadakan layanan ini, dan pemerintah kekurangan dana untuk mendukung tujuan tersebut. Oleh karena itu, tanpa menghalangi pendekatan inkubator usaha, LPEL bisa mengatur pemberian bantuan teknis kepada sebanyak perusahaan, mungkin dibantu kantor pusat, bisa juga memanfaatkan tenaga yang ada pada mereka sendiri, dan dengan perhatian khusus pada masalah-masalah yang paling sulit.





## Perangkat 3.5.2 – Mempromosikan dan Melembagakan Forum Lokal/Regional

TAHAP	INDIKATOR	TANGGUNG JAWAB
Tahap peningkatan kesadaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>Persetujuan politik atas proses oleh otoritas regional dan lokal, yang memiliki proses dan memimpinnya</li> <li>Forum regional ditetapkan dan dipilih</li> <li>Dibentuk komite pendukung bagi konstitusi Dewan Pembangunan Lokal (DPL)</li> <li>Komite pendukung bagi konstitusi LPEL yang telah dibentuk, menggabungkan komisi ekonomi dari beberapa DPL</li> </ul>	Dua fase pertama pada dasarnya masih merupakan tanggung jawab proyek
Tahap promosi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menguraikan LPEL yang telah dipersiapkan dan disetujui oleh aktor-aktor lokal.</li> <li>Mengambil keputusan pasti mengenai pendiriannya.</li> </ul>	<p>Dalam semua langkah, tanggung jawab bagi pengawasan dan tingkat pelaksanaan kegiatan masih tetap dipikul oleh proyek yang mendukung ide.</p> <p>Dalam fase eksekusi, tanggung jawab perlu disandarkan pada (peningkatan) bantuan dari komite pendukung, yang akan menyertai keseluruhan proses pembentukan sebuah LPEL.</p>
Tahap pembentukan	<ul style="list-style-type: none"> <li>LPEL secara resmi dibentuk, dengan lembaga-lembaga normatif, dewan penasehat, badan pengurus dan para ahli spesialis.</li> <li>Anggaran dasar dan peraturan internal disetujui.</li> <li>Kontrak dengan proyek pendukung untuk pengaturannya dalam mosi yang ditandatangani dan dalam pelaksanaan.</li> </ul>	Dalam tahap ini, bantuan dari proyek masih tetap dipertimbangkan, karena bantuan ini akan membuat sebagian besar porsi dari apa yang telah dianjurkan (secara keuangan maupun teknis) tetap berjalan. Namun ini semua dikonsolidasikan melalui dialog yang konstan antara aktor lokal dan komite pendukung.
Tahap pembuatan struktur dan permulaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tim teknis bekerja</li> <li>Diatur jaringan kerja koordinasi dengan lembaga lain dan/atau organisasi operatif.</li> <li>Mekanisme bantuan pengoperasian mulai terlihat efeknya.</li> <li>Populasi yang telah diidentifikasi sebagai bagian dan ketua LPEL.</li> <li>Perencanaan pengoperasian yang telah disetujui dan mulai terlihat efeknya.</li> </ul>	Dalam tahap ini, proyek tetap memegang peranan dalam koordinasi, secara bertahap mengalihkan tanggung jawab pada badan pengurus Dewan LPEL.



FASE	INDIKATOR	TANGGUNG JAWAB
Tahap konsolidasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ LPEL diakui sebagai juru bicara yang valid dan perwakilan dari lembaga-lembaga publik dan swasta yang berbeda di tingkat lokal, nasional dan internasional.</li> <li>♦ Pengoperasiannya dengan didanai sendiri</li> <li>♦ Telah dikonfirmasi kapasitasnya untuk memobilisasi sumber daya dan investasi.</li> <li>♦ Tindakannya diarahkan oleh master plan.</li> <li>♦ Basis sosialnya dikonsolidasi melalui partisipasi aktif dari organisasi produsen dan basis pembangunannya melalui kegiatannya.</li> </ul>	Semua tanggung jawab dipikul oleh LPEL dan aktor lokal,

### Perangkat 3.5.3 – Instruksi untuk Komisi LPEL: Kasus Kroasia

Tiga komisi berikutnya telah ditetapkan di Kroasia:

- Komisi I (Aspek hukum dan organisasional)
- Komisi II (Aspek teritorial)
- Komisi III (Layanan yang diberikan oleh LPEL)

Tabel dibawah ini menunjukkan rekomendasi operasional yang telah dipersiapkan dengan tujuan pendirian LPEL yang pertama di negara tersebut).

KOMISI	KOMISI I ASPEK HUKUM DAN ORGANISASIONAL)	KOMISI II ASPEK TERITORIAL	KOMISI III LAYANAN YANG DISEDIAKAN LPEL
<b>REKOMENDASI OPERASIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Pendiri LPEL: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Status pendiri (legal dan/atau fisik)</li> <li>▪ Keanggotaan (publik, swasta, internasional)</li> </ul> </li> <li>♦ Uraian umum badan-badan (komite konsultasi, dewan direksi, direktur, dewan, departemen teknis)</li> <li>♦ Peraturan dan perundang-undangan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Cakupan teritorial, pertimbangan kriteria ekonomi, homogenitas sosio-budaya, demografi, batas administratif dan daerah yang terkena dampak perang</li> <li>♦ Penyebaran dan ketersediaan sumber daya manusia, keuangan dan teknis untuk mencari sinergi dan meningkatkan keterkaitan dengan program-program</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Jenis kegiatan yang diberikan, seperti mengangkat diskusi mengenai prioritas pembangunan ekonomi, mobilisasi sumber daya, penyebaran informasi bisnis, orientasi pelayanan, mengangkat kapasitas jaringan kerja, pemasaran di daerah, pembangunan kapasitas, promosi kewirausahaan,</li> </ul>



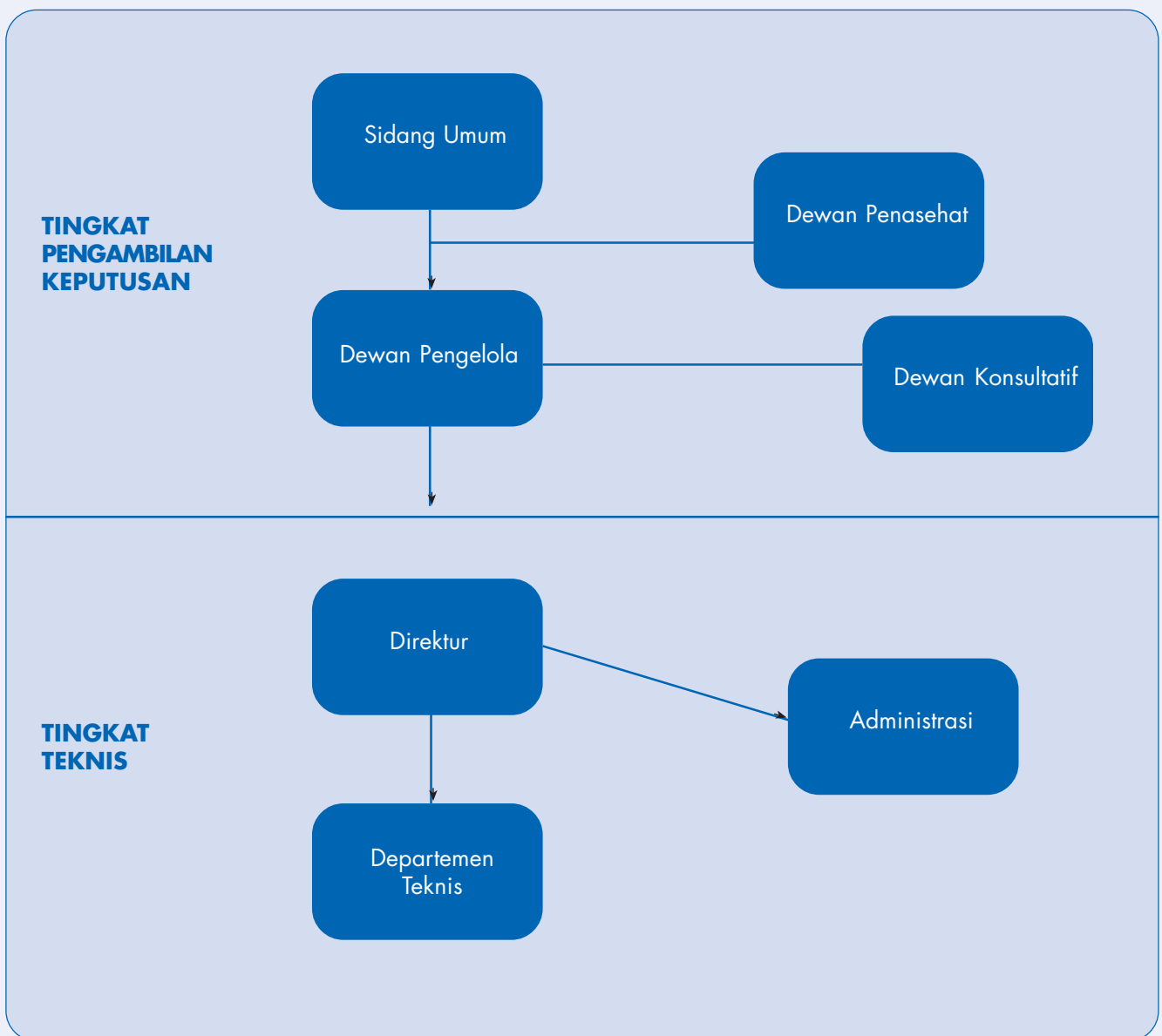
KOMISI	KOMISI I ASPEK HUKUM DAN ORGANISASIONAL)	KOMISI II ASPEK TERITORIAL	KOMISI III LAYANAN YANG DISEDIAKAN LPEL
	<p>(termasuk proses pengambilan keputusan, voting)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kontribusi awal (dana internasional, pihak yang berkepentingan dan kontribusi lainnya)</li> </ul>	<p>yang sudah ada.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Penyelesaian LPEL secara fisik (termasuk kantor pusat, cabang-cabang, <i>focal point</i>) sesuai dengan keberadaan aktor, fasilitas komunikasi, jaringan kerja dan ketersediaan layanan, biaya minimal</li> </ul>	<p>layanan penyelesaian bersama)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sifat dasar pendanaan</li> <li>Peran dan kontribusi penyedia layanan yang ada (jaringan kerja antara para pihak yang berkepentingan)</li> <li>Perlengkapan dan sumber daya (sebagai contoh: perangkat lunak, bahan promosi, perjalanan ke luar negeri)</li> </ul>



### Perangkat 3.5.4 – Struktur organisasi LPEL: Kasus Provinsi Manica, Mozambik

Berikut ini adalah cara pembentukan LPEL secara internal, proses pengambilan keputusan, hubungannya dengan lembaga dan otoritas lokal yang lain di tingkat yang sama (hubungan horisontal), insentif atau sanksi yang mengikat anggota organisasi, dan komposisi keanggotaannya semua dapat diharapkan memiliki pengaruh pada kinerja tugas-tugas organisasional, seperti perencanaan dan

pengaturan sasaran, mobilisasi sumber daya, dan lain-lain. Oleh karena itu sangat sulit untuk ditampilkan di sini sebuah model standar tentang struktur organisasi LPEL. Namun gambar yang ditampilkan berikut ini sebagai suatu contoh struktur organisasi dalam kasus Mozambik.





## Perangkat 3.5.5 – Cara mempromosikan LPEL: Kasus Provinsi Manica, Mozambik

Pada bulan Maret 1999, PDHL (Program Pembangunan Manusia pada tingkat lokal) memulai proses pembentukan Lembaga Pembangunan ekonomi Lokal (LPEL) di tiga provinsi yakni Sofala, Manica dan Maputo. PDHL memikul tanggung jawab untuk menyediakan dukungan finansial dan bantuan teknis, paling tidak selama tiga tahun pertama pengoperasian. Petugas PDHL diminta bekerja bersama dengan staf LPEL dalam penerapan rencana kerja.

Tiga LPEL secara resmi dibentuk, termasuk ADEL Sofala (*Agencia de Desenvolvimento Economico Local*) pada Oktober 2000, dan ADEM Manica (*Agencia de Desenvolvimento Economico de Manica*) pada November 2000. LPEL ketiga dibuka di Provinsi Maputo pada tanggal 20 Juni 2001.

Dalam bagian ini, dibahas implikasi praktis pendirian Lembaga Pembangunan ekonomi Lokal di Provinsi Manica.

Proses pembentukan dan promosi LPEL dibagi ke dalam lima fase:

- Tahap persiapan;
- Tahap promosi;
- Prosedur rancangan dan yuridis;
- Tahap permulaan; dan
- Tahap konsolidasi.

Masing-masing dari lima tahap tersebut dapat dibagi lagi ke dalam langkah-langkah yang berbeda.

Walaupun langkah-langkah berikut ini terlihat sangat kronologis dan terstruktur, namun promosi LPEL merupakan proses yang panjang dan selalu disertai dengan kegiatan pembangunan kapasitas, termasuk peningkatan mekanisme keuangan, rancangan proyek kongkret, dan negosiasi putaran pertama dengan aktor lokal, regional dan nasional, dan lain-lain.

### a) Tahap persiapan

Sebagai bagian dari kampanye pembentukan konsensus sebagaimana disebutkan di atas (lihat Bab 2.2), kunjungan lapangan untuk bertemu dengan staf LPEL yang ada di negara-negara lain terbukti sangat berhasil. ILO mengadakan kunjungan belajar pada September 1999 ke El Salvador, Portugal dan Italia, dimana 21 perwakilan dari sektor publik maupun swasta turut berpartisipasi di dalamnya. Hampir semua anggota Komite Pendukung LPEL dari Provinsi Manica turut berpartisipasi, memberi kesempatan bagi mereka untuk mendapatkan wawasan mengenai inisiatif PEL dari luar negeri, dan secara khusus mendapat pemahaman yang lebih baik mengenai kekuatan dan kelemahan LPEL.

Anggota LPEL di Manica antara lain:

1. Metalurgica de Chimoio	Perusahaan Swasta
2. Fundo de Fomento de Pequena Industria	Lembaga Keuangan
3. Uniao Provincial de Camponeses de Manica	Asosiasi
4. Associacao de Agricultores de Manica	Asosiasi
5. Focama – Forum das ONG's Nacionais	Asosiasi
6. OMM – Organizacao de Mulher Mocambicana	LSM
7. Sport Clube	Asosiasi
8. PAC – Programmea de Actividades Culturais	Asosiasi
9. Conselho Municipal de Chimoio	Kotamadya
10. Conselho Municipal de Manica	Kotamadya

### b) Tahap promosi

Ketika mereka kembali dari kunjungan belajar, anggota komite pendukung saling bertukar ide,



kesan dan pengalaman. Empat kelompok kerja kemudian dibentuk dan diberi tugas menginvestigasi, diskusi dan menghidupkan pengajuan proposal untuk pendirian LPEL, memusatkan perhatian pada area yang menjadi mandatnya, konteks kelembagaan, dimensi daerah dan struktur hukumnya.

Diskusi empat kelompok kerja yang dihasilkan dalam formulasi **profil LPEL** memuat bagian-bagian berikut ini: pendahuluan; sifat dasar organisasi; tujuan umum dan khusus; kegiatan; struktur organisasi; peserta; strategi intervensi dan berkelanjutan<sup>3</sup>.

Hasil utama diringkas berikut ini:

**Mandat:** Kriteria yang diusulkan pertama kali untuk pendirian LPEL diringkas sebagai berikut: (i) proses harus sederhana dan cepat; (ii) LPEL harus nirlaba; (iii) LPEL harus terbuka bagi semua organisasi yang memiliki legalitas yang sesuai dan beroperasi dalam bidang pembangunan ekonomi; (iv) jika memungkinkan, pemerintah sebaiknya berpartisipasi; dan (v) struktur organisasinya harus sederhana.

Terkait dengan **keterwakilan**, suatu perpaduan antara anggota sektor swasta dan publik sangat penting untuk memastikan bahwa LPEL akan memiliki legitimasi dalam berperan sebagai sarana dialog sosial dan koordinasi dalam perekonomian lokal. Juga disetujui bahwa lembaga pendanaan tidak harus berpartisipasi secara langsung, namun harus memiliki peranan sebagai penasihat, mungkin sebagai bagian dari Dewan Konsultatif.

Beberapa persoalan muncul selama diadakannya rapat yang terkait dengan kurangnya perwakilan dari penduduk pedesaan (sebagai bagian dari masyarakat madani), maupun perwakilan sektor swasta. Hal yang perlu dicermati bahwa di Provinsi Chimoio, maupun di Provinsi Manica, ada banyak organisasi yang berbeda yang mewakili

kelompok penduduk yang beragam, namun hampir semua organisasi ini memiliki struktur organisasi yang kurang sesuai dan lemah secara kelembagaan<sup>4</sup>:

Provinsi Manica juga kekurangan asosiasi pengusaha swasta yang aktif dan representatif, meskipun asosiasi formal telah ada. Prioritas kemudian diberikan untuk memperkuat aspek ini.

Tanda tanya berikutnya mencakup keanggotaan perusahaan swasta dalam sebuah lembaga nirlaba. Diputuskan bahwa pengusaha lokal hanya dapat diwakilkan melalui badan profesional untuk mencegah konsentrasi kekuasaan yang berlebihan dalam pengambilan keputusan pada satu perusahaan tunggal.

Sepanjang **bidang intervensi** yang terkait, disepakati bahwa LPEL dapat memainkan peran penting sebagai koordinator di antara aktor-aktor dan program mereka yang berbeda, membawa bersama beberapa jenis layanan yang berbeda yang terkait dengan promosi dan pembentukan asosiasi dan perusahaan kecil dan menengah, serta mempromosikan daerah dan mengidentifikasi peluang-peluang investasi.

Komite pendukung LPEL menetapkan **kelompok sasaran** LPEL sebagai aktor perekonomian di Provinsi Manica, memberi perhatian khusus pada kelompok yang kurang beruntung atau kelompok yang terpinggirkan seperti perempuan yang menjadi kepala rumah tangga, pengungsi yang dipulangkan, pejuang yang didemobilisasi, dan lain-lain. Dinyatakan dengan jelas pula bahwa LPEL seharusnya tidak memusatkan perhatian pada kaum termiskin dari yang miskin, karena proses pembangunan ekonomi di Provinsi Manica tidak tergantung pada mereka!

**Dimensi daerah:** Dengan adanya pengusiran penduduk dalam area yang luas dalam Provinsi Manica, disepakati bahwa kantor pusat LPEL perlu bertempat di ibu kota provinsi untuk memanfaatkan keterkaitan kelembagaan dan

<sup>3</sup> Lihat Lampiran

<sup>4</sup> Hal ini mungkin dikarenakan sebagian besar organisasi lokal tidak tumbuh secara spontan sebagai hasil dari dinamika pasar internal. Namun merupakan hasil intervensi dari luar (gereja atau LSM). Lebih dikuatkan lagi, hanya tiga dari sepuluh distrik yang secara lokal telah melakukan pemilihan pemerintahan.



prasarana maupun ketersediaan sumber daya manusia, ekonomi dan keuangan. Namun tidak dikesampingkan kemungkinan dibukanya kantor cabang distrik.

Setelah profil proyek dikembangkan pada bulan Desember 1999, beragam seminar dan lokakarya telah diselenggarakan untuk mempromosikan konsep LPEL ke anggota yang lebih luas dan menarik lebih banyak anggota.

## c) Prosedur rancangan dan yuridis

### Memperkuat LPEL

Sebagaimana diusulkan oleh Komite Pendukung LPEL, seorang ahli hukum dikontrak untuk menganalisis struktur hukum LPEL yang tepat dan menguraikan konstitusinya berdasarkan pada dokumen profil. Beberapa rapat diselenggarakan antara komite dan ahli hukum tersebut untuk membahas dan mengklarifikasi aspek-aspek yang berbeda. Salah satu persoalan yang dianalisis dan didiskusikan secara terperinci adalah jenis organisasi yang memenuhi syarat untuk menjadi anggota. Disepakati bahwa Pemerintah yang diwakili oleh departemen provinsi teknis yang berbeda dapat berpartisipasi dalam Dewan Konsultatif. Lembaga pendanaan maupun LSM internasional pada akhirnya dapat juga memiliki sebuah peran dalam komite ini.

Persoalan lain yang sering terangkat adalah seberapa lama keanggotaan akan berakhir untuk lembaga-lembaga yang berbeda.

Disepakati bahwa struktur hukum yang paling sesuai untuk LPEL dapat berupa asosiasi. LPEL kemudian memiliki personalitas dan kerangka kerja hukumnya sendiri, dan otonomi

administratif. Untuk mendaftar sebuah asosiasi, sedikitnya memiliki sepuluh anggota pendiri.

*Sidang Umum* merupakan badan hukum LPEL yang paling penting. Badan ini menetapkan strategi, kebijakan dan prioritas organisasi. Pelaksanaan harian merupakan tanggung jawab Dewan Pengelola (dipilih melalui Sidang Umum yang pertama) dan manager LPEL.

*Komite Pengendalian Keuangan* memantau prosedur keuangan dan memeriksa pertanggungjawaban LPEL.

*Dewan Konsultatif* dilibatkan dalam keputusan strategis yang berbeda, namun tidak memiliki suara secara langsung dalam Dewan Pengelola. Dewan Konsultatif terdiri dari wakil-wakil dari lembaga publik dan internasional yang terkait.

*Tim teknis* melaksanakan keputusan yang telah diambil pada tingkat Sidang Umum dan Dewan Pengelola.

### Persyaratan dan prosedur legalisasi

Proses mencari dan mengumpulkan semua dokumen yang dibutuhkan untuk proses registrasi tidaklah semudah yang diharapkan, karena ada beberapa hal yang membingungkan anggota pendiri. Persyaratan registrasi juga berbeda antara satu provinsi dengan provinsi yang lain: dimana di Sofala hanya ada sedikit persyaratan, sedangkan di sisi lain Manica memiliki persyaratan administratif yang dapat menyebabkan penundaan<sup>5</sup>.

Pada saat itu, Komite Pendukung mulai berpikir mengenai nama yang sesuai untuk Lembaga. Setelah berkonsultasi dengan anggota lain yang potensial, mereka akhirnya mereka sepakat dengan nama:

<sup>5</sup> Dokumentasi berikut ini perlu dilengkapi oleh anggota pendiri:

- Salinan kartu pengenal yang sah;
- Surat tidak terlibat tindakan kriminal;
- Minuta rapat yang diselenggarakan oleh masing-masing organisasi anggota pendiri yang menunjukkan siapa yang akan mewakili organisasi mereka di dalam LPEL; jika organisasi anggota ini merupakan perusahaan swasta, maka perusahaan ini perlu menyerahkan surat yang menunjukkan bahwa perwakilannya bekerja untuk perusahaan tersebut; dan
- Bukti mengenai keberadaan perusahaan (register umum) atau salinan anggaran dasarnya apabila berupa asosiasi;

Dari LPEL atau perwakilannya:

- Sertifikat yang menunjukkan bahwa nama yang diusulkan belum tercantum;
- Surat permohonan untuk legalisasi LPEL yang ditandatangani oleh seorang perwakilan;
- Anggaran rumah tangga yang ditandatangani oleh salah seorang perwakilan LPEL. Anggaran rumah tangga disalin dengan menggunakan tangan sebanyak dua salinan setelah mendapatkan pengesahan dari Gubernur provinsi.



**Agencia de Desenvolvimento Economico Local da Provincia de Manica – ADEM**  
(Lembaga Pembangunan ekonomi Lokal Provinsi Manica).

Setelah menyelesaikan proses registrasi, Komite Pendukung LPEL kemudian kehilangan *raison d’etre*. Peranan PDHL juga mulai berubah dari “promotor” dan “aktor” aktif menjadi berperan sebagai penasehat dan pemantau.

LPEL perlu menjadi sebuah badan yang independen sesegera mungkin, dengan struktur hukum yang terpisah. Kemudian yang penting adalah aktor lokal memikul tanggung jawab dalam proses pembentukan LPEL sejak dari awal. Untuk memastikan bahwa komunitas lokal tidak akan menganggap LPEL sebagai suatu lembaga yang ditentukan dari luar, namun akan menganggapnya sebagai milik masyarakat itu sendiri, LPEL dibentuk berdasarkan pada proses promosi dan persiapan yang partisipatif, melibatkan panitia ad hoc dari perwakilan lembaga publik, LSM, otoritas lokal, produsen kecil dan organisasi pengusaha dan perwakilan dari masyarakat.

Kenyataan bahwa LPEL merupakan entitas legal yang independen telah terbukti secara khusus sangat penting dalam upaya mengurangi tingkat konflik di daerah-daerah di mana pertikaian kepentingan biasa terjadi antara kelompok-kelompok sosial yang kemudian diperburuk dengan perseteruan bersenjata, pengusiran atau repatriasi penduduk secara paksa. LPEL juga terlihat berhasil dan bermanfaat di lingkungan yang mengalami masa transisi ekonomi dan politik yang cukup berat, di mana implosi mantan penguasa dan pembentukan persatuan baru memperumit proses regenerasi organisasi sosial dan pembentukan jaringan kerja sosial dan ekonomi yang baru. Di sini tercipta peluang baru untuk berdialog melalui berkumpulnya para aktor dari sisi yang berbeda untuk menyelesaikan permasalahan bersama yang nyata, dan melalui upaya mendorong pencarian solusi dalam kepentingan semua pihak.

LPEL dirancang sebagai organisasi keanggotaan, yang terbentuk dari perwakilan-

perwakilan dari sektor publik (lembaga-lembaga pemerintah pusat yang terdesentralisasi dan pemerintah daerah) maupun dari sektor swasta (kelompok-kelompok terorganisir dalam masyarakat madani, seperti asosiasi petani, koperasi, pengusaha, organisasi pekerja dan organisasi non-pemerintahan yang lain, serta pengusaha perorangan). Lembaga PEL, seperti LPEL, merupakan yang pertama menempatkan sebuah forum untuk dialog sosial dan negosiasi dimana sektor publik dan swasta memiliki kepentingannya masing-masing. Sektor publik memanfaatkan LPEL sebagai suatu sarana untuk mendekatkan diri dengan masyarakat, untuk mempopulerkan kepentingan dan opini. Sektor ini juga memanfaatkan dari upaya mendelegasikan pelaksanaan keputusan politis pada lembaga khusus secara teknis. Di sisi lain, keterlibatan aktif sektor publik memberikan legitimasi politis bagi inisiatif-inisiatif PEL dan LPEL, dan memberikannya hubungan kelembagaan dan politik yang diperlukan.

Sektor swasta dapat menggunakan LPEL sebagai alat untuk mengembangkan sektor itu sendiri secara langsung, tanpa ada perantara. Melalui keterlibatan sektor swasta maka akan terjamin respons yang lebih memadai terhadap kebutuhan nyata masyarakat setempat. Juga terjamin pengurusan administrasi yang lebih praktis. LPEL merupakan sebuah sarana yang membawa bersama ide-ide, kebutuhan dan peluang yang sangat beragam ke dalam suatu upaya bersama untuk merencanakan, menetapkan prioritas dan melaksanakan tindakan intervensi yang akan menguntungkan pembangunan ekonomi daerah. Perpaduan partisipasi publik/swasta serta status administratif-otonomi-swasta telah terbukti menjadi faktor keberhasilan dalam beragam lingkungan yang berbeda. Apabila sektor publik dan swasta menyatukan sumber daya dan berbagi risiko, maka proyek-proyek dengan perpaduan ekonomi dan sosial akan kembali membawa keuntungan lebih cepat dan memiliki kesempatan yang lebih baik untuk berhasil.





### d) Tahap permulaan

Pada fase ini, LPEL menghadapi tiga persoalan dasar:

- Lokasi geografis;
- Sumber daya manusia; dan
- Konstitusi resmi

#### Lokasi

Anggota Komite Pendukung LPEL mulai mencari ruang kantor yang memadai pada awal tahun 2000. Salah satu kriteria pemilihan yang utama di sini adalah lokasi geografis. LPEL perlu berlokasi di daerah yang dikenal baik dan berada di tengah-tengah dimana ada fasilitas yang memadai dan memungkinkan untuk dikembangkan di masa mendatang. Daftar kriteria disusun, termasuk seluruh peralatan kantor dan mebel yang diperlukan. PDHL setuju mendanai semua biaya instalasi.

#### Rekrutmen staf

ADEM mengontrak seorang direktur, seorang asisten kantor dan staf teknis yang dibutuhkan. Lowongan pekerjaan dipublikasikan dalam surat kabar lokal dan kemudian para pemohon diwawancarai dan dipilih oleh beberapa anggota Komite Pendukung LPEL dan PDHL. Keseimbangan ditemukan antara penawaran gaji yang cukup besar untuk menarik minat orang-orang yang baik, memenuhi syarat dan termotivasi, dimana mereka dipersiapkan untuk bekerja dalam keadaan yang sulit, dan bersamaan itu mereka perlu bekerja dalam keterbatasan sumber daya keuangan untuk menjamin kelangsungannya.

#### Konstitusi

Pada 13 November 2000, LPEL (ADEM) secara resmi diluncurkan berdasarkan "Undang-Undang Asosiasi" Mozambik oleh kepala Kantor Notaris. Anggaran Dasar dengan tulisan tangan ditandatangani oleh seluruh anggota pendiri

yang berjumlah sepuluh orang. Gubernur Provinsi Manica menekankan akan pentingnya LPEL selama tindakan intervensi. Empat anggota Komite Pendukung LPEL yang terlibat dari awal menjadi anggota pendiri.

Seminggu setelah berlakunya konstitusi legal LPEL, diselenggarakan sebuah seminar untuk memberi informasi kepada anggota dan staf mengenai perlunya menyusun rencana strategis dan langkah-langkah apa yang perlu diambil. Anggota menyepakati tujuan LPEL dan daerah intervensinya selama rapat ini.

Sidang Umum yang pertama diselenggarakan pada permulaan Desember 2000 untuk memilih anggota Badan Pengurus. Setelah Komite Pendukung LPEL telah menguraikan proposal kandidat untuk menempati posisi yang berbeda, pemilihan berjalan dengan lancar. Dalam rapat yang sama, tujuh anggota ADEM yang baru ditampilkan dalam Sidang Umum, termasuk perusahaan swasta dan asosiasi.

Setelah jumlah minimum staf teknis telah diangkat, proses pengembangan rencana operasional dimulai. Dijelaskan bahwa PDHL tertarik dalam mengontrak ADEM untuk melaksanakan beragam kegiatan atas kepentingannya; namun ADEM perlu memberlakukan rencana operasional terlebih dahulu.

Rencana ini terfokus pada prioritas dan kegiatan untuk tahun pertama pengoperasian, bersama dengan anggaran awal dan kerangka waktu.

Topik-topik berikut ini kemudian muncul:

- Pernyataan misi (Mengapa mendirikan LPEL?);
- Tujuan (Apa yang kita inginkan untuk dicapai?);
- Sarana LPEL (Mengapa kita bermaksud melakukannya?, misalnya mengkondisikan LPEL dalam layanan advisory, pelatihan dan informasi yang telah tersedia di Provinsi);
- Organisasi LPEL (Siapa akan melakukan apa?);
- Rencana operasional dan kerangka waktu



(Dimana dan kapan akan dikerjakan?); dan

- Anggaran (Berapa banyak biaya yang dikeluarkan?).

Dalam rencana operasional disepakati bahwa, pada tahun pertama keberadaannya, ADEM akan berkonsentrasi pada bidang-bidang berikutnya:

- Memperkuat ADEM sebagai suatu lembaga (sumber daya manusia, logistik dan keuangan);
- Membangun komunikasi dan strategi penyebaran informasi;
- Mengumpulkan, menganalisis, sistematisasi dan menyebarkan informasi yang terkait mengenai Provinsi dan aktor lokalnya, mengidentifikasi dan mengusulkan peluang investasi;
- Membuat formulasi operasional dan mekanisme pelaksanaan; dan
- mengidentifikasi, memilih, melaksanakan, mendanai, memantau dan mengevaluasi proyek-proyek pembangunan ekonomi di Provinsi Manica.

Berdasarkan rencana operasional ini, UNOPS menandatangani sebuah kontrak dengan ADEM untuk melaksanakan kegiatan sampai Pebruari 2001. Disepakati bahwa UNOPS mentransfer dana ke ADEM setiap tiga bulan, berdasarkan kajian kegiatan selama masing-masing periode untuk membentuk suatu sistem akuntansi dan pelaporan yang sederhana.

#### **e) Fase konsolidasi**

ADEM Manica sekarang memasuki fase yang disebut fase konsolidasi. Kegiatan nyata pertama yang sedang dilaksanakan, sementara upaya-upaya yang sedang dibuat untuk memperkuat struktur internal organisasi sehingga prosedur administratif terus berlangsung secara adil dan transparan. ADEM juga bekerja sama dengan staf PDHL untuk menganalisis cara-cara bagaimana ADEM dapat memperoleh kredibilitas politik di tingkat nasional.

#### **Organisasi internal**

Jika ADEM menjadi penyedia layanan pendukung yang utama bagi komunitas bisnis, dan menjadi mitra yang handal bagi lembaga-lembaga pelaksanaan seperti GTZ dan DANIDA, maka prioritas sekarang adalah mengkonsolidasikan sebuah sistem informasi manajemen (Management Information System - MIS) yang berfungsi dengan baik, sistem manajemen personil dan sistem keuangan/administrasi.

Dewan Direksi ADEM bertemu seminggu sekali untuk membahas beragam persoalan dari hari ke hari. Karena kontak dengan lembaga mitra sangat penting bagi keberhasilan Lembaga, maka selama fase permulaan, staf PDHL selalu diberi informasi harian mengenai beragam persoalan yang terkait dengan pendirian dan konsolidasi ADEM. Kontak secara teratur juga akan mengaktifkan suatu sistem peringatan dini, memungkinkan PDHL mendeteksi kemungkinan permasalahan dan halangan dari awal.

Pada saat ini, undang-undang dan peraturan internal ADEM masih sedang dikembangkan. Namun sistem administratif internal sudah diberlakukan dan dipantau oleh akuntan paruh-waktu.

#### **Peluncuran seminar**

Sebuah seminar diselenggarakan pada 14 Juni 2001 selama ADEM diperkenalkan pada masyarakat umum. Ini merupakan peluang yang baik bagi LPEL untuk mempromosikan peranannya dan mengkonsolidasikan organisasi internalnya, karena anggota-anggotanya semua bersatu dalam kegiatan publik yang nyata.



## Perangkat 3.5.6 – Contoh Komponen Pembangunan Ekonomi Lokal di PDHL Mozambik

Dalam dokumen ini, pokok-pokok berikut akan dianalisis:

- Organisasi dan struktur komponen;
- Metodologi PEL;
- Strategi pelaksanaan;
- Rencana kerja sementara; dan
- Mekanisme kelangsungan untuk pembangunan ekonomi.

### Organisasi dan struktur komponen

Komponen Pembangunan Ekonomi Lokal (PEL) akan dikoordinasikan oleh kantor pusat PDHL di Maputo. Ahli ILO/PEL akan berbasis di Maputo dan akan bertanggungjawab terhadap keseluruhan pembangunan inisiatif PEL di negara ini. Ia juga akan memberikan tindakan lanjutan yang lebih dekat dengan inisiatif PEL yang nyata untuk dikembangkan di Provinsi Maputo. Dua ahli PEL internasional akan berbasis di lapangan, satu di Sofala (ahli rekanan ILO) dan satu di Manica (UNV). Mereka akan mendapat dukungan dari konsultan PEL di tingkat lokal, satu di setiap provinsi, yang sebagaimana mestinya akan dipersiapkan dan dilatih di permulaan proyek. Tugas harian di lapangan akan dilakukan dalam kolaborasi yang erat dengan staf proyek PDHL lokal.

Dengan mempertimbangkan metodologi proyek PDHL, seseorang tidak dapat dengan mudah mengisolasi kegiatan satu komponen dari komponen yang lain pada proyek. Upaya menghubungkan dengan komponen lain pada proyek merupakan kepentingan yang mendasar bagi keseluruhan hasil proyek, karena pendidikan, kesehatan, pekerjaan, kegiatan produktif, kepedulian lingkungan, perencanaan daerah serta manajemen dan hak asasi manusia semuanya merupakan faktor-faktor yang saling terkait dalam proses pembangunan lokal. Maka proyek mempromosikan suatu pendekatan

sistem komprehensif untuk menganalisis potensi lokal dan pembatasan, bagi suatu definisi sasaran pembangunan sosial dan ekonomi yang realistis. Di samping itu, proyek akan mencari solusi berbasis konsensus untuk mencapai keseimbangan antara komponen sektoral yang beragam dengan kegiatan. Yang terakhir, proyek akan mempromosikan pertukaran informasi yang efisien antara bermacam-macam aktor sektoral dengan tingkatan yang beragam pula. Ini berarti dalam praktiknya akan ada kerjasama yang sangat erat dengan kegiatan-kegiatan dalam komponen yang lain.

Komponen PEL, dimana di dalamnya sendiri merupakan suatu pendekatan integratif, juga akan memberikan dukungan pada kegiatan yang dilaksanakan di tingkat komunitas, distrik, provinsi dan nasional dalam upaya mendukung proses desentralisasi. Hal ini akan mengarah pada mekanisme pembangunan-kapasitas lokal yang telah ditingkatkan melalui pembentukan jaringan kerja komite pembangunan. Pada gilirannya jaringan kerja ini dapat menciptakan peluang yang nyata untuk berinteraksi dan masukan balik informasi antara tingkat menengah dengan tingkat nasional.

### Metodologi PEL

Program akan beroperasi berdasarkan metodologi pembangunan ekonomi lokal yang diterapkan dan diujikan pada proyek PDHL yang berbeda, seperti PRODERE di Amerika Tengah. Metodologi ini menekankan pada pendekatan dari bawah ke atas dan mudah untuk ditiru pengalamannya. Metodologi ini didasari pada perjanjian dan konsensus bersama di kalangan aktor lokal yang terkait dengan arah dan kondisi pembangunan ekonomi lokal, dan bersandar pada tingkat yang besar pada sumber daya manusia yang tersedia secara lokal.



Untuk mencapai tujuan program dengan berhasil, metodologi perlu didasarkan pada:

- Pembentukan konsensus;
- Pendekatan dari bawah ke atas;
- Pembangunan kapasitas manusia dan kelembagaan;
- Pencarian efek dan dampak sinergi;
- Globalisasi pada tingkat lokal; dan
- Upaya meningkatkan kesadaran publik.

Pembentukan konsensus perlu dilakukan melalui suatu partisipasi yang aktif dari para aktor sosio ekonomi dan politik yang terkait di tingkat lokal. Hal ini berarti bahwa sebuah proses perlu diciptakan dimana menyatukan dan menciptakan hubungan kolaboratif di antara aktor lokal di sepanjang perbedaan politik dan budaya, upaya menjamin pertukaran ide dan opini yang konstruktif diarahkan pada upaya merancang kebijakan bagi pembangunan area proyek yang berkelanjutan.

Pendekatan dari bawah ke atas memobilisasi sepenuhnya potensi sumber daya manusia lokal, membuat mereka terlibat sebagian dan bertanggungjawab terhadap proses pembangunan ekonomi lokal. Dengan demikian kegiatan yang diprakarsai akan lebih mungkin terus bertahan, karena kegiatan ini disusun sebagai proses yang berasal dari dalam (*endogenous*) dan bukan dorongan dari pihak eksternal (*exogenous*).

Elemen dari pembangunan kapasitas manusia dan kelembagaan – upaya peningkatan kapasitas lokal – sangat mendasar untuk menjamin kelangsungan kegiatan yang telah diprakarsai dan menjadi urusan proyek yang konstan.

Efek dan dampak sinergi: untuk menciptakan kepercayaan dan tanggung jawab bersama di antara aktor lokal untuk tujuan program jangka panjang, merupakan kepentingan yang sangat ekstrim untuk meyakinkan bahwa hasil-hasil (dampak) yang nampak, nyata telah dicapai dalam jangka pendek. Pengaturan contoh yang baik akan berperan dalam upaya menaikkan tingkat motivasi dan kesadaran penduduk yang

menjadi target. Namun, contoh-contoh ini perlu memiliki karakteristik tersebut karena dapat dengan mudah diulang-ulang. Di sisi lain, upaya penyempurnaan merupakan urusan yang berkelanjutan, sehingga kegiatan serupa lainnya di dalam dan di luar area proyek tidak ditiru.

Globalisasi tingkat lokal mengacu pada penggabungan pengalaman lokal ke dalam kerangka kerja perundang-undangan dan peraturan yang lebih luas pada tingkat nasional. Metodologi yang digunakan diarahkan pada upaya mencegah terciptanya tindakan teknis yang terisolasi sehingga tidak dapat diulang atau disatukan dalam kebijakan pembangunan strategis secara keseluruhan.

Upaya meningkatkan kesadaran publik akan mengurangi hingga pada penciptaan budaya kewirausahaan yang lebih sesuai dan atmosfer yang berisiko rendah. Ini merupakan salah satu aspek yang paling sulit karena mengacu secara langsung pada mentalitas manusia (di semua tingkatan).

### **Struktur pelaksana**

Komponen PEL perlu menjadi subyek pada perencanaan yang disengaja. Pembangunan lokal tidak boleh dilakukan secara insidental atau kebetulan.

Proses evolusi secara spontan dan alami memang penting, namun lebih penting bila kegiatan pemain lokal dan eksternal difokuskan pada upaya menganalisis keadaan (potensi, kebutuhan, peluang, dan lain-lain), pada upaya mengembangkan sebuah strategi dan program operasional serta melakukan upaya untuk melaksanakan mereka.

Namun, komponen PEL perlu dikembangkan sesuai dengan pedoman yang telah dijadikan landasan dalam Rencana Pembangunan Distrik dan Provinsi di Mozambik. Rencana-rencana ini menetapkan arah pembangunan strategis pada daerah lokal untuk jangka panjang, proyek praktis yang perlu dilaksanakan, bantuan keuangan, materi dan teknis yang dibutuhkan



untuk mencapai tujuan dan partisipasi entitas individual dalam pelaksanaan mereka.

## Rencana kerja

### (Mei – Juni/Agustus – Oktober)

Rencana kerja yang disajikan di bawah ini terbagi ke dalam dua periode yang berbeda. Mei/Juni dan Agustus/Oktober 1998. Ini karena ada dua momen intervensi ILO yang berbeda. pada periode Mei/Juni misi ILO telah

mengembangkan komponen PEL untuk proyek PDHL, dalam upaya memprakarsai beberapa kegiatan. Dari akhir Juli ke depan, kehadiran ahli dari ILO/PEL di lapangan lebih permanen.

Dengan pembangunan saat ini, misi ILO berharap untuk memiliki personil 'dalam kantor' di lapangan di bulan September, karena kerangka acuan dan rencana kerja telah dalam proses. Personil internasional akan tergantung pada dinamika perorangan dari beragam organisasi internasional yang terlibat (UNV dan ILO).

KEGIATAN	BULAN
<b>Personil PEL</b>	
♦ Menguraikan Kerangka Acuan untuk personil lokal maupun ahli rekanan dan UNV	M
♦ Memulai prosedur yang membutuhkan ahli rekanan	JN
♦ Memulai prosedur untuk UNV	M-JN
♦ Memilih personil (konsultan PEL nasional)	A
♦ Mempersiapkan kontrak untuk personil lokal	A
♦ Menempatkan secara fisik dan memulai kegiatan dari konsultan PEL nasional	S
<b>Promosi inisiatif PEL</b>	
♦ Mengadakan seminar promosional	A
♦ Mengangkat kelompok kerja perwakilan dari lembaga lokal yang terkait dengan kegiatan perekonomian, maupun pemimpin formal dan informal lokal	S
<b>Strategi PEL</b>	
♦ Mengembangkan pedoman strategi PEL	M-JN
♦ Membahas strategi dan metodologi PEL dengan para ahli setempat	A
<b>Organisasi masyarakat setempat</b>	
♦ Mengidentifikasi kegiatan produktif di sekitar area di mana inisiatif organisasional dapat dibangun	A
♦ Mengidentifikasi inisiatif organisasional yang memiliki dampak segera	A
<b>Penelitian dan analisis</b>	
<b>Pemetaan kelembagaan</b>	
♦ Mengidentifikasi proyek kerjasama teknis serupa yang beroperasi	



KEGIATAN	BULAN
di tingkat nasional, di Provinsi Sofala, Manica dan Maputo serta di tingkat distrik	M-A
♦ Menetapkan kontak dengan lembaga dan proyek yang paling terkait	M-A
♦ Menganalisis kemungkinan untuk kegiatan kerjasama dengan proyek-proyek ini	A
<b>Mekanisme keuangan</b>	
♦ Menganalisis informasi mengenai peluang pendanaan untuk kelompok sasaran pada proyek	
<b>Lingkungan ekonomi</b>	
♦ Menganalisis konteks perekonomian di area proyek	JN-A

### Bantuan ILO untuk komponen PEL

Bantuan ILO dan kerjasama dalam proyek PDHL tidak hanya akan berupa keahlian teknis permanen di lapangan; melalui beberapa Nota Kesepakatan kelompok PEL, ILO juga menjamin penggabungan beberapa ahli ILO tambahan yang dapat masuk dan memperkuat proyek pada basis ad hoc. Perjanjian bersama telah ada dengan Unit Keuangan Mikro dan kelompok Memulai dan Meningkatkan Usaha Sendiri, dimana keduanya berada dalam Departemen ENTREPRISE ILO. Terpisah dari kontak ini, ILO juga memiliki keahlian teknik dalam pengembangan UKM yang tersedia di daerah. Melalui kantornya di Harare (Tim Multi-disipliner) dan kantor ILO di Pretoria, ahli regional dapat dipanggil bila diperlukan. Ahli ILO/PEL akan menetapkan kontak dengan kantor regional yang berbeda segera setelah ia sampai di kantor.

### Apa itu Lembaga Pembangunan Ekonomi Lokal (LPEL)?

#### Cakupan lokal dan geografis

LPEL berbeda-beda dalam cakupan geografisnya dari satu atau lebih kotamadya hingga ke tingkatan sebuah departemen.

Mereka juga beragam dalam komposisi mereka. Meskipun 'lokal' dalam konteks PDHL berarti 'provinsi', namun unit geopolitik bukan satu-satunya kriteria bagi definisi daerah dari sebuah LPEL. Kriteria lainnya adalah homogenitas, koherensi sosio-ekonomi, kapasitas peningkatan penghasilan (meningkatkan peluang untuk kelangsungan keuangan) dan kemungkinan bagi partisipasi komunitas yang efektif.

'Lokal' sama sekali tidak mengindikasikan bahwa LPEL akan membatasi kegiatan mereka pada tingkat lokal. Sering kali mereka harus melibatkan lembaga di tingkat nasional untuk memecahkan permasalahan, mendapatkan modal atau keahlian, dan lain sebagainya. Singkatnya, bahwa pembangunan tidak dapat dicapai tanpa melihat jauh melewati garis batas lokal!

#### Tujuan LPEL

LPEL berusaha mencapai sebuah konsensus di antara anggota mengenai strategi pembangunan ekonomi lokal yang paling sesuai untuk mengangkat peluang, keterbatasan, dan potensi perekonomian dari suatu daerah. LPEL juga memberikan bantuan teknis dan keuangan pada anggota mereka dan lainnya untuk membantu memulai, mengaktifkan kembali dan





memperkuat perusahaan, khususnya perusahaan yang memiliki potensi untuk penciptaan lapangan kerja dan ramah lingkungan. Semenjak LPEL memfasilitasi proses pengambilan keputusan berdasarkan pada permasalahan yang diidentifikasi oleh penduduk daerah itu sendiri, maka mereka menjadi alat yang penting bagi pembangunan ekonomi di daerah tersebut. Mereka membantu mengoptimalisasi, terkadang bahkan mengurangi ketergantungan pada kerjasama teknis dari eksternal, yang sering campur tangan di daerah tersebut dalam cara yang tidak terkoordinasi dan serampangan.

Meskipun LPEL memfokuskan kegiatan mereka terutama pada pembangunan ekonomi di area proyek, namun juga diakui secara luas bahwa LPEL juga turut memprakarsai konsiliasi, demokrasi dan partisipasi, atau setidaknya turut mendorong, melalui proses umum LPEL dalam pembentukan konsensus. Seringkali LPEL turut mengatur, sebagai contoh, dalam kerangka kerja PRODERE yang beroperasi di kawasan terbelakang secara geografis yang dicirikan dengan adanya kekosongan secara kelembagaan. Oleh karena itu mereka merupakan salah satu dari sekian banyak, atau mungkin satu-satunya lembaga aktif di dalam kawasan tersebut dan, bila dibandingkan dengan Gereja atau pemerintahan lokal, mereka secara definitif lebih 'netral', dan tidak menimbulkan konflik. Di sisi lain, seringkali ditemui aktor lokal yang aktif di LPEL juga ikut memainkan peranan penting dalam urusan perawatan kesehatan, pendidikan atau inisiatif pembangunan masyarakat umum. Oleh karena itu LPEL sering menjumpai diri mereka sendiri terlibat dan berfungsi sebagai katalisator untuk beberapa kegiatan dan acara-acara lain dengan karakter yang lebih sosial. Namun fokus utama LPEL adalah pada pembangunan ekonomi. Secara umum mereka terlibat dalam:

- Mendukung penciptaan lingkungan usaha yang kompetitif;
- Meningkatkan kualifikasi teknis sumber daya manusia di daerah tersebut;
- Memperbaiki prasarana;

- Membangun lembaga-lembaga yang efektif;
- Mengadakan lobi agar muncul sikap pemerintahan yang mendukung di daerah tersebut; dan
- Memperbaiki kondisi kesehatan dan lingkungan.

### **Struktur organisasi LPEL**

LPEL dirancang sebagai organisasi keanggotaan yang dibentuk dari perwakilan sektor publik (pemerintahan lokal dan lembaga-lembaga pemerintah pusat yang terdesentralisasi), dan masyarakat madani yang terorganisasi (asosiasi petani, koperasi, pengusaha sektor swasta, organisasi pekerja dan organisasi non-pemerintah lainnya).

Meskipun program kerjasama teknis seperti PDHL dapat mempromosikan konstitusi LPEL, namun mereka perlu menjadi badan independen dengan struktur hukum yang benar. Maka penting bagi aktor lokal untuk memikul tanggung jawab dalam proses pendirian LPEL sejak dari awal. Untuk menjamin bahwa masyarakat setempat menganggap LPEL sebagai suatu lembaga milik mereka, maka LPEL sebaiknya hanya dapat didirikan setelah menjalani proses promosi dan persiapan partisipatif yang intensif, melibatkan komite ad hoc dari perwakilan lembaga publik, LSM, otoritas lokal, organisasi pengusaha kecil dan organisasi kemasyarakatan.

Idealnya, komposisi Dewan LPEL perlu mencerminkan keragaman organisasi dan lembaga-lembaga yang aktif di daerah tersebut, termasuk otoritas lokal, lembaga pemerintah pusat yang terdesentralisasi serta masyarakat madani yang terorganisasi. Pengalaman di seluruh dunia menunjukkan bahwa ada perbedaan antara LPEL yang terkait dengan definisi organisasi masyarakat madani yang memenuhi syarat, karena pada kenyataannya LPEL hanya menangani masalah pembangunan perekonomian. Para anggota LPEL memilih seorang perwakilan dewan direksi dari kalangan mereka sendiri; dewan, yang pada gilirannya nanti, akan mengelola satu tim staf profesional yang kecil.



# **BAGIAN 4**

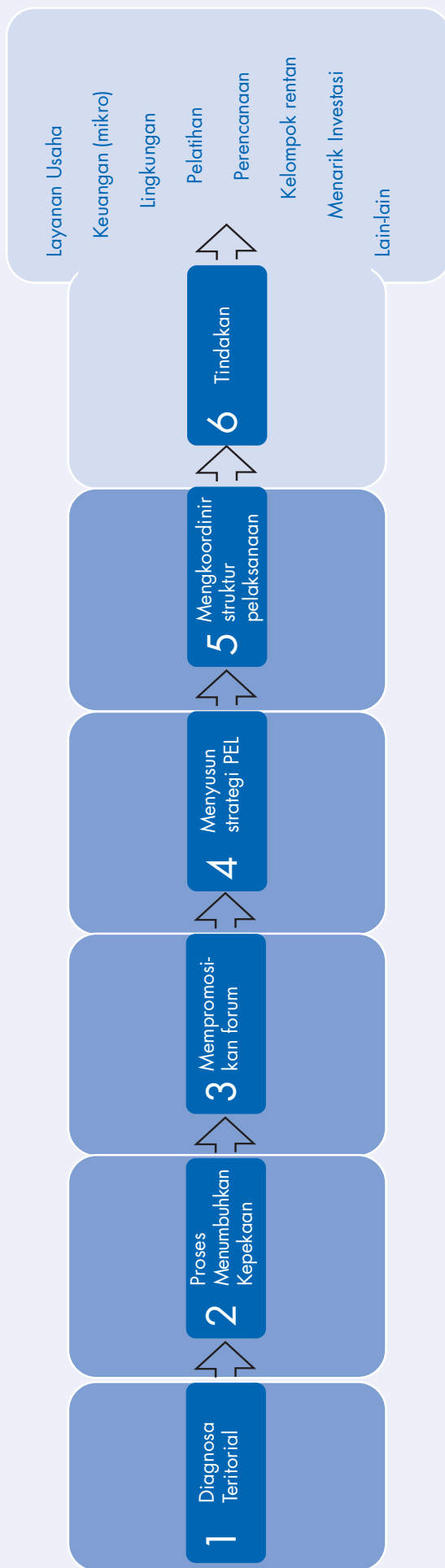
## **PEL DALAM AKSI**

**BAGIAN 4**





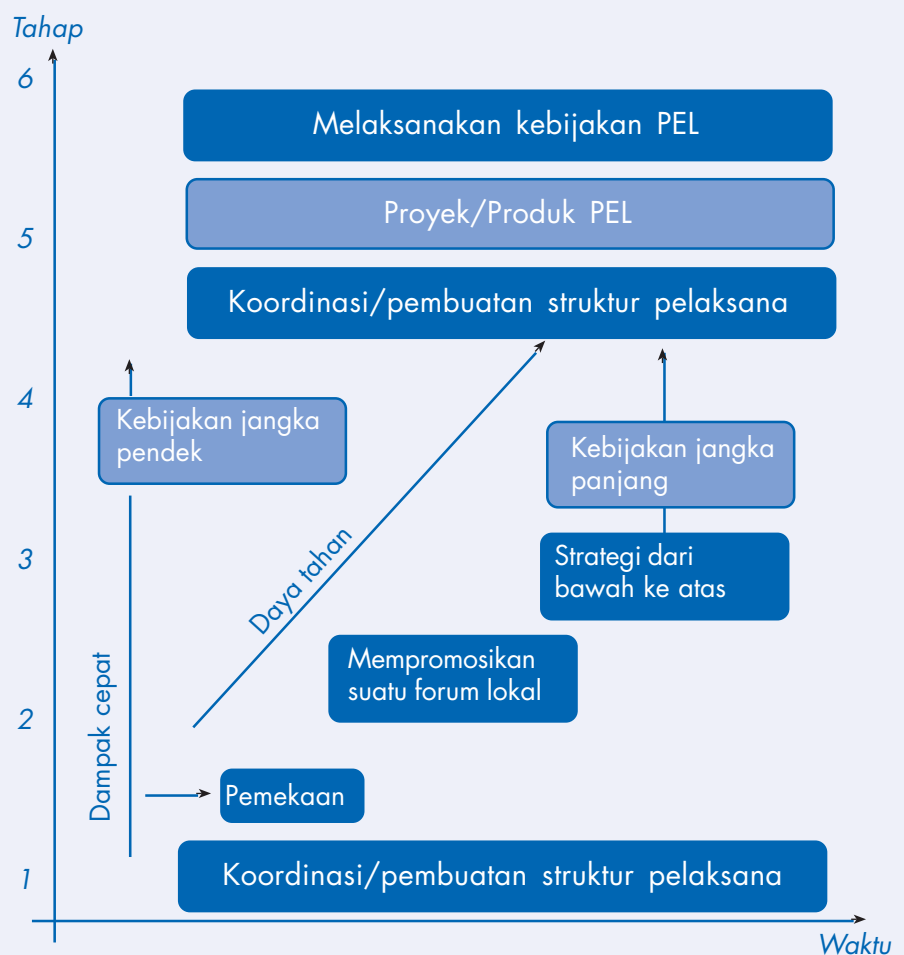
# PEL dalam Aksi





# PEL DALAM AKSI

## Tinjauan



Ilustrasi di atas memperagakan suatu proses PEL yang khas sebagai suatu urutan langkah (dari bawah ke atas) dan di dalam urutan waktu (dari kiri ke kanan). Grafik tersebut mencerminkan langkah-langkah yang sama, sebagaimana digambarkan di dalam Bagian III, tetapi memasukkan dua sendi dasar yang harus dipertimbangkan saat membicarakan proses PEL.

❖ **Intervensi jangka pendek versus kebijakan jangka panjang:** Untuk alasan-alasan politik dan motivasi yang nyata, maka



proyek-proyek PEL di daerah pasca krisis tidak dapat hanya memusatkan pada kebutuhan jangka panjang dari suatu wilayah, seperti kekurangan air minum, infrastruktur perumahan yang hancur, jaringan jalan yang rusak, tidak tersedianya kredit, dan sebagainya. Proses menganalisis wilayah, menumbuhkan kepekaan, mempromosikan forum lokal dan merancang strategi PEL, menjamin kesinambungan, tetapi semua itu bisa membutuhkan waktu yang lama. Strategi PEL harus juga membuat kelonggaran bagi respons cepat terhadap kebutuhan segera, sambil mendorong dialog sosial, partisipasi dan kerjasama. Langkah-langkah berdampak cepat kemungkinan malah bermanfaat bagi proses menumbuhkan kepekaan, karena merancang dan melaksanakan langkah kolektif seperti pembuatan keputusan bersama, koordinasi dan pembagian tanggung jawab. Langkah-langkah berdampak cepat harus diperbaiki dan disesuaikan selama perancangan strategi PEL jangka panjang.

❖ **Proses PEL versus kebijakan/produk PEL:** Kotak-kotak biru di dalam grafik merupakan langkah-langkah dasar proses PEL. Kotak-kotak jingga adalah kebijakan dan produk PEL yang merupakan hasil dari proses.

Sebagaimana dijelaskan dalam Bagian III, tujuan utama selama pelaksanaan kebijakan dan produk PEL haruslah menggunakan, mempromosikan, dan memperkuat struktur-struktur pelaksana lokal yang ada. Misalnya, lembaga, kamar dagang atau universitas setempat, harus selalu melakukan kegiatan pelatihan. Hal ini juga berlaku bagi pemberian layanan bisnis oleh lembaga pengembangan usaha yang ada, dan pemberian layanan keuangan oleh bank lokal atau lembaga keuangan lokal lain. Struktur pelaksana lain bisa termasuk pusat bisnis dan inovasi, inkubator usaha, badan pembangunan regional, badan pembangunan ekonomi lokal, dan sebagainya. Namun, jika tidak ada struktur pelaksana lokal yang sesuai, maka struktur-struktur alternatif harus dirancang.

Selain struktur pelaksana, strategi PEL juga membuat perkiraan perumusan kebijakan PEL dan pembuatan alat dan proyek PEL (lihat tabel). Materi strategi akan berbeda untuk setiap wilayah spesifik, tergantung pada hasil analisis teritorial dan diskusi di antara pihak yang berkepentingan di tingkat lokal. Kebijakan, alat dan proyek yang paling umum digunakan, dan struktur-struktur pelaksanaannya yang sesuai, termasuk yang berikut:



Strategi PEL	Kebijakan proyek PEL	Perangkat PEL	Struktur pelaksanaan yang ada
	Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Program kredit</li> <li>Dana penjaminan</li> <li>Dana bergulir</li> <li>Perusahaan patungan</li> <li>Kredit khusus untuk kaum muda dan perempuan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bank lokal</li> <li>Lembaga keuangan-mikro</li> <li>Perantara keuangan</li> <li>Bank pembangunan</li> <li>Lain-lain</li> </ul>
	Jasa Layanan Pengembangan Usaha	<ul style="list-style-type: none"> <li>Penelitian pasar</li> <li>Mendirikan usaha</li> <li>Bank data</li> <li>Inkubator usaha</li> <li>Konsultasi</li> <li>Promosi ekspor</li> <li>Dukungan kelompok</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kamar Dagang</li> <li>Pemerintah daerah</li> <li>Penyedia layanan swasta</li> <li>Universitas</li> <li>Lembaga penelitian</li> <li>Inkubator usaha</li> <li>Lain-lain</li> </ul>
	Pelatihan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kursus manajemen</li> <li>Kunjungan belajar</li> <li>Kursus pembelajaran jarak jauh</li> <li>Kursus khusus untuk perempuan, mantan pejuang, pengungsi, dsb.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lembaga penelitian</li> <li>Sekolah swasta/umum</li> <li>Universitas</li> <li>Kamar Dagang</li> <li>Pemberi pelayanan usaha</li> <li>Lain-lain</li> </ul>
	Investasi dan perencanaan infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rencana pembangunan lokal</li> <li>Rencana lingkungan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pemerintah daerah</li> <li>LSM</li> <li>Lembaga penelitian</li> <li>Lain-lain</li> </ul>
	Menarik investasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pemasaran daerah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pemerintah daerah</li> <li>Badan pemasaran swasta</li> <li>Kamar Dagang</li> <li>Lain-lain</li> </ul>
	Jaringan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lobi dengan pemerintah pusat, organisasi internasional, LSM, investor internasional, Badan Pembangunan Ekonomi Lokal dan jaringan PEL, dsb.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pemerintah daerah</li> <li>Kamar Dagang</li> <li>Badan pembangunan lokal/ regional</li> <li>Lain-lain</li> </ul>
	Koordinasi geografis sumber daya lokal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientasi dan re-orientasi dari investasi pada wilayah, strategi pengelompokan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pemerintah daerah</li> <li>Kamar Dagang</li> <li>Badan pembangunan lokal/ regional</li> <li>Lain-lain</li> </ul>
	Koordinasi fungsional sumber daya lokal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Penyerahan fungsi pembangunan kepada pihak terkait yang paling sesuai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pemerintah daerah</li> <li>Kamar Dagang</li> <li>Badan pembangunan lokal/ regional</li> <li>Lain-lain</li> </ul>

Aksi-aksi PEL (kebijakan dan produk) akan dijelaskan secara lebih seksama di dalam bagian ini



## 4.1

4.1.1  
Apa yang harus  
dipertimbangkan?

## Usaha Pendukung

Untuk menstabilkan perekonomian dan memulai pertumbuhan dalam situasi pasca krisis, diperlukan intervensi untuk memperbaiki stabilitas dan keamanan politik, maupun fungsi-fungsi ekonomi dan keuangan yang kritis. Pada tingkat nasional, fokusnya hampir selalu dengan memperkuat fungsi-fungsi dasar pemerintahan, kerangka peraturan dan hukum, maupun intervensi yang ditargetkan untuk memperbaiki iklim investasi yang sehat. Namun, dalam bab ini kita akan memusatkan perhatian pada cara-cara praktis untuk memberikan dukungan pada tingkat lokal agar masyarakat dapat cepat tanggap terhadap perlunya menghasilkan pendapatan dan penghasilan.

### Kontribusi Usaha Kecil dan Menengah (UKM) terhadap proses pemulihan

Kini makin diakui bahwa UKM merupakan suatu faktor utama dalam pembangunan ekonomi lokal dan regional, dengan suatu peranan strategis dalam menghidupkan kembali pasar lokal —di mana perusahaan-perusahaan besar milik negara atau industri-industri yang bersifat monopolistik telah menjadikan pasar-pasar tadi mengecil bahkan sebagian tutup. Dalam situasi pasca krisis, di mana masyarakat mungkin telah menghadapi kesulitan dalam merangsang kegiatan ekonomi baru sebelum krisis dimulai, maka UKM kini dapat merupakan kunci menuju prospek pemulihan ekonomi jangka panjang.

Usaha kecil dan menengah, yang melekat di dalam ekonomi lokal, merupakan pelaku yang dinamis, karena dengan mudah dan cepat menyesuaikan diri dengan sinyal-sinyal pasar yang baru dan mempunyai potensi pertumbuhan yang sangat besar. Perusahaan lokal biasanya sangat terintegrasi ke dalam jaringan pasokan dan distribusi lokal, dengan banyak hubungan ke depan dan ke belakang di dalam wilayah mereka (bandingkan dengan Bab 4.2)

Namun, selama lima tahun pertama keberadaannya, UKM menghadapi kesulitan yang luar biasa. Malah di negara-negara industri, banyak UKM yang memiliki masalah untuk tetap bertahan hidup. “Angka kematian” mereka selama tahun-tahun pertama kegiatan bisnis rata-rata 70 persen. Hal ini sering tergantung pada suatu gagasan terencana yang dianggap “sakit” atau tergesa-gesa, atau pada kredit macet dan suku bunga yang tinggi. Tetapi hal tersebut bisa juga bergantung pada masalah yang sangat biasa, yang oleh pengusaha kecil sendiri tidak dapat diselesaikan. Kekurangan infrastruktur dasar, ketidakpastian, meningkatnya persaingan, perubahan pemasok atau pasar secara tiba-tiba dan kekurangan keuangan secara terus menerus, hanyalah beberapa dari kesulitan utama yang dihadapi perusahaan kecil.



Para pengusaha memerlukan bantuan sepanjang siklus gagasan usaha, mulai dari konsepsi awal sampai pada pembuatan produk dan perluasan pasar. Dalam keadaan normal, layanan pengembangan usaha (LPU) biasanya diminta oleh perusahaan-perusahaan untuk menemukan cara mengatasi kesulitan di dalam lingkungan ekonomi dan produktif. LPU adalah pelayanan non-keuangan yang ditujukan untuk memperbaiki kinerja usaha kecil, menengah dan mikro (misalnya pelatihan bisnis, konseling, layanan pemberian nasehat, konsultasi, penilaian pasar, promosi hubungan bisnis, bantuan dalam pembangunan dan alih teknologi). Ada bukti bahwa bantuan yang dirancang sesuai kebutuhan perusahaan adalah yang paling efektif, tetapi yang paling mendasar adalah bahwa bantuan tersebut harus sejalan dengan strategi regional bersama dan tidak mengurangi usaha yang lebih luas untuk mempromosikan praktik bisnis yang lebih sosial dan ramah lingkungan.

Dalam situasi pasca krisis, jenis-jenis LPU yang dibutuhkan adalah sama, tetapi harus juga dilihat dari dimensi yang lebih luas mengenai dampak rekonstruksi dan rehabilitasi terhadap pembangunan lokal. Dalam masa pemulihan cepat, pemerintah lokal dan masyarakat memerlukan agar produk-produk dan pelayanan tertentu tersedia untuk membangun kembali jalan, rumah, sekolah, rumah ibadah, dan sebagainya, dan untuk memberikan pangan, sandang dan kebutuhan lainnya. Dalam banyak hal, respons awal sangat melimpah untuk memasok kebutuhan-kebutuhan tersebut melalui kontrak dengan perusahaan nasional atau internasional yang lebih besar. Namun, dimulainya kembali kegiatan ekonomi lokal dapat memberikan dorongan yang besar melalui intervensi untuk mendukung dimasukkannya bisnis lokal ke dalam tender bagi kontrak-kontrak pekerjaan umum.

Pada skala yang lebih kecil, banyak keluarga dan individu mulai terlibat dalam kegiatan ekonomi yang memberikan respons terhadap kebutuhan segera setiap hari dan dirancang untuk memaksimalkan peluang untuk menghasilkan pemasukan mereka sendiri. Para pengusaha mikro tersebut dapat juga memperoleh manfaat dari paket-paket bantuan bisnis.

Namun, begitu stabilitas politik dan ekonomi telah tercapai, suatu cara harus ditemukan untuk menstabilkan perekonomian lokal melalui layanan bantuan yang lebih dilembagakan. Kegiatan tersebut dapat bersifat formal yang diberikan melalui otoritas pemerintah daerah dan departemen, atau melalui badan pendanaan, LSM, dan yayasan swasta.

Apapun cara atau mekanismenya, tujuan kegiatan pemberian bantuan usaha dalam situasi pasca krisis haruslah untuk memperkuat sektor UKM lokal, yang pada gilirannya, dapat memicu proses penciptaan lapangan kerja dan, bila dilaksanakan secara bertanggung jawab dapat mempunyai manfaat sosial dan lingkungan yang lebih luas bagi masyarakat. Lagipula, investasi domestik skala besar, dan pada saatnya investasi asing, akan lebih mungkin kembali ke daerah-daerah yang terkena krisis, yang telah memperlihatkan kemampuan untuk menstabilkan dan mendukung rantai pasokan dan permintaan lokal yang sedang berkembang.



## Jenis layanan pengembangan usaha apa yang dibutuhkan?

Beberapa dari alat pendukung bisnis utama termasuk yang berikut :

### **Pemberian informasi**

Sebagian besar manajer UKM terlalu sibuk dengan masalah bisnis setiap hari untuk berinvestasi dalam penelitian pasar dan latihan pengumpulan informasi tentang teknologi atau pemasok baru. Kurangnya informasi juga merupakan salah satu masalah paling umum dari para manajer perusahaan kecil dalam situasi pasca krisis. Kemungkinan besar pengusaha tidak tahu bagaimana mulai mencari jenis informasi tertentu, atau tidak mampu menggunakan atau menangani informasi yang tersedia dalam jumlah besar. Jaringan usaha dan informasi yang runtuh memerlukan waktu dan tenaga untuk dibangun kembali, dan mereka untuk mengurangi dampak krisis.

#### **PEMBERIAN INFORMASI KEPADA PENGUSAHA: KASUS MOZAMBIK**

Penyusunan suatu bank data Informasi Usaha di ADEM adalah suatu kegiatan pendukung lanjutan dalam rangka prakarsa PEL. Pengumpulan dan pemberian informasi tentang berbagai pasar, produsen dan pembeli akan menjadi salah satu pelayanan pokok yang diberikan ADEM dan ini juga akan memfasilitasi pembuatan kontrak antara produsen dan pelanggan. Saat ini, jenis data yang paling sering diminta termasuk:

- Alamat rinci dari perusahaan, lembaga usaha, atau kantor pemerintahan;
- Informasi tentang produk, pemasok atau pasar potensial;
- Sumber pendanaan (jenis kredit, program bantuan, dokumen atau prosedur bank);
- Peristiwa dagang (pekan raya, ekshibisi atau pertukaran komoditas);
- Informasi tentang tarif bea cukai, konsesi, pembebasan atau kuota;
- Informasi terbaru tentang peraturan hukum dan perpajakan;
- Proyek-proyek PEL yang disalurkan.

Di masa datang, ADEM harus melihat kemungkinan untuk mendirikan suatu bank data tentang peluang investasi dan pelatihan (setempat dan di wilayah), jenis kredit khusus dan bantuan teknis khusus.

*Van Boekel, Geert and Van Logtestijn Marjon, Menerapkan pendekatan PEL terpadu: kasus Mozambik, studi kasus PEL, ILO, Jenewa, 2002.*

Sebagai konsekuensinya, layanan informasi yang meliputi pengumpulan, pemrosesan dan penyebaran data ke perusahaan baru dan ke bisnis yang sudah stabil merupakan suatu elemen kritis dari pelayanan yang ditawarkan kepada pemberi layanan pengembangan usaha. Informasi dapat mencakup pasar, teknologi, sumber dan aset daerah, undang-undang dan peraturan, maupun kecenderungan dan tingkah laku pelanggan.

### **Nasehat praktis tentang kegiatan pemulihan segera**

Kebanyakan perusahaan, kecil dan besar, secara terus menerus mencari peluang untuk menghemat uang. Kadang-kadang hanya dengan memberikan informasi tentang peluang menghemat biaya, maka hal tersebut kemungkinan bisa menjadi suatu katalisator untuk perubahan. Suatu cara efektif untuk membantu UKM dan pengusaha potensial adalah dengan memberikan nasehat tentang bagaimana mengatur manusia dan sumber daya produktif secara lebih efektif, menciptakan bentuk-bentuk usaha yang



mandiri, misalnya melalui koperasi pertanian dan manufaktur yang menciptakan sistem pasokan, kredit, dan pemasaran bersama. Bentuk-bentuk kerjasama tradisional dapat didukung selama masa-masa awal pemulihan, seperti sistem pembagian kerja (misalnya saat panen), pengaturan irigasi/ pembagian air, simpanan berputar dan kelompok pinjaman, dan sebagainya. Bantuan dapat juga diberikan untuk membantu masyarakat bisnis lokal untuk membentuk infrastruktur yang praktis dan berkelanjutan, yang memungkinkan mereka meningkatkan hubungan ke pasar dan memperluas peluang bisnis mereka.

Di suatu daerah yang terkena krisis, bisa ada kemungkinan konkrit untuk:

- ❖ saling berbagi akses ke lokasi dan utilitas;
- ❖ membuat atau memperbaiki tempat penyimpanan bersama atau fasilitas pemrosesan untuk pemakaian atau produk;
- ❖ saling berbagi peralatan pemuatan;
- ❖ memperbaiki pengaturan ruang produksi fisik;
- ❖ saling berbagi biaya pengangkutan ke pasar-pasar yang lebih luas;
- ❖ memperoleh akses ke pelayanan pemasaran dan membuat strategi promosi;
- ❖ memperoleh akses ke teknologi baru; dan
- ❖ meningkatkan kesadaran dan kemampuan teknis para pengusaha tentang strategi pertumbuhan bisnis.

Bidang yang lain adalah mengenai akses ke teknologi berbiaya-rendah. Suatu proses pembangunan berkelanjutan tidak akan terjadi kecuali wilayah yang terkena krisis mampu berpartisipasi dalam kemajuan yang dimungkinkan oleh perkembangan ilmu dan teknologi, yang telah menjadi karakteristik ekonomi global dalam beberapa tahun terakhir. Teknologi yang sesuai harus digunakan dan dibagi, tidak hanya untuk meningkatkan pertumbuhan, tetapi juga untuk pengelolaan lingkungan dan pengentasan kemiskinan. Dalam hal bencana lingkungan, tindakan-tindakan perusahaan mungkin telah memberikan kontribusi terhadap situasi saat ini. Oleh karenanya, adalah penting bahwa teknologi yang dapat menciptakan kerusakan lebih lanjut terhadap daerah sekitar tidak digunakan (lihat Bab 4.4).

Mendapatkan informasi tentang apakah dukungan terhadap salah satu kemungkinan di atas tersedia baik melalui anggaran pemerintah atau lembaga pendanaan akan membutuhkan waktu untuk dibelanjakan pada riset dan diskusi dengan departemen perusahaan dan Kamar Dagang lokal. Namun, melalui forum lokal atau LPEL, hal ini juga memberikan suatu peluang untuk membawa para pelaku lokal berdiskusi tentang bagaimana perusahaan yang terkait dengan kegiatan yang sama atau kegiatan yang saling melengkapi bisa mengurangi biaya mereka melalui hubungan yang lebih dekat. Bilamana perusahaan lokal secara sukarela bisa saling bekerjasama satu sama lain, maka hal ini pada gilirannya





meningkatkan persediaan modal sosial, karena meningkatkan saling percaya dan tindakan timbal balik. (lihat Bab 4.3)

Kenyataannya, peranan hubungan bisnis dalam memperbaiki kinerja perusahaan dan menciptakan keuntungan regional yang kompetitif, saat ini telah diakui. Mekanisme untuk memfasilitasi kerjasama antar perusahaan saat ini telah diterima sebagai suatu alat yang vital dalam banyak perekonomian yang berhasil.

### **Mempermudah akses ke kredit**

Pentingnya memberikan bantuan keuangan kepada perusahaan baru dan UKM tidak perlu terlalu ditekankan. Kesulitan dalam memperoleh kredit dapat mencegah usaha kecil menengah melakukan investasi penting dalam memperbaiki metode produksi dan memperluas pasar, atau dalam mengajukan penawaran untuk terlibat dalam kontrak-kontrak infrastruktur lokal.

Bahkan di negara-negara berkembang, usaha patungan baru dan UKM sering menghadapi hambatan yang besar dalam memperoleh kredit bagi proyek mereka. Di daerah-daerah krisis, di mana pasar keuangan tradisional bisa sepenuhnya tutup (kalaupun tidak untuk sementara), masalah ini meningkat. Masalah utama termasuk informasi (transparansi) yang tidak cukup tentang intervensi keuangan untuk membantu selama proses pemulihan, kurang banyaknya lembaga dan produk-produk keuangan yang tidak cukup yang ditawarkan oleh lembaga-lembaga kredit dan lembaga-lembaga mikro-keuangan.

Dalam keadaan ini peranan dari LPU adalah memastikan bahwa semua pengusaha, usahawan dan pengusaha mikro yang tertarik mengetahui apa yang tersedia di pasar keuangan lokal (baik formal atau informal), dan untuk bertindak sebagai suatu perantara bagi layanan-layanan tersebut (lihat Bab 4.6).

### **Menuju rangsangan munculnya budaya kewirausahaan**

Ini kemungkinan merupakan tugas yang paling sulit karena menyangkut sikap terhadap risiko, keterampilan berorganisasi, kreativitas, prakarsa dan pelatihan, dan sebagainya. Kemampuan tersebut tidak dapat langsung ditularkan, dan dalam banyak hal sikap atau semangat kewirausahaan ditularkan dari satu generasi ke generasi yang lain di dalam perusahaan keluarga yang sama atau dari bos ke pegawai. Elemen-elemen tersebut juga tergantung pada suatu lingkup yang sangat luas dari faktor-faktor kelembagaan, sosial, ekonomi dan kebudayaan.

Namun demikian, beberapa alat yang lengkap untuk merangsang kegiatan kewirausahaan masih dapat disusun dengan bekerja di lingkungan sosial ekonomi dan kelembagaan yang lebih luas, agar dapat membuatnya lebih



kondusif bagi kegiatan produktif (lihat juga Bab 4.8), dan khusus pelatihan manajemen serta informasi yang lebih baik bagi perusahaan baru dapat memfasilitasi langkah-langkah pertama dalam menciptakan suatu kegiatan usaha.

Kegiatan tersebut cenderung untuk memusatkan pada peningkatan:

- ❖ Kapasitas untuk mengambil prakarsa;
- ❖ Bakat kreativitas;
- ❖ Kesediaan mengambil risiko;
- ❖ Bakat untuk bertahan dalam ketidakpastian; dan
- ❖ Kemampuan membuat keputusan.

### **Peranan LPEL**

Menghidupkan kembali atau meremajakan kembali suatu lingkungan sosial ekonomi dan kelembagaan lokal, mencakup seluruh susunan langkah-langkah yang dapat merangsang partisipasi, interaksi dan kerjasama antar pelaku dan lembaga lokal. Langkah-langkah tersebut termasuk tidak hanya bantuan kepada UKM yang ada dan usaha patungan baru, sebagaimana dijelaskan dalam Bab ini, tetapi dapat juga mencakup kegiatan yang membantu pelatihan, akses ke keuangan, investasi infrastruktur, penarikan modal asing langsung dan sebagainya, sebagaimana akan dijelaskan di dalam bab-bab berikut.

Di negara-negara yang telah mengalami krisis, LPEL dapat secara potensial memainkan peranan penting dalam memicu hubungan antar perusahaan di antara perusahaan lokal, mengidentifikasi sumber bantuan bisnis di tingkat nasional dan internasional, melakukan lobi untuk kepentingan bisnis lokal dalam diskusi dengan berbagai mitra pembangunan, dan membangun hubungan ke pasar yang lebih luas melalui penyelenggaraan pekan raya, pertunjukan dan seminar, atau kunjungan belajar bagi para pengusaha ke wilayah-wilayah di mana kelompok-kelompok telah dibentuk, dan sebagainya.

### **Langkah 1: Suatu penilaian pasar dan kebutuhan (sisi permintaan)**

Lakukanlah suatu analisis mendalam terhadap perusahaan-perusahaan mikro, kecil, menengah, dan besar maupun terhadap berbagai sektor bisnis. Diagnosanya harus membedakan kebutuhan wirausahawan laki-laki dan perempuan agar dapat memenuhi prasyarat khusus mereka sebagaimana mestinya.

Lihat **PERANGKAT 4.1.1** bagi penilaian pasar dan kebutuhan.

#### **4.1.2** **Apa yang harus dilakukan?**



Perangkat  
4.1.1



Perangkat  
4.1.2  
Perangkat  
4.13

### **Langkah 2 : Analisis terhadap pelayanan informasi dan lembaga (sisi (pasokan)).**

Lihat **PERANGKAT 4.1.2** untuk analisis terhadap pelayanan dan pemberi pelayanan.

Lihat **PERANGKAT 4.1.3** untuk analisis SWOT gabungan dan penilaian kebutuhan.

### **Langkah 3: Menumbuhkan Kepekaan**

Pada tahap ini hasil dari penilaian pasar dan kebutuhan serta analisis SWOT harus diberikan kepada pihak lokal yang terkait.

Diskusi harus bisa meningkatkan pengetahuan tentang isu-isu yang paling penting yang dihadapi masyarakat bisnis lokal dan wirausahawan mikro, yaitu permintaan terhadap layanan, identifikasi sumber potensial untuk memenuhi permintaan tersebut, dan hubungan antara keterlibatan sektor swasta lokal dalam strategi pemulihan dan prospek pembangunan jangka panjang.

### **Langkah 4: Mempromosikan suatu forum**

Karena UKM lokal sering tidak memiliki pengaruh politik dalam prosedur perencanaan lokal, maupun tahap yang menentukan dari mana mereka bisa memahami sistem persaingan di mana mereka beroperasi, maka forum lokal dapat bertindak sebagai suatu sarana penghubung dengan para mitra kelembagaan dan pembangunan. Melalui forum ini, para pembuat keputusan dibuat lebih mengetahui tentang kapasitas lokal dan kebutuhan untuk menyesuaikan rencana infrastruktur dan proyek dengan isu-isu dan kepentingan masyarakat bisnis lokal. Kenyataannya, masyarakat bisnis dapat melakukan lobi bagi kepentingannya ke para mitra nasional dan internasional.

Partisipasi yang luas di dalam forum lokal adalah penting bagi penyesuaian terus menerus dari strategi PEL karena prioritas berubah dan para pelaku yang baru muncul atau para pelaku yang sudah ada menjadi lebih kuat. Forum juga akan menyoroti hambatan yang terus menerus sehubungan dengan pemberian informasi, pelayanan bisnis dan prakarsa kewirausahaan, maupun merangsang diskusi tentang bidang-bidang baru untuk kerjasama.

### **Langkah 5: Merancang strategi PEL**

Tergantung pada hasil dari analisis SWOT, maka rencana aksi akan mencakup cara-cara untuk meningkatkan akses ke:





Perangkat  
3.4.2  
Perangkat  
4.1.4

#### 4.1.3 Siapa yang harus melakukannya?

- ❖ Jenis **informasi** yang paling relevan (yaitu peluang pasar, peluang keuangan, pelatihan dan teknologi);
- ❖ **Pemberian layanan;** dan
- ❖ **Merangsang tumbuhnya kewirausahaan**

Merangsang suatu budaya kewirausahaan kemungkinan merupakan tugas yang paling sulit karena menyangkut sikap terhadap risiko, keterampilan berorganisasi, kreativitas, prakarsa, dan sebagainya. Elemen-elemen tersebut bergantung pada suatu lingkup yang luas dari faktor-faktor kelembagaan, sosial, ekonomi, dan kebudayaan. Sebagai akibatnya, kewirausahaan secara tidak langsung dipengaruhi oleh lingkungan sosial ekonomi umum di daerah tersebut (lihat semua langkah PEL).

Namun demikian, beberapa alat langsung yang dapat mempengaruhi kewirausahaan adalah yang berkaitan dengan peningkatan informasi dan pendidikan.

Lihat **PERANGKAT 3.4.2** untuk bagan rencana kerja.

Lihat **PERANGKAT 4.1.4** untuk elemen-elemen rencana kerja tentang LPU.

Bilamana mungkin pemberian layanan yang perlu kepada bisnis lokal harus dikoordinasi oleh forum lokal dan diberikan oleh perusahaan konsultasi, Kamar Dagang dan pusat pelatihan di tingkat lokal.

Bilamana pemberi layanan yang dibutuhkan tidak ada atau bekerja secara tidak efektif, maka perlu untuk mengisi jurang kelembagaan. Satu cara untuk melakukan hal ini adalah melembagakan forum lokal.



## Perangkat Panduan 4.1 – Bisnis Pendukung

### Perangkat 4.1.1 – Penilaian Pasar dan Kebutuhan (Sisi Permintaan)

<b>PENILAIAN PASAR DAN KEBUTUHAN UMUM (PERMINTAAN)</b>	<b>Mikro</b>	<b>Kecil</b>	<b>Menengah</b>	<b>Besar</b>	<b>Sektor</b>	<b>Daerah</b>	<b>Laki-laki</b>	<b>Perempuan</b>	<b>Mengapa?</b>
Jumlah perusahaan									
Jumlah dan persentase perusahaan yang menggunakan LPU									
Jumlah dan persentase perusahaan yang menggunakan layanan gratis									
Jumlah dan persentase perusahaan yang membayar layanan									
Jenis LPU yang digunakan									
Jenis LPU yang tidak digunakan									
Tingkat kepuasan wirausahawan									
Bagaimana perusahaan menginginkan layanan yang lebih baik?									
Perusahaan yang menurun									
Sektor yang tumbuh									
Perusahaan yang menikmati hubungan bisnis atau merupakan bagian dari suatu jaringan kelompok									
Daya saing perusahaan									
Peluang bisnis di dalam dan di luar wilayah									



## Perangkat 4.1.2 – Analisis terhadap LPU dan pemberi LPU (sisi pasokan)

JENIS LAYANAN YANG DIBERIKAN (PASOKAN)	Lembaga	Pemberian informasi	Bantuan Praktis	Daya Akses Layanan	Sifat Layanan	Biaya Layanan	Mutu Layanan	Elemen yang harus diperbaiki
<b>Informasi umum tentang pemberi dan penerima layanan yang ada</b>								
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Akses ke pasar</li> <li>- Pekan raya perdagangan lokal dan nasional</li> <li>- Informasi pasar</li> <li>- Penelitian pasar</li> <li>- Perjalanan dan pertemuan pemasaran</li> <li>- Periklanan</li> <li>- Lain-lain</li> </ul>								
<b>Infrastruktur</b>								
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transportasi dan pengiriman</li> <li>- Telekomunikasi</li> <li>- Akses internet</li> <li>- Layanan kesekretariatan</li> <li>- Pemberian ruangan</li> <li>- Lain-lain</li> </ul>								
<b>Kebijakan/advokasi</b>								
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pelatihan kebijakan/advokasi</li> <li>- Studi kebijakan</li> <li>- Sponsor peristiwa</li> <li>- Lain-lain</li> </ul>								
<b>Pemberian masukan</b>								
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pemasok dan kemungkinan kerjasama antar perusahaan</li> <li>- Menghubungkan perusahaan dengan pemasok potensial</li> <li>- Lain-lain</li> </ul>								
<b>Pelatihan dan bantuan teknis</b>								
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Isi kursus, kebutuhan akses, dan sebagainya</li> <li>- Teknologi informasi, internet, e-mail</li> <li>- Pajak</li> <li>- Insentif dan hibah</li> <li>- Biaya transportasi</li> <li>- Tarif dagang</li> <li>- Manajemen</li> <li>- Rencana bisnis</li> <li>- Akuntansi dan pembukuan</li> </ul>								



JENIS LAYANAN YANG DIBERIKAN (PASOKAN)	Lembaga	Pemberian informasi	Bantuan Praktis	Daya Akses Layanan	Sifat Layanan	Biaya Layanan	Mutu Layanan	Elemen yang harus diperbaiki
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nasehat dan prosedur keuangan</li> <li>- Lain-lain</li> </ul>								
<b>Teknologi dan pengembangan produk</b>								
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teknologi baru rancangan produk, dan sebagainya.</li> <li>- Identifikasi dan penilaian dari gagasan bisnis baru</li> <li>- Kontrak dan sewa peralatan</li> <li>- Lain-lain</li> </ul>								
<b>Mekanisme keuangan alternatif</b>								
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Factoring (penjualan tagihan)</li> <li>- Ekuitas</li> <li>- Fasilitas kredit pemasok</li> <li>- Lain-lain</li> </ul>								



### Perangkat 4.1.3 – Elemen Analisis SWOT tentang LPU

ELEMEN ANALISIS SWOT (LPU)	S	W	O	T
<b>Sistem LPU yang ada</b>				
- Produk yang ada ditawarkan oleh lembaga LPU				
- Lingkup produk yang ditawarkan oleh sektor informal				
- Jumlah perusahaan yang menggunakan produk LPU				
- Sifat perusahaan yang menggunakan produk LPU				
- Kapasitas manajemen dari pemberi LPU				
- Kapasitas manajemen dari pelanggan LPU yang potensial				
- Tingkat saling berbagi komunikasi dan pengetahuan antara pemberi LPU dengan pihak lokal terkait (masyarakat bisnis, lembaga keuangan, pemerintah daerah, LSM, organisasi jender, universitas, dan sebagainya)				
- Tingkat integrasi LPU dengan layanan keuangan				
- Tingkat persaingan di sektor LPU				
- Tingkat akses ke LPU				
- Lain-lain				
<b>Pertanyaan umum (LPU)</b>				
Apa yang merupakan kesulitan utama yang dihadapi UKM lokal?				
Apa yang merupakan kebutuhan mereka yang mendesak?				
Sektor mana yang menurun di dalam ekonomi lokal dan mengapa?				
Sektor mana yang berkembang di dalam ekonomi lokal dan mengapa?				
Sektor, produk dan teknologi, angkatan kerja atau sumber lain mana yang memperoleh manfaat persaingan?				
Bagaimana manfaat persaingan tersebut bisa diciptakan/ditingkatkan?				
Bagaimana strategi ini dimasukkan ke dalam suatu kerangka dari strategi PEL umum yang mempertimbangkan isu mendasar lain?				





## Perangkat 4.1.4 – Elemen rencana kerja tentang LPU

<b>ELEMEN RENCANA KERJA (LPU)</b>	
<b>Kegiatan peningkatan pemberian informasi</b>	
- Pembentukan suatu pusat referensi bibliografis di kantor pusat forum (atau LPEL)	
- Pembuatan bank data tentang pasar, sifat sosial ekonomi daerah, sumber lokal dan lain-lain	
- Hubungan dengan bank data internasional	
- Seminar	
- Elaborasi atau mensponsori studi dan survei khusus	
- Hubungan dengan pusat penelitian dan universitas	
- Pendirian kantor kontak awal	
- Lain-lain	
<b>Kegiatan bagi proses produktif</b>	
- Membantu pengusaha membuat gagasan dan rencana bisnis mereka yang bagus. Ini berarti memberikan informasi tentang peluang bisnis dan menawarkan bantuan teknis khusus.	
- Membantu bisnis selama mulai berdiri dan perluasan awal melalui pemberian bantuan perbaikan dalam pengaturan produksi, menyempurnakan teknologi dan administrasi, mengelola pasar dan pemasaran.	
- Membantu pengusaha untuk akses ke bantuan keuangan berdasarkan syarat-syarat yang layak.	
- Memfasilitasi pelatihan teknik dan bisnis melalui akses ke sumber yang tersedia di tingkat lokal dan nasional dan menyalurkan sumber pelatihan dari program kerjasama internasional.	
- Membantu pembentukan atau penguatan organisasi profesional.	
- Nasehat tentang strategi perluasan pasar dan pembentukan tempat pasar melalui jaringan LPEL dan lembaga terkait lainnya.	
- Bantuan teknologi kepada perusahaan lokal (melalui informasi pembentukan pusat inovasi bisnis, hubungan dengan universitas, lembaga penelitian, dan sebagainya)	
- Memahami kerangka hukum dan sistem peraturan, dan sebagainya.	
- Peningkatan kesadaran kewirausahaan (yaitu pengambilan risiko).	
- Pelatihan khusus dan kursus kejuruan yang berkaitan dengan manajemen, pemasaran, pembuatan gagasan bisnis, dan sebagainya.	
- Bantuan dan pelatihan yang berkaitan dengan penelitian dan pembangunan.	
- Perjalanan dan kunjungan studi ke bisnis yang sudah berhasil di berbagai sektor, tetapi yang berada di lokasi lain, untuk merangsang gagasan, kerja jaringan, hubungan, dan sebagainya.	



<b>ELEMEN RENCANA KERJA (LPU)</b>	
<b>Kegiatan yang memperbaiki manajemen produktif</b>	
- Membantu prakarsa untuk kepentingan pembangunan infrastruktur yang produktif (pasar, komunikasi, jalan, dan sebagainya)	
- Merancang proyek untuk meningkatkan efisiensi dan pemberian layanan bantuan ekonomi (pelatihan, memperkuat sistem informasi, nasehat bisnis, dan sebagainya)	
- Membantu pembentukan atau penguatan organisasi kewirausahaan	
- Membantu penelitian, pembangunan, dan alih teknologi	
- Memobilisasi sumber keuangan bagi proyek	
- Lain-lain	
<b>Kegiatan yang membantu pengusaha yang memulai suatu usaha</b>	
- Melakukan studi penelitian tentang investasi regional dan peluang bisnis	
- Membuat data base tentang pasar, teknologi, dan sistem keuangan	
- Membuat penilaian kebutuhan	
- Memberikan layanan nasehat tentang rencana bisnis, pemasaran, kelayakan proyek, dan sebagainya	
- Memberikan nasehat keuangan	
- Lain-lain	



## 4.2

## Merangsang dan menarik investasi

### 4.2.1 Apa yang harus dipertimbangkan?

“Meletakkan wilayah di atas peta” merupakan langkah penting untuk menarik investasi swasta dan publik di tingkat nasional dan internasional, dan merangsang pasar yang lebih luas bagi produk dan layanan lokal. Meningkatkan penglihatan tentang apa yang harus ditawarkan suatu wilayah dalam arti penduduk, gaya hidup dan peluang bisnis, semakin erat terkait dengan daya saing dari wilayah-wilayah serta perusahaan-perusahaan yang ada di dalamnya.

Sudah tentu, dalam situasi pasca krisis, dimana ada ketidakstabilan politik dan sosial, serta terputusnya jalur-jalur dunia usaha, maka kesulitan dalam merangsang dan menarik investasi dan peluang bisnis baru telah meningkat 10 kali lipat dan pembuatan keputusan ekonomi biasanya menyusut sampai pada pertanyaan seputar isu-isu rekonstruksi, seperti:

- ❖ Perusahaan kontraktor lokal atau internasional?
- ❖ Masukan lokal atau internasional untuk bahan-bahan?
- ❖ Produk berbasis tenaga kerja atau teknologi tinggi?
- ❖ Gaji, tenaga kerja gratis, atau makanan untuk pelatihan?

Dalam beberapa hal, kurangnya sumber daya lokal, modal, teknologi atau pengetahuan yang layak, dapat menjadi hambatan utama untuk menghidupkan kembali pasar lokal. Masalah utama yang lain adalah bagaimana menahan investasi, karena perusahaan besar tidak mungkin menahan uang mereka bilamana situasi tidak stabil, atau mereka tidak mendapatkan jaminan atas investasi mereka.

Dalam banyak hal, perusahaan besar hanya akan tertarik oleh kemungkinan adanya kontrak pembangunan kembali infrastruktur besar atau proyek pemeliharaan serta pemasokan bahan dasar atau jasa layanan. Kapasitas perusahaan internasional untuk melakukan pekerjaan tersebut dengan cepat dan efisien, memungkinkan masyarakat berhubungan kembali dengan dunia luar dan memperoleh kembali sedikit tingkat normalitas. Namun, keterlibatan perusahaan besar dapat juga menghasilkan efek samping kepada perekonomian lokal dalam arti kemunduran hubungan dengan para pemasok lokal, alih teknologi dan keahlian manajerial, serta lapangan kerja sementara bagi staf lokal.

Namun, dalam jangka panjang, diperlukan lapangan kerja serta kegiatan menghasilkan pemasukan yang berkesinambungan, dan para pihak lokal yang berkepentingan dihadapkan kepada beberapa pertanyaan kritis seperti bagaimana merancang intervensi yang mempunyai pengaruh langsung dalam arti menghasilkan investasi dan menciptakan peluang kerja,



sementara pada saat yang sama menargetkan investasi yang berkelanjutan dan tujuan pembangunan dalam jangka lebih panjang.

Instrumen PEL dapat digunakan untuk mengemudikan arah antara peningkatan aset dan sumber daya lokal dalam arti keterlibatan di dalam proses rehabilitasi, dan penciptaan peluang bagi pertumbuhan yang besar dalam jangka panjang, khususnya dengan menarik investasi yang lebih besar dan dalam jangka yang lebih panjang ke dalam wilayah tersebut melalui promosi daerah, investasi asing langsung atau strategi promosi pariwisata.

### **Merangsang pertumbuhan bisnis lokal**

Di wilayah dimana kebutuhan dasar (seperti perumahan dan pasokan air) masih perlu dipenuhi bagi kelompok populasi tertentu dan dimana hanya ada sedikit peluang kerja skala besar, maka identifikasi kebutuhan yang tidak terpenuhi tersebut serta transformasinya ke dalam permintaan aktual, kemungkinan merupakan suatu sumber yang baru bagi pertumbuhan UKM dan lapangan kerja.

*Proyek-proyek infrastruktur dan pemeliharaan berbasis tenaga kerja* memanfaatkan secara optimal kontraktor lokal, layanan dan tenaga kerja untuk menciptakan pekerjaan. Keterampilan yang diperoleh selama tahap konstruksi tetap berada di dalam komunitas lokal, dan bisa dibuat tersedia bagi dan diterapkan pada pekerjaan pemeliharaan di lain tempat. Manfaatnya dirasakan secara luas karena pendapatan yang dihasilkan melalui peluang kerja ditanamkan ke dalam konsumsi barang di dalam ekonomi lokal.

Selanjutnya tantangan tambahan adalah memastikan bahwa proyek infrastruktur juga memperoleh manfaat dari ekonomi informal – penjaja keliling, pedagang asongan, pedagang kios pasar loak, tukang yang tidak terdaftar dan pemberi pelayanan yang mengais mata pencaharian setiap hari.

### **Mempromosikan wilayah**

Kota dan daerah yang digambarkan sebagai lingkungan yang menarik dan ramah – bisnis, kemungkinan dapat lebih menarik masuk dan merangsang investasi.

Suatu program pemasaran teritorial yang baik mengidentifikasi sumber-sumber yang tersedia dan menggambarkan peluang-peluang yang dapat ditawarkan daerah tersebut kepada para investor potensial, terutama yang terkait dengan sumber daya alam dan kegiatan ekonomi. Itu juga menghasilkan keuntungan yang mengalir dari kehadiran strategi PEL itu sendiri, dengan komponen perencanaan partisipatif, bantuan logistik dan teknis, pelayanan kepada perusahaan lokal dan penekanan pada hubungan dalam program investasi.



Otoritas regional akan memiliki jumlah dana yang bervariasi yang dapat mereka gunakan untuk membuat strategi promosi. Sayangnya, kekuatan ekonomi regional/lokal biasanya merupakan faktor penentu utama untuk menggunakan sumber yang tersedia, yang berarti bahwa wilayah yang lebih kuat mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk maju ke depan. Namun, dalam suatu situasi pasca krisis, perekonomian suatu daerah bisa memenuhi syarat untuk mendapatkan subsidi dari pemerintah pusat, dan ada ruang bagi perbaikan yang signifikan, tergantung pada tingkat interaksi/kemitraan dengan masyarakat bisnis.

Misalnya, bilamana suatu wilayah terkenal karena pengalaman atau keunggulannya dalam pemasokan suatu produk tertentu, maka layak untuk mempertemukan sekelompok produsen dengan pihak kelembagaan lokal yang terkait untuk membicarakan kemungkinan memperluas strategi promosi gabungan. Para produsen tersebut dapat menciptakan suatu merek regional dan bertindak sebagai duta untuk wilayah tersebut.

## Merangsang investasi

Perusahaan lokal, nasional, dan internasional kemungkinan tidak akan menanamkan investasi mereka di suatu daerah bilamana mereka merasa bahwa kinerja perusahaan mereka akan terganggu, situasi belum stabil atau investasi mereka kemungkinan tidak dilindungi. Tetapi di daerah lokal, adalah penting bagi strategi PEL, sebagai “pengharmonisasi pembangunan”, untuk tidak mendorong investor luar yang hanya tertarik pada bahan mentah atau tenaga kerja yang murah, atau mereka yang hanya tertarik pada eksploitasi yang tidak terbatas terhadap daerah yang belum dibuka, maupun mereka yang tidak akan menghasilkan nilai tambah bagi ekonomi lokal atau merusak lingkungan alam.

Cara yang sangat berhasil untuk menarik perusahaan asing yang kemungkinan akan menciptakan nilai tambah bagi wilayah tersebut, adalah dengan membuat target yang spesifik, yakni sektor-sektor yang sedang bertumbuh. Kenyataannya, perusahaan asing yang “memburu” hibah investasi dan pembebasan

### LPEL SEBAGAI SUATU “TEMPAT LAYANAN SATU ATAP” BAGI PENARIKAN INVESTASI ASING: KASUS SLAVONIA BARAT, KROASIA

Di daerah pedesaan dan yang hancur karena perang di Kroasia jarang tersedia lembaga yang berperan untuk menarik investasi dari negara-negara asing atau bagian-bagian lain dari negara tersebut. LPEL dari Slavonia Barat pada saat ini bertindak sebagai suatu “tempat layanan satu atap” bagi informasi tentang peluang investasi di wilayah tersebut. Ia memberikan informasi tentang pasar tenaga kerja, keterampilan, infrastruktur, kemungkinan hubungan antara bisnis lokal dengan para investor asing atau nasional yang potensial. Karena banyak investor tertarik untuk lebih mengetahui tentang Slavonia Barat, maka LPEL mengambil inisiatif untuk merancang suatu “pedoman investasi regional”, melalui kerjasama dengan Kementerian UKM dan yayasan Soros. ...penarikan adalah... yang memper-timbangkan untuk mendirikan suatu pabrik di wilayah tersebut atau yang mencari mitra dagang, secara teratur melakukan pendekatan dengan LPEL.

*Davor Ilijasic, Direktur Eksekutif dari LPEL di Slavonia Barat.*



## 4.2.2 Apa yang harus dilakukan?



Perangkat  
4.2.1  
Perangkat  
4.2.2

pajak kemungkinan lebih bebas bergerak daripada perusahaan yang datang ke wilayah tersebut karena adanya manfaat lokal yang kualitatif.

Di samping investasi asing langsung penarikan sumber eksternal ke dalam suatu wilayah dapat mencakup:

- ❖ Bantuan politik, keuangan atau teknik dari pemerintah pusat; dan
- ❖ Bantuan politik, keuangan atau teknik dari organisasi internasional, negara donor, LSM, dan sebagainya.

### Promosi pariwisata

Begitu situasi telah stabil, maka menarik wisatawan ke daerah tersebut merupakan suatu cara yang lain untuk “menyuntik” modal asing ke dalam ekonomi lokal. Secara khusus hal ini adalah benar di daerah-daerah dimana konsumsi lokalnya rendah, sehingga mencegah pertumbuhan perusahaan lokal. Industri pariwisata dapat merangsang tidak hanya industri layanan itu sendiri, tetapi juga secara tidak langsung sektor-sektor lain seperti sektor pertukangan, industri makanan, pertanian, dan sebagainya.

### Langkah 1: Diagnosa

Langkah pertama (periksa apakah hal ini telah dilakukan dengan satu atau lain bentuk) adalah bekerja dengan masyarakat miskin lokal untuk mengidentifikasi potensi persaingan dari wilayah tersebut (misalnya infrastruktur, kelompok pertumbuhan dan koridor). Hal ini dapat dilakukan baik melalui suatu penilaian pasar dan kebutuhan, suatu analisis SWOT, atau studi kelayakan terhadap sumber daya utama daerah tersebut.

Hasil penelitian harus mampu mengungkapkan kekuatan regional seperti lokasi strategis, peluang bisnis yang tersedia, produk dan pasar setempat, kualitas hidup, tingkat ketrampilan dan pendidikan dari angkatan kerja, universitas, lembaga pendidikan dan pelatihan, akses ke para pembuat kebijakan pemerintah, investor dan pasar modal, tradisi dan kebudayaan modal, sumber daya alam, dan penarikan pariwisata.

Di samping analisis umum (Bagian III), suatu diagnosa teritorial harus memusatkan pada penarikan dan perangsangan investasi.

Lihat **PERANGKAT 4.2.1** untuk penilaian pasar dan kebutuhan yang berkaitan dengan penarikan investasi.

Lihat **PERANGKAT 4.2.2** untuk mendapatkan gagasan dari unsur-unsur yang digunakan di dalam suatu analisis SWOT yang berkaitan dengan penarikan investasi.



### Langkah 2: Menumbuhkan kepekaan

Berdasarkan hasil dari **langkah 1**, maka kegiatan menumbuhkan kepekaan terutama akan menyangkut peningkatan kesadaran dan pemberian nasehat kepada otoritas dan badan-badan lokal tentang strategi yang paling sesuai untuk merangsang dan menarik investasi. Hal ini dapat mencakup:

- ❖ Analisis dan komunikasi peluang dan keterbatasan kebijakan yang ada;
- ❖ Nasehat terhadap peningkatan strategi promosi regional yang sesuai dengan sasaran dan prioritas pembangunan yang baru;
- ❖ Advokasi langsung atas nama UKM untuk memastikan bahwa kepedulian masyarakat bisnis lokal tercermin di dalam proses pembuatan keputusan;
- ❖ Pemberian pelatihan (sambil bekerja) kepada orang-orang penting (pembuat keputusan dan staf teknis) dalam perancangan strategi promosi maupun di bidang-bidang tematis yang diprioritaskan;
- ❖ Membantu memperkuat hubungan antara prakarsa sektor swasta dan program pembangunan publik;
- ❖ Memberikan bantuan dalam pelembagaan instrumen koordinasi (diskusi meja bundar, dan sebagainya); dan
- ❖ Mempertemukan para pihak yang bekepentingan dari berbagai wilayah untuk melicinkan jalan bagi pembuatan kelembagaan formal.

Di sisi lain, kemungkinan ada saat-saat dimana perlu untuk hanya bekerja dengan para pelaku sektor swasta tentang peningkatan akses pasar melalui promosi regional. Ini dapat berbentuk:

- ❖ Menciptakan hubungan pasar melalui pekan raya perdagangan, pameran dan forum produk, perjalanan dan pertemuan pemasaran;
- ❖ Bantuan untuk membuat merek regional dan strategi pemasaran sekitar produk pertanian, kerajinan tangan, pariwisata, lokasi, dan sebagainya untuk perdagangan domestik dan ekspor;
- ❖ Bantuan kepada kelompok produsen lokal dalam membuat kerangka pemasaran bersama yang memusatkan pada sektor-sektor promosi investasi, promosi ekspor dan perdagangan, promosi pariwisata, peristiwa utama dan industri perfilman; dan
- ❖ Memfasilitasi kontak antara perusahaan-perusahaan di dalam zona pemrosesan ekspor dan perusahaan usaha kecil menengah lokal.



Perangkat  
4.2.3

### Langkah 3: Mempromosikan forum lokal/regional

Keterlibatan pihak swasta dalam dialog dengan badan-badan pemerintah, menghasilkan suatu kepercayaan yang lebih luas dan kuat terhadap potensi pembangunan wilayah. Manfaat strategi akan terlihat oleh para politikus dan mereka akan mengakui dan menyadari peranan khusus mereka di dalam proses.

Dapat dianggap perlu untuk melakukan pertemuan terus menerus tentang bagaimana secara berkesinambungan memperbaiki dan meningkatkan strategi promosi teritorial. Peranan dari **forum lokal** adalah memelihara visi yang lebih besar bagi masa depan ekonomi wilayah dan untuk mendorong pemerintah, badan-badan dan sektor swasta bekerja bersama lebih erat dalam merealisasikan visi tersebut. Hal ini tergantung pada partisipasi dan konsultasi selama perencanaan dan pelaksanaan semua kegiatan. Sebagaimana setiap jenis intervensi PEL, maka tingkat keberhasilannya pada akhirnya akan tergantung pada permintaan, kelayakan instrumen bagi lingkungan lokal serta tingkat kepemilikan pihak lokal lain.

### Langkah 4: Merancang strategi PEL

Dilengkapi dengan informasi yang dikumpulkan selama **langkah 1**, maka ada kemungkinan untuk merancang suatu paket pelayanan yang dengan sangat baik disesuaikan dengan kebutuhan lokal.

Lihat **PERANGKAT 4.2.3** di dalam latihan ini untuk elemen-elemen rencana kerja yang berkaitan dengan penarikan investasi.

Ada banyak cara yang berbeda untuk merangsang investasi dan menyampaikan pesan-pesan penting tentang wilayah tersebut dan produk-produk regional kepada para pemerhati yang lebih luas. Beberapa di antaranya termasuk:

- ❖ Kampanye pemasaran teritorial;
- ❖ Investasi asing langsung;
- ❖ Pertunjukan perdagangan, pekan raya, pameran; dan
- ❖ Study tour.

Berbagai kombinasi media dan alat digunakan, tergantung pada skala dan jangkauan strategi. Namun, ini bisa cukup mahal dan metodenya harus proporsional dengan sasaran dan anggaran. Untuk radio, iklan koran dan internet biasanya harus mengeluarkan biaya, dan bisa di luar jangkauan perusahaan yang lebih kecil dan anggaran regional. Di sini, peluang pemasaran kolektif dapat tersedia melalui lembaga perantara, dan hal ini akan memerlukan konsultasi dengan lembaga-lembaga di dalam wilayah tersebut. Juga terdapat kemungkinan untuk membentuk koperasi di antara para produsen untuk tujuan ini. Kadang-kadang, peristiwa khusus dan promosi seperti pekan raya perdagangan,





### 4.2.3 Siapa yang harus melakukannya?

pertunjukan, ekshibisi dan misi, maupun lokakarya dan seminar ekspor, dapat juga disubsidi sepenuhnya atau sebagian oleh pemerintah daerah.

Pelaku yang paling sesuai untuk pemasaran teritorial adalah forum lokal atau badannya yang dilembagakan (yaitu LPEL). Forum tersebut menyuarakan kepentingan pihak lokal yang terkait dan oleh karenanya bisa memutuskan apakah peluang investasi memberikan kontribusi pada rencana pembangunan yang dibuat dengan bantuan badan tersebut, atau sesuai dengan strategi pembangunan ekonomi lokal (yaitu kebutuhan terhadap pekerjaan yang layak, pertumbuhan ekonomi, kesinambungan sosial dan lingkungan, dan sebagainya).

Untuk daerah lokal adalah penting bagi badan tersebut, sebagai “pembuat harmonis pembangunan”, untuk menolak para investor luar yang hanya tertarik pada bahan mentah atau tenaga kerja murah, atau mereka yang hanya tertarik pada eksploitasi yang tidak terbatas terhadap wilayah yang belum dibuka, maupun mereka yang tidak akan menghasilkan nilai tambah bagi ekonomi lokal dan akan merusak lingkungan alam.



## Perangkat Panduan 4.2 – Merangsang dan Menarik Investasi

### Perangkat 4.2.1 – Penilaian pasar dan kebutuhan berkaitan dengan penarikan investasi

<b>ANALISIS TERHADAP SITUASI SAAT INI BERKAITAN DENGAN INVESTASI ASING</b>	
<b>Investasi langsung melalui perusahaan</b>	
- Perusahaan asing mana yang mempunyai keterkaitan dengan ekonomi regional?	
- Apakah beberapa sektor lebih menarik bagi investasi asing dan mengapa? (angkatan kerja murah, keterampilan angkatan kerja, infrastruktur, hibah, insentif, pemotongan pajak)	
- Berapa banyak pekerjaan yang bergantung pada investasi asing?	
- Siapa yang menjadi penerima utama dan siapa yang paling sedikit memperoleh manfaat?	
- Apakah ada kemunduran hubungan antara perusahaan asing dan UKM lokal?	
- Melalui perantara/hubungan yang mana mereka melakukan investasi di wilayah tersebut?	
- Pemerintah daerah	
- Kamar Dagang lokal, asosiasi industri	
- Lembaga atau organisasi nasional	
<b>Investasi langsung melalui pariwisata</b>	
- Apakah kepentingan pariwisata bagi ekonomi regional? Uraikan hubungan dengan barang dan pelayanan lokal.	
- Uraikan jenis pariwisata (pariwisata kota, pariwisata massal, pariwisata-agro, pariwisata petualangan, dan sebagainya)	
- Tempat asal para turis? (negara asal, umur, dan sebagainya)	
- Apa persoalan yang dihadapi industri pariwisata lokal? (sosial, lingkungan, dan sebagainya)	



## Perangkat 4.2.2 – Elemen analisis SWOT yang berkaitan dengan penarikan investasi

ELEMEN ANALISIS SWOT YANG BERKAITAN DENGAN PENARIKAN INVESTASI	S	W	O	T
Apakah yang merupakan masalah utama yang berkaitan dengan kehadiran perusahaan dan turis asing?				
Apa yang merupakan keuntungan dari kebijakan investasi asing saat ini?				
Kebutuhan apa yang dicakup oleh perusahaan yang tertarik?				
Bagaimana kehadiran para investor/turis dapat meningkatkan lingkungan sosial ekonomi di dalam wilayah tersebut?				
Faktor lokal apa yang selanjutnya paling mungkin menarik investasi/turis?				
Bagaimana kita dapat mencapai sumber pemasukan baru melalui pariwisata atau perusahaan asing?				

## Perangkat 4.2.3 – Elemen rencana kerja yang berkaitan dengan penarikan investasi

ELEMEN RENCANA KERJA YANG BERKAITAN DENGAN PENARIKAN INVESTASI	
Pertemuan lokal dengan investor potensial	
Brosur	
Kunjungan belajar ke luar negeri	
Publisitas melalui suatu situs lokal	
Pedoman investasi	
Pekan raya pariwisata dan perdagangan, misi perdagangan	
Kampanye pemasaran yang disesuaikan untuk pelanggan tertentu (sektor khusus)	
Lain-lain	



## 4.3

### 4.3.1 Apa yang harus dipertimbangkan?

## Jaringan dan lobi

Daerah-daerah pasca krisis secara khusus menderita karena jaringan sosial, ekonomi dan politik yang rusak. Karena jaringan-jaringan tersebut vital untuk berfungsinya ekonomi lokal, salah satu tugas utama LPEL adalah menjali jaringan strategis. Adalah penting untuk menyebutkan bahwa setiap kegiatan jaringan di dalam dan di luar wilayah harus berkaitan dengan strategi ekonomi lokal dan diikuti sasaran pembangunan yang disepakati.

Di bawah kita melihat beberapa cara dengan mana jaringan memberikan kontribusi kepada proses pemulihan jangka panjang.

### **Jaringan untuk modal sosial dan daya saing**

Akademi tertentu telah menggarisbawahi bahwa sebenarnya semua tingkah laku ekonomi melekat di dalam jaringan hubungan sosial. Ketika hubungan tersebut mempunyai keberlanjutan melewati masa yang panjang, maka hubungan tersebut menjurus kepada kepercayaan dan timbal balik dalam tindakan. Inilah yang kita maksud dengan modal sosial. Dalam situasi pasca krisis, jaringan dapat membuat transaksi ekonomi lebih efisien dengan memfasilitasi pertukaran informasi berharga mengenai produk dan pasar, mengurangi biaya kontrak dan menciptakan suatu lingkungan dalam mana ada suatu tingkat pengaturan-diri sendiri yang lebih besar. Oleh karenanya, memberikan kesempatan untuk memperkuat modal sosial melalui jaringan dapat memainkan suatu peranan yang kritis dalam menstabilisasi situasi dan merangsang kegiatan pasar.

Mengingat bahwa isolasi, kurangnya informasi dan kurangnya kontak dengan kecenderungan dan teknologi baru merupakan faktor-faktor yang memberikan kontribusi kepada kemiskinan, maka potensi untuk membuat hubungan yang lebih luas adalah sangat penting bagi suatu keberhasilan ekonomi lokal agar secara cepat bisa pulih dari krisis. Perusahaan lokal dapat menerima manfaat dari informasi tentang kemitraan potensial dengan kontraktor luar negeri berskala besar, yang akan mampu untuk membagi keahlian dan teknologi mereka selama jangka waktu kontrak.

Pengaturan kerjasama yang tersusun, seperti jaringan kelompok, memberikan suatu forum untuk menyelesaikan isu-isu praktis seperti pelatihan, infrastruktur dan pengadaan, dan untuk menciptakan kemitraan publik/swasta yang efektif. Melalui jaringan dengan berbagai badan pembangunan, maka kelompok perusahaan lokal dapat juga memperoleh manfaat aliran informasi yang diciptakan tentang prosedur tender (yang sering dirancang untuk perusahaan besar), kriteria seleksi,



biaya keuangan proyek yang sesungguhnya, risiko tersembunyi dan hal-hal lain.

### **Jaringan untuk membangun konsensus dan mobilisasi sumber daya sekitar sasaran pembangunan**

Dalam situasi pasca krisis, banyak badan pembangunan nasional dan internasional, organisasi dan LSM datang ke tempat tersebut untuk melakukan berbagai jenis kegiatan, baik untuk jaminan makanan, penyediaan obat-obatan, membangun tempat bernaung, membangun kembali pasokan air dan pelayanan dasar. Mereka bisa mempunyai kepentingan yang bertentangan dan kepentingan sendiri, dan berbagai prioritas dalam jangka pendek maupun tujuan jangka panjang. Pada saat yang sama otoritas nasional sering kelihatan tidak mengetahui dampak yang dimiliki berbagai pelaku, baik langsung atau tidak langsung, tentang dibentuknya suatu lingkungan yang memungkinkan bagi pembangunan ekonomi.

Kurangnya strategi dan pertukaran informasi, dan jurang dalam pengertian teknis di antara para pembuat kebijakan, badan donor, mitra masyarakat sipil dan masyarakat bisnis lokal, menjurus pada penggunaan sumber daya secara tidak efisien, dan menghambat perumusan strategi pembangunan ekonomi lokal yang dapat melayani kebutuhan wilayah secara lebih baik. Organisasi masyarakat sipil, LSM dan sektor swasta lokal memiliki suatu simpanan pengetahuan yang luas tentang jenis intervensi apa yang paling bisa berhasil untuk kelompok usia yang mana dan dengan susunan yang bagaimana, tetapi mereka sering tidak diikutsertakan di dalam proses pembuatan keputusan.

Penggunaan sumber daya secara lebih efektif diperlukan di antara berbagai pelaku pemerintah, non-pemerintah, badan pendanaan, masyarakat sipil dan sektor komersial, yang kegiatannya mempunyai suatu dampak yang langsung atau tidak langsung terhadap pencapaian sasaran pembangunan di tingkat lokal. Hal ini membantu menghindari agenda-agenda yang tumpang tindih dan pendekatan ke intervensi yang “berjalan sendiri-sendiri”. Komunikasi dan proses menumbuhkan kepekaan tentang kebutuhan terhadap suatu pendekatan yang menyeluruh terhadap bantuan, dapat mengarah pada strategi bersama yang lebih efektif untuk transisi dari bantuan ke pembangunan. Sehubungan dengan mobilisasi sumber daya keuangan, mendapat dukungan para mitra pembangunan kelembagaan dan internasional adalah penting pada saat melakukan lobi ke **para pelaku perusahaan dan sektor swasta berskala besar dan menarik investasi** (lihat Bab 4.2).

Oleh karenanya, jaringan adalah faktor kritis bagi pembentukan kerangka untuk dialog dan pertukaran keahlian. Di negara-negara di mana proses PEL telah diperkenalkan, peranan forum lokal/regional atau LPEL adalah untuk memulai “menghubungkan titik-titik”. Disebabkan oleh status hukumnya, LPEL mampu melakukan negosiasi dengan para mitra kelembagaan dan pembangunan dalam menciptakan hubungan yang



### 4.3.2 Apa yang harus dilakukan?



Perangkat  
4.3.1  
Perangkat  
4.3.2

kuat di tingkat lokal dan memperkuat kontak dengan badan-badan yang sama di wilayah dan negara lain. LPEL tidak hanya memainkan peranan utama yang berkaitan dengan perantara keuangan dan/atau dana di wilayah tersebut, tetapi juga merupakan pelaku utama dalam menarik dan mengelola dana yang datang dari sumber luar seperti LSM, organisasi internasional dan donor lain.

#### Langkah 1: Diagnosa

Forum lokal/LPEL harus mengidentifikasi bidang-bidang prioritas di mana kerja jaringan dapat memfasilitasi pelaksanaan dari strategi PEL.

Forum lokal/LPEL kemudian harus menggunakan **peta kelembagaan** untuk mengidentifikasi hubungan dan jaringan yang ada di tingkat lokal, nasional atau internasional. Secara khusus harus diberikan perhatian kepada jaringan yang kuat sebelum krisis dan yang bisa menjadi poros bagi strategi pemulihan paska-krisis.

Ini bisa mencakup:

- ❖ Jaringan di sektor swasta;
- ❖ Jaringan dengan mitra bisnis di berbagai wilayah atau negara, sektor, dan sebagainya;
- ❖ Jaringan dengan investor asing;
- ❖ Jaringan di sektor publik/non-keuntungan (non-profit);
- ❖ Jaringan antar lembaga, asosiasi, LSM lokal di daerah yang terkena krisis;
- ❖ Jaringan dengan lembaga, kementerian, yayasan nasional, dan sebagainya;
- ❖ Jaringan dengan donor, pemerintah, yayasan internasional, dan sebagainya.

Lihat **PERANGKAT 4.3.1** untuk penilaian pasar dan kebutuhan berkaitan dengan jaringan dan lobi.

Lihat **PERANGKAT 4.3.2** untuk elemen-elemen analisis SWOT berkaitan dengan jaringan dan lobi.

#### Langkah 2: Menumbuhkan kepekaan

Hasil dari latihan diagnosa teritorial dan proses pemetaan kelembagaan harus digunakan untuk meningkatkan kesadaran dan merangsang diskusi tentang bagaimana berbagai pihak yang terkait dapat mencapai sasaran pembangunan mereka melalui kegiatan jaringan di bidang yang mana dan pada tingkat apa dari pembuatan keputusan.



## Langkah 3: Mempromosikan forum lokal/regional

Jaringan adalah suatu isu yang menyentuh semua pihak lokal yang terkait. Setiap orang akan mendapatkan manfaat dari suatu strategi jaringan di semua tingkat. Forum lokal akan membantu untuk menemukan jaringan yang ada dan secara otomatis akan memelihara penguatan dan pembentukan jaringan yang baru.

## Langkah 4: Memfasilitasi strategi PEL

Langkah pertama adalah analisis data yang dikumpulkan sebelumnya dalam **langkah 1**. Forum lokal akan melaksanakan latihan ini agar dapat menemukan bagaimana berbagai kegiatan jaringan dapat memfasilitasi strategi umum PEL.

Tergantung pada hasil dari penilaian pasar dan kebutuhan serta analisis SWOT, maka proses jaringan strategis dapat mencakup kegiatan berikut:

- ❖ Membangun dan membangun kembali interaksi dan hubungan antara para pihak lokal terkait yang paling penting. Fungsi jaringan ini dicapai melalui pembentukan suatu forum lokal (lihat Bagian III). Hasil langsung dari fungsi ini adalah dialog sosial yang akan memelihara interaksi sosial dan pembangunan konsensus, mengurangi konflik sosial dan politik, dan mengarah kepada kemitraan publik/swasta yang lebih luas;
- ❖ Melakukan lobi ke kementerian nasional yang berurusan dengan kepentingan sosial, ekonomi, dan politik dari wilayah tersebut (yaitu tenaga kerja, ekonomi, urusan luar negeri, pendidikan, kesehatan, dan sebagainya) agar dapat memperoleh bantuan dan dana bagi rekonstruksi wilayah tersebut;
- ❖ Melakukan lobi ke organisasi internasional, LSM dan donor lain agar dapat memperoleh dana tambahan bagi program bantuan nasional. Forum akan bertindak sebagai “suara” yang resmi dan unik bagi kepentingan sosial ekonomi dari para pihak lokal yang terkait;
- ❖ Melakukan lobi untuk bantuan teknis di tingkat nasional dan internasional;
- ❖ Bertindak sebagai titik kontak utama bagi para donor potensial, investor swasta dan mitra komersial lainnya;
- ❖ Mewakili wilayah tersebut di konferensi, diskusi, pekan raya perdagangan, dan sebagainya;
- ❖ Berpartisipasi di dalam jaringan LPEL internasional atau regional yang ada, seperti ILS-LEDA<sup>6</sup>, EURADA<sup>7</sup> atau DELNET<sup>8</sup>.

6 International Liaison Service for Local Economic Development Agencies ([www.ilsleda.com](http://www.ilsleda.com)).

7 European Association for Development Agencies ([www.eurada.org](http://www.eurada.org)).

8 DELNET adalah suatu Program Pusat Pelatihan Internasional dari ILO, Turin, untuk membantu pembangunan lokal ([www.itcilo.it/delnet](http://www.itcilo.it/delnet)).



Perangkat  
3.4.2  
Perangkat  
4.3.3

### 4.3.3 Siapa yang harus melakukan?



Perangkat  
3.4.3

Lihat **PERANGKAT 3.4.2** di dalam “Merancang suatu strategi PEL” untuk bagan rencana kerja.

Lihat **PERANGKAT 4.3.3** untuk elemen rencana kerja berkaitan dengan jaringan dan lobi.

Para wakil di forum lokal atau LPEL di wilayah-wilayah di mana tidak ada lembaga perwakilan akan diharapkan untuk memimpin dalam jaringan dan lobi.

LPEL harus menarik semua kontak dan alat yang ada untuk melaksanakan fungsinya.

Lihat **PERANGKAT 4.3.4** untuk mengakses jaringan LPEL yang ada, seperti ILS-LEDA, EURADA dan DELNET.

Suatu instrumen tambahan yang tersedia bagi jaringan LPEL adalah European Association of Development Agencies (EURADA). Asosiasi ini memainkan peranan yang penting dalam menciptakan hubungan dengan program-program EU, pertukaran pengalaman dan peluang pasar antara badan-badan pembangunan regional di Eropa Barat, Tengah dan Timur, jaringan trans-atlantic dan kerjasama utara-selatan.

ILS-LEDA telah membuat program kembar untuk mendanai studi kelayakan bagi proyek-proyek yang disepakati oleh kedua mitra dan yang harus merupakan fondasi bagi suatu hubungan yang terus menerus. Manfaat dari program kembar sangat banyak. Pertama, ada perencanaan dan pelaksanaan dari prakarsa praktis yang akan dilaksanakan bersama oleh kedua pihak. Kedua, badan-badan di negara-negara industri dapat membantu menjamin pendanaan baru untuk membangun proyek, mengembangkannya dan meningkatkan pengaruhnya. Pertukaran ini dapat memungkinkan terbentuknya usaha patungan yang dapat memenuhi syarat bagi pendanaan berlimpah yang dialokasikan untuk tujuan khusus ini oleh negara-negara industri. Ketiga, kedua badan, yang biasanya beroperasi di wilayah-wilayah yang agak berbeda, dapat tumbuh bersama dalam proses pertukaran horizontal, dan belajar dari masing-masing pengalaman dan kapasitas.





## Perangkat Panduan 4.3 – Jaringan dan lobi

### Perangkat 4.3.1 – Penilaian pasar dan kebutuhan yang berkaitan dengan jaringan dan lobi

ANALISIS TERHADAP SITUASI SAAT INI	
Mengidentifikasi pelaku dan lembaga utama di dalam jaringan lokal/regional	
Mengidentifikasi lembaga dan organisasi yang memberikan bantuan keuangan kepada wilayah tersebut (kementerian dan badan pemerintah, organisasi internasional, LSM, dan sebagainya)	
Mengidentifikasi pasokan dari kontribusi keuangan swasta: sumber investasi asing langsung apa yang diinvestasikan di wilayah tersebut oleh para pelaku swasta nasional dan internasional?	
Apa yang merupakan latar belakang hukum dan peraturan bagi penerimaan dan pengelolaan sumber-sumber luar oleh lembaga dan organisasi lokal?	
Mengidentifikasi lembaga dan organisasi yang memberikan bantuan komersial kepada wilayah tersebut (LSM, organisasi internasional, dana, dan sebagainya) Di sektor/daerah mana terdapat paling banyak jaringan? Sektor mana yang sangat kurang dilayani oleh jaringan?	
Analisis jaringan politik	
Analisis jaringan kelembagaan	
Jaringan informal	
Pengaruh apa yang dimilikinya terhadap ekonomi lokal?	
Lain-lain	



### Perangkat 4.3.2 – Elemen analisis SWOT yang berkaitan dengan jaringan dan lobi

ELEMEN ANALISIS SWOT (JARINGAN DAN LOBI)	S	W	O	T
Jaringan (politik, komersial, kelembagaan, dan sebagainya) di tingkat lokal				
Jaringan di tingkat nasionalJaringan di tingkat internasional				
Penggunaan jaringan agar dapat menambah sumber-sumber keuangan				
Penggunaan jaringan agar dapat menekankan kehadiran politik				
Penggunaan jaringan agar dapat memelihara inovasi teknologi				
Penggunaan jaringan agar dapat memelihara pelatihan dan pertukaran pengetahuan				
Penggunaan jaringan agar dapat memelihara pemasaran teritorial				
Lain-lain				



## Perangkat 4.3.3 – Elemen rencana kerja yang berkaitan dengan jaringan dan lobi

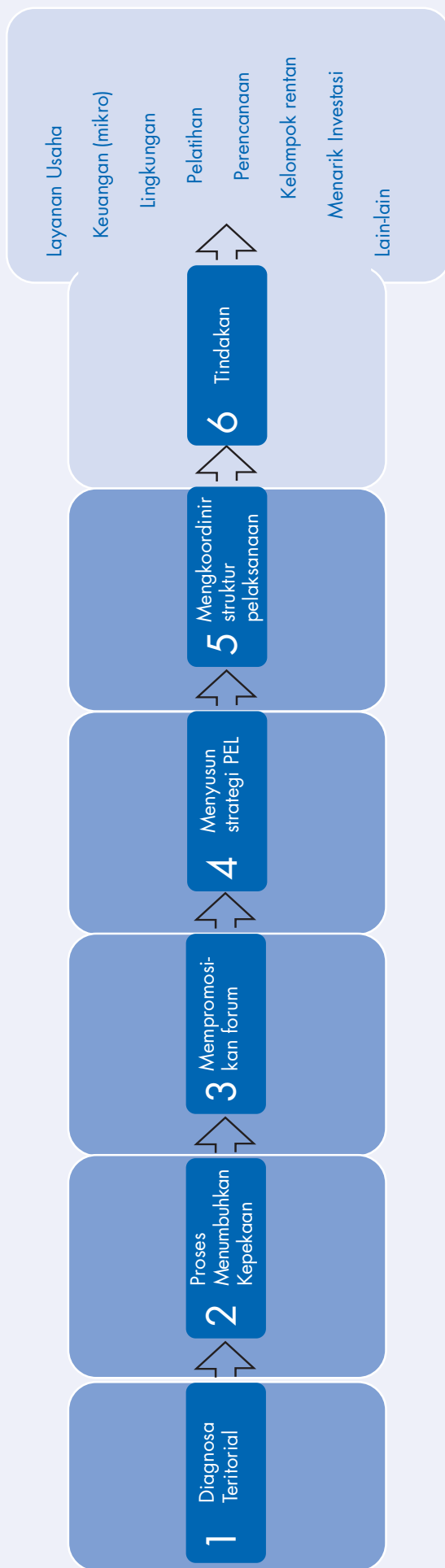
ELEMEN RENCANA KERJA YANG BERKAITAN DENGAN JARINGAN DAN LOBI	
Membangun dan membangun kembali interaksi dan hubungan antara para pihak lokal terkait yang paling penting	
Membuat hubungan dengan kementerian nasional (yaitu tenaga kerja, ekonomi, urusan luar negeri, pendidikan, kesehatan, dan sebagainya) dengan melibatkan mereka dalam perancangan dari strategi PEL	
Membuat hubungan dengan organisasi internasional dan LSM agar dapat menciptakan sinergi dan kemitraan bagi proyek	
Melakukan lobi untuk bantuan teknis di tingkat nasional dan internasional.	
Bertindak sebagai titik kontak utama di wilayah tersebut bagi para donor potensial, investor swasta dan mitra komersial lainnya	
Mewakili wilayah tersebut pada konferensi, diskusi, pekan raya perdagangan, dan sebagainya	
Berpartisipasi di dalam jaringan LPEL internasional atau regional, seperti ILS-LEDA, EURADA atau DELNET	
Menganalisis bagaimana bisa mendapatkan akses yang lebih baik ke sumber-sumber keuangan/sumbangan luar	
Lain-lain	

## Perangkat 4.3.4 – Referensi internet bagi jaringan PEL/LPEL

LEMBAGA	REFERENSI INTERNET
PEL Programme – International Labour Organization	<a href="http://www.ilo.org/employment/led">www.ilo.org/employment/led</a>
DELNET	<a href="http://www.itcilo.it/delnet">www.itcilo.it/delnet</a>
ILS-ADEL	<a href="http://www.ils-leda.com">www.ils-leda.com</a>
EURADA	<a href="http://www.eurada.org">www.eurada.org</a>



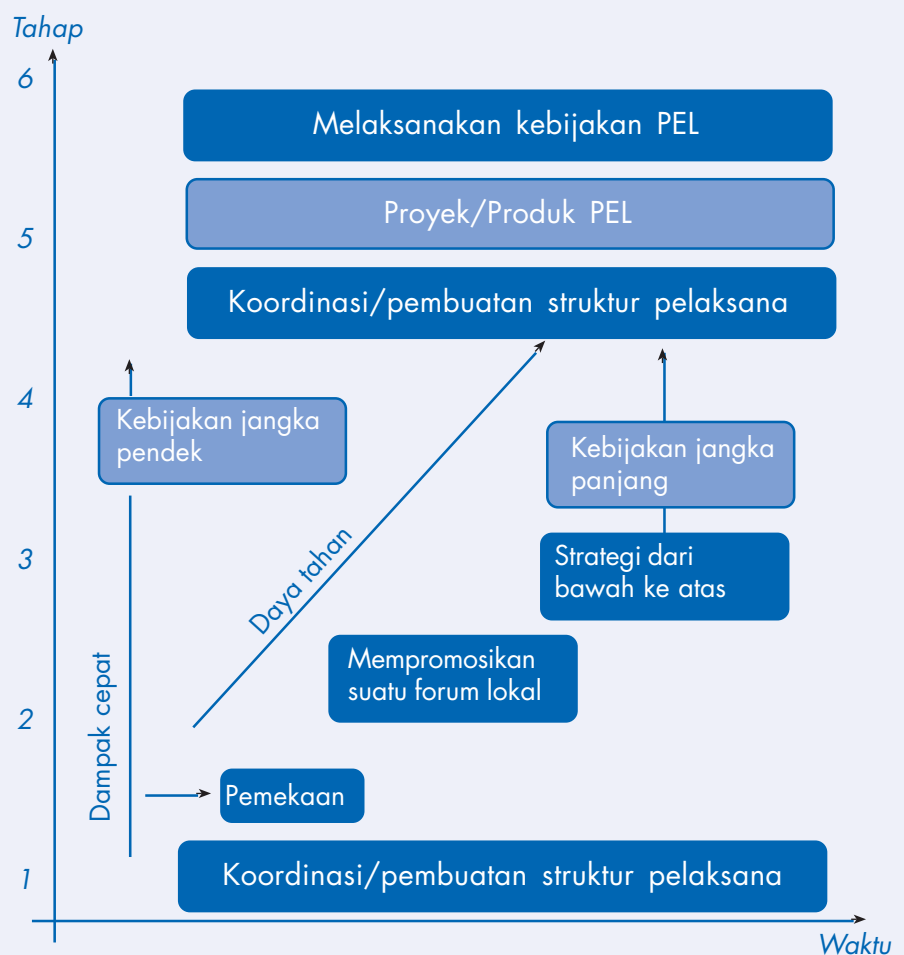
# PEL dalam Aksi





# PEL DALAM AKSI

## Tinjauan



Ilustrasi di atas memperagakan suatu proses PEL yang khas sebagai suatu urutan langkah (dari bawah ke atas) dan di dalam urutan waktu (dari kiri ke kanan). Grafik tersebut mencerminkan langkah-langkah yang sama, sebagaimana digambarkan di dalam Bagian III, tetapi memasukkan dua sendi dasar yang harus dipertimbangkan saat membicarakan proses PEL.

❖ **Intervensi jangka pendek versus kebijakan jangka panjang:** Untuk alasan-alasan politik dan motivasi yang nyata, maka



proyek-proyek PEL di daerah pasca krisis tidak dapat hanya memusatkan pada kebutuhan jangka panjang dari suatu wilayah, seperti kekurangan air minum, infrastruktur perumahan yang hancur, jaringan jalan yang rusak, tidak tersedianya kredit, dan sebagainya. Proses menganalisis wilayah, menumbuhkan kepekaan, mempromosikan forum lokal dan merancang strategi PEL, menjamin kesinambungan, tetapi semua itu bisa membutuhkan waktu yang lama. Strategi PEL harus juga membuat kelonggaran bagi respons cepat terhadap kebutuhan segera, sambil mendorong dialog sosial, partisipasi dan kerjasama. Langkah-langkah berdampak cepat kemungkinan malah bermanfaat bagi proses menumbuhkan kepekaan, karena merancang dan melaksanakan langkah kolektif seperti pembuatan keputusan bersama, koordinasi dan pembagian tanggung jawab. Langkah-langkah berdampak cepat harus diperbaiki dan disesuaikan selama perancangan strategi PEL jangka panjang.

❖ **Proses PEL versus kebijakan/produk PEL:** Kotak-kotak biru di dalam grafik merupakan langkah-langkah dasar proses PEL. Kotak-kotak jingga adalah kebijakan dan produk PEL yang merupakan hasil dari proses.

Sebagaimana dijelaskan dalam Bagian III, tujuan utama selama pelaksanaan kebijakan dan produk PEL haruslah menggunakan, mempromosikan, dan memperkuat struktur-struktur pelaksana lokal yang ada. Misalnya, lembaga, kamar dagang atau universitas setempat, harus selalu melakukan kegiatan pelatihan. Hal ini juga berlaku bagi pemberian layanan bisnis oleh lembaga pengembangan usaha yang ada, dan pemberian layanan keuangan oleh bank lokal atau lembaga keuangan lokal lain. Struktur pelaksana lain bisa termasuk pusat bisnis dan inovasi, inkubator usaha, badan pembangunan regional, badan pembangunan ekonomi lokal, dan sebagainya. Namun, jika tidak ada struktur pelaksana lokal yang sesuai, maka struktur-struktur alternatif harus dirancang.

Selain struktur pelaksana, strategi PEL juga membuat perkiraan perumusan kebijakan PEL dan pembuatan alat dan proyek PEL (lihat tabel). Materi strategi akan berbeda untuk setiap wilayah spesifik, tergantung pada hasil analisis teritorial dan diskusi di antara pihak yang berkepentingan di tingkat lokal. Kebijakan, alat dan proyek yang paling umum digunakan, dan struktur-struktur pelaksanaannya yang sesuai, termasuk yang berikut:



Strategi PEL	Kebijakan proyek PEL	Perangkat PEL	Struktur pelaksanaan yang ada
	Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Program kredit</li> <li>♦ Dana penjaminan</li> <li>♦ Dana bergulir</li> <li>♦ Perusahaan patungan</li> <li>♦ Kredit khusus untuk kaum muda dan perempuan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Bank lokal</li> <li>♦ Lembaga keuangan-mikro</li> <li>♦ Perantara keuangan</li> <li>♦ Bank pembangunan</li> <li>♦ Lain-lain</li> </ul>
	Jasa Layanan Pengembangan Usaha	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Penelitian pasar</li> <li>♦ Mendirikan usaha</li> <li>♦ Bank data</li> <li>♦ Inkubator usaha</li> <li>♦ Konsultasi</li> <li>♦ Promosi ekspor</li> <li>♦ Dukungan kelompok</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Kamar Dagang</li> <li>♦ Pemerintah daerah</li> <li>♦ Penyedia layanan swasta</li> <li>♦ Universitas</li> <li>♦ Lembaga penelitian</li> <li>♦ Inkubator usaha</li> <li>♦ Lain-lain</li> </ul>
	Pelatihan	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Kursus manajemen</li> <li>♦ Kunjungan belajar</li> <li>♦ Kursus pembelajaran jarak jauh</li> <li>♦ Kursus khusus untuk perempuan, mantan pejuang, pengungsi, dsb.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Lembaga penelitian</li> <li>♦ Sekolah swasta/umum</li> <li>♦ Universitas</li> <li>♦ Kamar Dagang</li> <li>♦ Pemberi pelayanan usaha</li> <li>♦ Lain-lain</li> </ul>
	Investasi dan perencanaan infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Rencana pembangunan lokal</li> <li>♦ Rencana lingkungan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Pemerintah daerah</li> <li>♦ LSM</li> <li>♦ Lembaga penelitian</li> <li>♦ Lain-lain</li> </ul>
	Menarik investasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Pemasaran daerah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Pemerintah daerah</li> <li>♦ Badan pemasaran swasta</li> <li>♦ Kamar Dagang</li> <li>♦ Lain-lain</li> </ul>
	Jaringan	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Lobi dengan pemerintah pusat, organisasi internasional, LSM, investor internasional, Badan Pembangunan Ekonomi Lokal dan jaringan PEL, dsb.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Pemerintah daerah</li> <li>♦ Kamar Dagang</li> <li>♦ Badan pembangunan lokal/ regional</li> <li>♦ Lain-lain</li> </ul>
	Koordinasi geografis sumber daya lokal	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Orientasi dan re-orientasi dari investasi pada wilayah, strategi pengelompokan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Pemerintah daerah</li> <li>♦ Kamar Dagang</li> <li>♦ Badan pembangunan lokal/ regional</li> <li>♦ Lain-lain</li> </ul>
	Koordinasi fungsional sumber daya lokal	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Penyerahan fungsi pembangunan kepada pihak terkait yang paling sesuai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Pemerintah daerah</li> <li>♦ Kamar Dagang</li> <li>♦ Badan pembangunan lokal/ regional</li> <li>♦ Lain-lain</li> </ul>

Aksi-aksi PEL (kebijakan dan produk) akan dijelaskan secara lebih seksama di dalam bagian ini



## 4.1

4.1.1  
Apa yang harus  
dipertimbangkan?

## Usaha Pendukung

Untuk menstabilkan perekonomian dan memulai pertumbuhan dalam situasi pasca krisis, diperlukan intervensi untuk memperbaiki stabilitas dan keamanan politik, maupun fungsi-fungsi ekonomi dan keuangan yang kritis. Pada tingkat nasional, fokusnya hampir selalu dengan memperkuat fungsi-fungsi dasar pemerintahan, kerangka peraturan dan hukum, maupun intervensi yang ditargetkan untuk memperbaiki iklim investasi yang sehat. Namun, dalam bab ini kita akan memusatkan perhatian pada cara-cara praktis untuk memberikan dukungan pada tingkat lokal agar masyarakat dapat cepat tanggap terhadap perlunya menghasilkan pendapatan dan penghasilan.

### Kontribusi Usaha Kecil dan Menengah (UKM) terhadap proses pemulihan

Kini makin diakui bahwa UKM merupakan suatu faktor utama dalam pembangunan ekonomi lokal dan regional, dengan suatu peranan strategis dalam menghidupkan kembali pasar lokal —di mana perusahaan-perusahaan besar milik negara atau industri-industri yang bersifat monopolistik telah menjadikan pasar-pasar tadi mengecil bahkan sebagian tutup. Dalam situasi pasca krisis, di mana masyarakat mungkin telah menghadapi kesulitan dalam merangsang kegiatan ekonomi baru sebelum krisis dimulai, maka UKM kini dapat merupakan kunci menuju prospek pemulihan ekonomi jangka panjang.

Usaha kecil dan menengah, yang melekat di dalam ekonomi lokal, merupakan pelaku yang dinamis, karena dengan mudah dan cepat menyesuaikan diri dengan sinyal-sinyal pasar yang baru dan mempunyai potensi pertumbuhan yang sangat besar. Perusahaan lokal biasanya sangat terintegrasi ke dalam jaringan pasokan dan distribusi lokal, dengan banyak hubungan ke depan dan ke belakang di dalam wilayah mereka (bandingkan dengan Bab 4.2)

Namun, selama lima tahun pertama keberadaannya, UKM menghadapi kesulitan yang luar biasa. Malah di negara-negara industri, banyak UKM yang memiliki masalah untuk tetap bertahan hidup. “Angka kematian” mereka selama tahun-tahun pertama kegiatan bisnis rata-rata 70 persen. Hal ini sering tergantung pada suatu gagasan terencana yang dianggap “sakit” atau tergesa-gesa, atau pada kredit macet dan suku bunga yang tinggi. Tetapi hal tersebut bisa juga bergantung pada masalah yang sangat biasa, yang oleh pengusaha kecil sendiri tidak dapat diselesaikan. Kekurangan infrastruktur dasar, ketidakpastian, meningkatnya persaingan, perubahan pemasok atau pasar secara tiba-tiba dan kekurangan keuangan secara terus menerus, hanyalah beberapa dari kesulitan utama yang dihadapi perusahaan kecil.





Para pengusaha memerlukan bantuan sepanjang siklus gagasan usaha, mulai dari konsepsi awal sampai pada pembuatan produk dan perluasan pasar. Dalam keadaan normal, layanan pengembangan usaha (LPU) biasanya diminta oleh perusahaan-perusahaan untuk menemukan cara mengatasi kesulitan di dalam lingkungan ekonomi dan produktif. LPU adalah pelayanan non-keuangan yang ditujukan untuk memperbaiki kinerja usaha kecil, menengah dan mikro (misalnya pelatihan bisnis, konseling, layanan pemberian nasehat, konsultasi, penilaian pasar, promosi hubungan bisnis, bantuan dalam pembangunan dan alih teknologi). Ada bukti bahwa bantuan yang dirancang sesuai kebutuhan perusahaan adalah yang paling efektif, tetapi yang paling mendasar adalah bahwa bantuan tersebut harus sejalan dengan strategi regional bersama dan tidak mengurangi usaha yang lebih luas untuk mempromosikan praktik bisnis yang lebih sosial dan ramah lingkungan.

Dalam situasi pasca krisis, jenis-jenis LPU yang dibutuhkan adalah sama, tetapi harus juga dilihat dari dimensi yang lebih luas mengenai dampak rekonstruksi dan rehabilitasi terhadap pembangunan lokal. Dalam masa pemulihan cepat, pemerintah lokal dan masyarakat memerlukan agar produk-produk dan pelayanan tertentu tersedia untuk membangun kembali jalan, rumah, sekolah, rumah ibadah, dan sebagainya, dan untuk memberikan pangan, sandang dan kebutuhan lainnya. Dalam banyak hal, respons awal sangat melimpah untuk memasok kebutuhan-kebutuhan tersebut melalui kontrak dengan perusahaan nasional atau internasional yang lebih besar. Namun, dimulainya kembali kegiatan ekonomi lokal dapat memberikan dorongan yang besar melalui intervensi untuk mendukung dimasukkannya bisnis lokal ke dalam tender bagi kontrak-kontrak pekerjaan umum.

Pada skala yang lebih kecil, banyak keluarga dan individu mulai terlibat dalam kegiatan ekonomi yang memberikan respons terhadap kebutuhan segera setiap hari dan dirancang untuk memaksimalkan peluang untuk menghasilkan pemasukan mereka sendiri. Para pengusaha mikro tersebut dapat juga memperoleh manfaat dari paket-paket bantuan bisnis.

Namun, begitu stabilitas politik dan ekonomi telah tercapai, suatu cara harus ditemukan untuk menstabilkan perekonomian lokal melalui layanan bantuan yang lebih dilembagakan. Kegiatan tersebut dapat bersifat formal yang diberikan melalui otoritas pemerintah daerah dan departemen, atau melalui badan pendanaan, LSM, dan yayasan swasta.

Apapun cara atau mekanismenya, tujuan kegiatan pemberian bantuan usaha dalam situasi pasca krisis haruslah untuk memperkuat sektor UKM lokal, yang pada gilirannya, dapat memicu proses penciptaan lapangan kerja dan, bila dilaksanakan secara bertanggung jawab dapat mempunyai manfaat sosial dan lingkungan yang lebih luas bagi masyarakat. Lagipula, investasi domestik skala besar, dan pada saatnya investasi asing, akan lebih mungkin kembali ke daerah-daerah yang terkena krisis, yang telah memperlihatkan kemampuan untuk menstabilkan dan mendukung rantai pasokan dan permintaan lokal yang sedang berkembang.



## Jenis layanan pengembangan usaha apa yang dibutuhkan?

Beberapa dari alat pendukung bisnis utama termasuk yang berikut :

### Pemberian informasi

Sebagian besar manajer UKM terlalu sibuk dengan masalah bisnis setiap hari untuk berinvestasi dalam penelitian pasar dan latihan pengumpulan informasi tentang teknologi atau pemasok baru. Kurangnya informasi juga merupakan salah satu masalah paling umum dari para manajer perusahaan kecil dalam situasi pasca krisis. Kemungkinan besar pengusaha tidak tahu bagaimana mulai mencari jenis informasi tertentu, atau tidak mampu menggunakan atau menangani informasi yang tersedia dalam jumlah besar. Jaringan usaha dan informasi yang runtuh memerlukan waktu dan tenaga untuk dibangun kembali, dan mereka untuk mengurangi dampak krisis.

#### PEMBERIAN INFORMASI KEPADA PENGUSAHA: KASUS MOZAMBIK

Penyusunan suatu bank data Informasi Usaha di ADEM adalah suatu kegiatan pendukung lanjutan dalam rangka prakarsa PEL. Pengumpulan dan pemberian informasi tentang berbagai pasar, produsen dan pembeli akan menjadi salah satu pelayanan pokok yang diberikan ADEM dan ini juga akan memfasilitasi pembuatan kontrak antara produsen dan pelanggan. Saat ini, jenis data yang paling sering diminta termasuk:

- Alamat rinci dari perusahaan, lembaga usaha, atau kantor pemerintahan;
- Informasi tentang produk, pemasok atau pasar potensial;
- Sumber pendanaan (jenis kredit, program bantuan, dokumen atau prosedur bank);
- Peristiwa dagang (pekan raya, ekshibisi atau pertukaran komoditas);
- Informasi tentang tarif bea cukai, konsesi, pembebasan atau kuota;
- Informasi terbaru tentang peraturan hukum dan perpajakan;
- Proyek-proyek PEL yang disalurkan.

Di masa datang, ADEM harus melihat kemungkinan untuk mendirikan suatu bank data tentang peluang investasi dan pelatihan (setempat dan di wilayah), jenis kredit khusus dan bantuan teknis khusus.

*Van Boekel, Geert and Van Logtestijn Marjon, Menerapkan pendekatan PEL terpadu: kasus Mozambik, studi kasus PEL, ILO, Jenewa, 2002.*

Sebagai konsekuensinya, layanan informasi yang meliputi pengumpulan, pemrosesan dan penyebaran data ke perusahaan baru dan ke bisnis yang sudah stabil merupakan suatu elemen kritis dari pelayanan yang ditawarkan kepada pemberi layanan pengembangan usaha. Informasi dapat mencakup pasar, teknologi, sumber dan aset daerah, undang-undang dan peraturan, maupun kecenderungan dan tingkah laku pelanggan.

### Nasehat praktis tentang kegiatan pemulihan segera

Kebanyakan perusahaan, kecil dan besar, secara terus menerus mencari peluang untuk menghemat uang. Kadang-kadang hanya dengan memberikan informasi tentang peluang menghemat biaya, maka hal tersebut kemungkinan bisa menjadi suatu katalisator untuk perubahan. Suatu cara efektif untuk membantu UKM dan pengusaha potensial adalah dengan memberikan nasehat tentang bagaimana mengatur manusia dan sumber daya produktif secara lebih efektif, menciptakan bentuk-bentuk usaha yang



mandiri, misalnya melalui koperasi pertanian dan manufaktur yang menciptakan sistem pasokan, kredit, dan pemasaran bersama. Bentuk-bentuk kerjasama tradisional dapat didukung selama masa-masa awal pemulihan, seperti sistem pembagian kerja (misalnya saat panen), pengaturan irigasi/ pembagian air, simpanan berputar dan kelompok pinjaman, dan sebagainya. Bantuan dapat juga diberikan untuk membantu masyarakat bisnis lokal untuk membentuk infrastruktur yang praktis dan berkelanjutan, yang memungkinkan mereka meningkatkan hubungan ke pasar dan memperluas peluang bisnis mereka.

Di suatu daerah yang terkena krisis, bisa ada kemungkinan konkrit untuk:

- ❖ saling berbagi akses ke lokasi dan utilitas;
- ❖ membuat atau memperbaiki tempat penyimpanan bersama atau fasilitas pemrosesan untuk pemakaian atau produk;
- ❖ saling berbagi peralatan pemuatan;
- ❖ memperbaiki pengaturan ruang produksi fisik;
- ❖ saling berbagi biaya pengangkutan ke pasar-pasar yang lebih luas;
- ❖ memperoleh akses ke pelayanan pemasaran dan membuat strategi promosi;
- ❖ memperoleh akses ke teknologi baru; dan
- ❖ meningkatkan kesadaran dan kemampuan teknis para pengusaha tentang strategi pertumbuhan bisnis.

Bidang yang lain adalah mengenai akses ke teknologi berbiaya-rendah. Suatu proses pembangunan berkelanjutan tidak akan terjadi kecuali wilayah yang terkena krisis mampu berpartisipasi dalam kemajuan yang dimungkinkan oleh perkembangan ilmu dan teknologi, yang telah menjadi karakteristik ekonomi global dalam beberapa tahun terakhir. Teknologi yang sesuai harus digunakan dan dibagi, tidak hanya untuk meningkatkan pertumbuhan, tetapi juga untuk pengelolaan lingkungan dan pengentasan kemiskinan. Dalam hal bencana lingkungan, tindakan-tindakan perusahaan mungkin telah memberikan kontribusi terhadap situasi saat ini. Oleh karenanya, adalah penting bahwa teknologi yang dapat menciptakan kerusakan lebih lanjut terhadap daerah sekitar tidak digunakan (lihat Bab 4.4).

Mendapatkan informasi tentang apakah dukungan terhadap salah satu kemungkinan di atas tersedia baik melalui anggaran pemerintah atau lembaga pendanaan akan membutuhkan waktu untuk dibelanjakan pada riset dan diskusi dengan departemen perusahaan dan Kamar Dagang lokal. Namun, melalui forum lokal atau LPEL, hal ini juga memberikan suatu peluang untuk membawa para pelaku lokal berdiskusi tentang bagaimana perusahaan yang terkait dengan kegiatan yang sama atau kegiatan yang saling melengkapi bisa mengurangi biaya mereka melalui hubungan yang lebih dekat. Bilamana perusahaan lokal secara sukarela bisa saling bekerjasama satu sama lain, maka hal ini pada gilirannya



meningkatkan persediaan modal sosial, karena meningkatkan saling percaya dan tindakan timbal balik. (lihat Bab 4.3)

Kenyataannya, peranan hubungan bisnis dalam memperbaiki kinerja perusahaan dan menciptakan keuntungan regional yang kompetitif, saat ini telah diakui. Mekanisme untuk memfasilitasi kerjasama antar perusahaan saat ini telah diterima sebagai suatu alat yang vital dalam banyak perekonomian yang berhasil.

### **Mempermudah akses ke kredit**

Pentingnya memberikan bantuan keuangan kepada perusahaan baru dan UKM tidak perlu terlalu ditekankan. Kesulitan dalam memperoleh kredit dapat mencegah usaha kecil menengah melakukan investasi penting dalam memperbaiki metode produksi dan memperluas pasar, atau dalam mengajukan penawaran untuk terlibat dalam kontrak-kontrak infrastruktur lokal.

Bahkan di negara-negara berkembang, usaha patungan baru dan UKM sering menghadapi hambatan yang besar dalam memperoleh kredit bagi proyek mereka. Di daerah-daerah krisis, di mana pasar keuangan tradisional bisa sepenuhnya tutup (kalaupun tidak untuk sementara), masalah ini meningkat. Masalah utama termasuk informasi (transparansi) yang tidak cukup tentang intervensi keuangan untuk membantu selama proses pemulihan, kurang banyaknya lembaga dan produk-produk keuangan yang tidak cukup yang ditawarkan oleh lembaga-lembaga kredit dan lembaga-lembaga mikro-keuangan.

Dalam keadaan ini peranan dari LPU adalah memastikan bahwa semua pengusaha, usahawan dan pengusaha mikro yang tertarik mengetahui apa yang tersedia di pasar keuangan lokal (baik formal atau informal), dan untuk bertindak sebagai suatu perantara bagi layanan-layanan tersebut (lihat Bab 4.6).

### **Menuju rangsangan munculnya budaya kewirausahaans**

Ini kemungkinan merupakan tugas yang paling sulit karena menyangkut sikap terhadap risiko, keterampilan berorganisasi, kreativitas, prakarsa dan pelatihan, dan sebagainya. Kemampuan tersebut tidak dapat langsung ditularkan, dan dalam banyak hal sikap atau semangat kewirausahaan ditularkan dari satu generasi ke generasi yang lain di dalam perusahaan keluarga yang sama atau dari bos ke pegawai. Elemen-elemen tersebut juga tergantung pada suatu lingkup yang sangat luas dari faktor-faktor kelembagaan, sosial, ekonomi dan kebudayaan.

Namun demikian, beberapa alat yang lengkap untuk merangsang kegiatan kewirausahaan masih dapat disusun dengan bekerja di lingkungan sosial ekonomi dan kelembagaan yang lebih luas, agar dapat membuatnya lebih



kondusif bagi kegiatan produktif (lihat juga Bab 4.8), dan khusus pelatihan manajemen serta informasi yang lebih baik bagi perusahaan baru dapat memfasilitasi langkah-langkah pertama dalam menciptakan suatu kegiatan usaha.

Kegiatan tersebut cenderung untuk memusatkan pada peningkatan:

- ❖ Kapasitas untuk mengambil prakarsa;
- ❖ Bakat kreativitas;
- ❖ Kesediaan mengambil risiko;
- ❖ Bakat untuk bertahan dalam ketidakpastian; dan
- ❖ Kemampuan membuat keputusan.

### **Peranan LPEL**

Menghidupkan kembali atau meremajakan kembali suatu lingkungan sosial ekonomi dan kelembagaan lokal, mencakup seluruh susunan langkah-langkah yang dapat merangsang partisipasi, interaksi dan kerjasama antar pelaku dan lembaga lokal. Langkah-langkah tersebut termasuk tidak hanya bantuan kepada UKM yang ada dan usaha patungan baru, sebagaimana dijelaskan dalam Bab ini, tetapi dapat juga mencakup kegiatan yang membantu pelatihan, akses ke keuangan, investasi infrastruktur, penarikan modal asing langsung dan sebagainya, sebagaimana akan dijelaskan di dalam bab-bab berikut.

Di negara-negara yang telah mengalami krisis, LPEL dapat secara potensial memainkan peranan penting dalam memicu hubungan antar perusahaan di antara perusahaan lokal, mengidentifikasi sumber bantuan bisnis di tingkat nasional dan internasional, melakukan lobi untuk kepentingan bisnis lokal dalam diskusi dengan berbagai mitra pembangunan, dan membangun hubungan ke pasar yang lebih luas melalui penyelenggaraan pekan raya, pertunjukan dan seminar, atau kunjungan belajar bagi para pengusaha ke wilayah-wilayah di mana kelompok-kelompok telah dibentuk, dan sebagainya.

### **Langkah 1: Suatu penilaian pasar dan kebutuhan (sisi permintaan)**

Lakukanlah suatu analisis mendalam terhadap perusahaan-perusahaan mikro, kecil, menengah, dan besar maupun terhadap berbagai sektor bisnis. Diagnosanya harus membedakan kebutuhan wirausahawan laki-laki dan perempuan agar dapat memenuhi prasyarat khusus mereka sebagaimana mestinya.

Lihat **PERANGKAT 4.1.1** bagi penilaian pasar dan kebutuhan.

#### **4.1.2 Apa yang harus dilakukan?**



Perangkat  
4.1.1



Perangkat  
4.1.2  
Perangkat  
4.13

### **Langkah 2 : Analisis terhadap pelayanan informasi dan lembaga (sisi (pasokan)).**

Lihat **PERANGKAT 4.1.2** untuk analisis terhadap pelayanan dan pemberi pelayanan.

Lihat **PERANGKAT 4.1.3** untuk analisis SWOT gabungan dan penilaian kebutuhan.

### **Langkah 3: Menumbuhkan Kepekaan**

Pada tahap ini hasil dari penilaian pasar dan kebutuhan serta analisis SWOT harus diberikan kepada pihak lokal yang terkait.

Diskusi harus bisa meningkatkan pengetahuan tentang isu-isu yang paling penting yang dihadapi masyarakat bisnis lokal dan wirausahawan mikro, yaitu permintaan terhadap layanan, identifikasi sumber potensial untuk memenuhi permintaan tersebut, dan hubungan antara keterlibatan sektor swasta lokal dalam strategi pemulihan dan prospek pembangunan jangka panjang.

### **Langkah 4: Mempromosikan suatu forum**

Karena UKM lokal sering tidak memiliki pengaruh politik dalam prosedur perencanaan lokal, maupun tahap yang menentukan dari mana mereka bisa memahami sistem persaingan di mana mereka beroperasi, maka forum lokal dapat bertindak sebagai suatu sarana penghubung dengan para mitra kelembagaan dan pembangunan. Melalui forum ini, para pembuat keputusan dibuat lebih mengetahui tentang kapasitas lokal dan kebutuhan untuk menyesuaikan rencana infrastruktur dan proyek dengan isu-isu dan kepentingan masyarakat bisnis lokal. Kenyataannya, masyarakat bisnis dapat melakukan lobi bagi kepentingannya ke para mitra nasional dan internasional.

Partisipasi yang luas di dalam forum lokal adalah penting bagi penyesuaian terus menerus dari strategi PEL karena prioritas berubah dan para pelaku yang baru muncul atau para pelaku yang sudah ada menjadi lebih kuat. Forum juga akan menyoroti hambatan yang terus menerus sehubungan dengan pemberian informasi, pelayanan bisnis dan prakarsa kewirausahaan, maupun merangsang diskusi tentang bidang-bidang baru untuk kerjasama.

### **Langkah 5: Merancang strategi PEL**

Tergantung pada hasil dari analisis SWOT, maka rencana aksi akan mencakup cara-cara untuk meningkatkan akses ke:





Perangkat  
3.4.2  
Perangkat  
4.1.4

#### 4.1.3 Siapa yang harus melakukannya?

- ❖ Jenis **informasi** yang paling relevan (yaitu peluang pasar, peluang keuangan, pelatihan dan teknologi);
- ❖ **Pemberian layanan;** dan
- ❖ **Merangsang tumbuhnya kewirausahaan**

Merangsang suatu budaya kewirausahaan kemungkinan merupakan tugas yang paling sulit karena menyangkut sikap terhadap risiko, keterampilan berorganisasi, kreativitas, prakarsa, dan sebagainya. Elemen-elemen tersebut bergantung pada suatu lingkup yang luas dari faktor-faktor kelembagaan, sosial, ekonomi, dan kebudayaan. Sebagai akibatnya, kewirausahaan secara tidak langsung dipengaruhi oleh lingkungan sosial ekonomi umum di daerah tersebut (lihat semua langkah PEL).

Namun demikian, beberapa alat langsung yang dapat mempengaruhi kewirausahaan adalah yang berkaitan dengan peningkatan informasi dan pendidikan.

Lihat **PERANGKAT 3.4.2** untuk bagan rencana kerja.

Lihat **PERANGKAT 4.1.4** untuk elemen-elemen rencana kerja tentang LPU.

Bilamana mungkin pemberian layanan yang perlu kepada bisnis lokal harus dikoordinasi oleh forum lokal dan diberikan oleh perusahaan konsultasi, Kamar Dagang dan pusat pelatihan di tingkat lokal.

Bilamana pemberi layanan yang dibutuhkan tidak ada atau bekerja secara tidak efektif, maka perlu untuk mengisi jurang kelembagaan. Satu cara untuk melakukan hal ini adalah melembagakan forum lokal.



## Perangkat Panduan 4.1 – Bisnis Pendukung

### Perangkat 4.1.1 – Penilaian Pasar dan Kebutuhan (Sisi Permintaan)

<b>PENILAIAN PASAR DAN KEBUTUHAN UMUM (PERMINTAAN)</b>	<b>Mikro</b>	<b>Kecil</b>	<b>Menengah</b>	<b>Besar</b>	<b>Sektor</b>	<b>Daerah</b>	<b>Laki-laki</b>	<b>Perempuan</b>	<b>Mengapa?</b>
Jumlah perusahaan									
Jumlah dan persentase perusahaan yang menggunakan LPU									
Jumlah dan persentase perusahaan yang menggunakan layanan gratis									
Jumlah dan persentase perusahaan yang membayar layanan									
Jenis LPU yang digunakan									
Jenis LPU yang tidak digunakan									
Tingkat kepuasan wirausahawan									
Bagaimana perusahaan menginginkan layanan yang lebih baik?									
Perusahaan yang menurun									
Sektor yang tumbuh									
Perusahaan yang menikmati hubungan bisnis atau merupakan bagian dari suatu jaringan kelompok									
Daya saing perusahaan									
Peluang bisnis di dalam dan di luar wilayah									





## Perangkat 4.1.2 – Analisis terhadap LPU dan pemberi LPU (sisi pasokan)

JENIS LAYANAN YANG DIBERIKAN (PASOKAN)	Lembaga	Pemberian informasi	Bantuan Praktis	Daya Akses Layanan	Sifat Layanan	Biaya Layanan	Mutu Layanan	Elemen yang harus diperbaiki
<b>Informasi umum tentang pemberi dan penerima layanan yang ada</b>								
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Akses ke pasar</li> <li>- Pekan raya perdagangan lokal dan nasional</li> <li>- Informasi pasar</li> <li>- Penelitian pasar</li> <li>- Perjalanan dan pertemuan pemasaran</li> <li>- Periklanan</li> <li>- Lain-lain</li> </ul>								
<b>Infrastruktur</b>								
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transportasi dan pengiriman</li> <li>- Telekomunikasi</li> <li>- Akses internet</li> <li>- Layanan kesekretariatan</li> <li>- Pemberian ruangan</li> <li>- Lain-lain</li> </ul>								
<b>Kebijakan/advokasi</b>								
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pelatihan kebijakan/advokasi</li> <li>- Studi kebijakan</li> <li>- Sponsor peristiwa</li> <li>- Lain-lain</li> </ul>								
<b>Pemberian masukan</b>								
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pemasok dan kemungkinan kerjasama antar perusahaan</li> <li>- Menghubungkan perusahaan dengan pemasok potensial</li> <li>- Lain-lain</li> </ul>								
<b>Pelatihan dan bantuan teknis</b>								
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Isi kursus, kebutuhan akses, dan sebagainya</li> <li>- Teknologi informasi, internet, e-mail</li> <li>- Pajak</li> <li>- Insentif dan hibah</li> <li>- Biaya transportasi</li> <li>- Tarif dagang</li> <li>- Manajemen</li> <li>- Rencana bisnis</li> <li>- Akuntansi dan pembukuan</li> </ul>								



JENIS LAYANAN YANG DIBERIKAN (PASOKAN)	Lembaga	Pemberian informasi	Bantuan Praktis	Daya Akses Layanan	Sifat Layanan	Biaya Layanan	Mutu Layanan	Elemen yang harus diperbaiki
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nasehat dan prosedur keuangan</li> <li>- Lain-lain</li> </ul>								
<b>Teknologi dan pengembangan produk</b>								
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teknologi baru rancangan produk, dan sebagainya.</li> <li>- Identifikasi dan penilaian dari gagasan bisnis baru</li> <li>- Kontrak dan sewa peralatan</li> <li>- Lain-lain</li> </ul>								
<b>Mekanisme keuangan alternatif</b>								
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Factoring (penjualan tagihan)</li> <li>- Ekuitas</li> <li>- Fasilitas kredit pemasok</li> <li>- Lain-lain</li> </ul>								



### Perangkat 4.1.3 – Elemen Analisis SWOT tentang LPU

ELEMEN ANALISIS SWOT (LPU)	S	W	O	T
<b>Sistem LPU yang ada</b>				
- Produk yang ada ditawarkan oleh lembaga LPU				
- Lingkup produk yang ditawarkan oleh sektor informal				
- Jumlah perusahaan yang menggunakan produk LPU				
- Sifat perusahaan yang menggunakan produk LPU				
- Kapasitas manajemen dari pemberi LPU				
- Kapasitas manajemen dari pelanggan LPU yang potensial				
- Tingkat saling berbagi komunikasi dan pengetahuan antara pemberi LPU dengan pihak lokal terkait (masyarakat bisnis, lembaga keuangan, pemerintah daerah, LSM, organisasi jender, universitas, dan sebagainya)				
- Tingkat integrasi LPU dengan layanan keuangan				
- Tingkat persaingan di sektor LPU				
- Tingkat akses ke LPU				
- Lain-lain				
<b>Pertanyaan umum (LPU)</b>				
Apa yang merupakan kesulitan utama yang dihadapi UKM lokal?				
Apa yang merupakan kebutuhan mereka yang mendesak?				
Sektor mana yang menurun di dalam ekonomi lokal dan mengapa?				
Sektor mana yang berkembang di dalam ekonomi lokal dan mengapa?				
Sektor, produk dan teknologi, angkatan kerja atau sumber lain mana yang memperoleh manfaat persaingan?				
Bagaimana manfaat persaingan tersebut bisa diciptakan/ditingkatkan?				
Bagaimana strategi ini dimasukkan ke dalam suatu kerangka dari strategi PEL umum yang mempertimbangkan isu mendasar lain?				



## Perangkat 4.1.4 – Elemen rencana kerja tentang LPU

<b>ELEMEN RENCANA KERJA (LPU)</b>	
<b>Kegiatan peningkatan pemberian informasi</b>	
- Pembentukan suatu pusat referensi bibliografis di kantor pusat forum (atau LPEL)	
- Pembuatan bank data tentang pasar, sifat sosial ekonomi daerah, sumber lokal dan lain-lain	
- Hubungan dengan bank data internasional	
- Seminar	
- Elaborasi atau mensponsori studi dan survei khusus	
- Hubungan dengan pusat penelitian dan universitas	
- Pendirian kantor kontak awal	
- Lain-lain	
<b>Kegiatan bagi proses produktif</b>	
- Membantu pengusaha membuat gagasan dan rencana bisnis mereka yang bagus. Ini berarti memberikan informasi tentang peluang bisnis dan menawarkan bantuan teknis khusus.	
- Membantu bisnis selama mulai berdiri dan perluasan awal melalui pemberian bantuan perbaikan dalam pengaturan produksi, menyempurnakan teknologi dan administrasi, mengelola pasar dan pemasaran.	
- Membantu pengusaha untuk akses ke bantuan keuangan berdasarkan syarat-syarat yang layak.	
- Memfasilitasi pelatihan teknik dan bisnis melalui akses ke sumber yang tersedia di tingkat lokal dan nasional dan menyalurkan sumber pelatihan dari program kerjasama internasional.	
- Membantu pembentukan atau penguatan organisasi profesional.	
- Nasehat tentang strategi perluasan pasar dan pembentukan tempat pasar melalui jaringan LPEL dan lembaga terkait lainnya.	
- Bantuan teknologi kepada perusahaan lokal (melalui informasi pembentukan pusat inovasi bisnis, hubungan dengan universitas, lembaga penelitian, dan sebagainya)	
- Memahami kerangka hukum dan sistem peraturan, dan sebagainya.	
- Peningkatan kesadaran kewirausahaan (yaitu pengambilan risiko).	
- Pelatihan khusus dan kursus kejuruan yang berkaitan dengan manajemen, pemasaran, pembuatan gagasan bisnis, dan sebagainya.	
- Bantuan dan pelatihan yang berkaitan dengan penelitian dan pembangunan.	
- Perjalanan dan kunjungan studi ke bisnis yang sudah berhasil di berbagai sektor, tetapi yang berada di lokasi lain, untuk merangsang gagasan, kerja jaringan, hubungan, dan sebagainya.	



<b>ELEMEN RENCANA KERJA (LPU)</b>	
<b>Kegiatan yang memperbaiki manajemen produktif</b>	
- Membantu prakarsa untuk kepentingan pembangunan infrastruktur yang produktif (pasar, komunikasi, jalan, dan sebagainya)	
- Merancang proyek untuk meningkatkan efisiensi dan pemberian layanan bantuan ekonomi (pelatihan, memperkuat sistem informasi, nasehat bisnis, dan sebagainya)	
- Membantu pembentukan atau penguatan organisasi kewirausahaan	
- Membantu penelitian, pembangunan, dan alih teknologi	
- Memobilisasi sumber keuangan bagi proyek	
- Lain-lain	
<b>Kegiatan yang membantu pengusaha yang memulai suatu usaha</b>	
- Melakukan studi penelitian tentang investasi regional dan peluang bisnis	
- Membuat data base tentang pasar, teknologi, dan sistem keuangan	
- Membuat penilaian kebutuhan	
- Memberikan layanan nasehat tentang rencana bisnis, pemasaran, kelayakan proyek, dan sebagainya	
- Memberikan nasehat keuangan	
- Lain-lain	



## 4.2

## Merangsang dan menarik investasi

### 4.2.1 Apa yang harus dipertimbangkan?

“Meletakkan wilayah di atas peta” merupakan langkah penting untuk menarik investasi swasta dan publik di tingkat nasional dan internasional, dan merangsang pasar yang lebih luas bagi produk dan layanan lokal. Meningkatkan penglihatan tentang apa yang harus ditawarkan suatu wilayah dalam arti penduduk, gaya hidup dan peluang bisnis, semakin erat terkait dengan daya saing dari wilayah-wilayah serta perusahaan-perusahaan yang ada di dalamnya.

Sudah tentu, dalam situasi pasca krisis, dimana ada ketidakstabilan politik dan sosial, serta terputusnya jalur-jalur dunia usaha, maka kesulitan dalam merangsang dan menarik investasi dan peluang bisnis baru telah meningkat 10 kali lipat dan pembuatan keputusan ekonomi biasanya menyusut sampai pada pertanyaan seputar isu-isu rekonstruksi, seperti:

- ❖ Perusahaan kontraktor lokal atau internasional?
- ❖ Masukan lokal atau internasional untuk bahan-bahan?
- ❖ Produk berbasis tenaga kerja atau teknologi tinggi?
- ❖ Gaji, tenaga kerja gratis, atau makanan untuk pelatihan?

Dalam beberapa hal, kurangnya sumber daya lokal, modal, teknologi atau pengetahuan yang layak, dapat menjadi hambatan utama untuk menghidupkan kembali pasar lokal. Masalah utama yang lain adalah bagaimana menahan investasi, karena perusahaan besar tidak mungkin menahan uang mereka bilamana situasi tidak stabil, atau mereka tidak mendapatkan jaminan atas investasi mereka.

Dalam banyak hal, perusahaan besar hanya akan tertarik oleh kemungkinan adanya kontrak pembangunan kembali infrastruktur besar atau proyek pemeliharaan serta pemasokan bahan dasar atau jasa layanan. Kapasitas perusahaan internasional untuk melakukan pekerjaan tersebut dengan cepat dan efisien, memungkinkan masyarakat berhubungan kembali dengan dunia luar dan memperoleh kembali sedikit tingkat normalitas. Namun, keterlibatan perusahaan besar dapat juga menghasilkan efek samping kepada perekonomian lokal dalam arti kemunduran hubungan dengan para pemasok lokal, alih teknologi dan keahlian manajerial, serta lapangan kerja sementara bagi staf lokal.

Namun, dalam jangka panjang, diperlukan lapangan kerja serta kegiatan menghasilkan pemasukan yang berkesinambungan, dan para pihak lokal yang berkepentingan dihadapkan kepada beberapa pertanyaan kritis seperti bagaimana merancang intervensi yang mempunyai pengaruh langsung dalam arti menghasilkan investasi dan menciptakan peluang kerja,



sementara pada saat yang sama menargetkan investasi yang berkelanjutan dan tujuan pembangunan dalam jangka lebih panjang.

Instrumen PEL dapat digunakan untuk mengemudikan arah antara peningkatan aset dan sumber daya lokal dalam arti keterlibatan di dalam proses rehabilitasi, dan penciptaan peluang bagi pertumbuhan yang besar dalam jangka panjang, khususnya dengan menarik investasi yang lebih besar dan dalam jangka yang lebih panjang ke dalam wilayah tersebut melalui promosi daerah, investasi asing langsung atau strategi promosi pariwisata.

### **Merangsang pertumbuhan bisnis lokal**

Di wilayah dimana kebutuhan dasar (seperti perumahan dan pasokan air) masih perlu dipenuhi bagi kelompok populasi tertentu dan dimana hanya ada sedikit peluang kerja skala besar, maka identifikasi kebutuhan yang tidak terpenuhi tersebut serta transformasinya ke dalam permintaan aktual, kemungkinan merupakan suatu sumber yang baru bagi pertumbuhan UKM dan lapangan kerja.

*Proyek-proyek infrastruktur dan pemeliharaan berbasis tenaga kerja* memanfaatkan secara optimal kontraktor lokal, layanan dan tenaga kerja untuk menciptakan pekerjaan. Keterampilan yang diperoleh selama tahap konstruksi tetap berada di dalam komunitas lokal, dan bisa dibuat tersedia bagi dan diterapkan pada pekerjaan pemeliharaan di lain tempat. Manfaatnya dirasakan secara luas karena pendapatan yang dihasilkan melalui peluang kerja ditanamkan ke dalam konsumsi barang di dalam ekonomi lokal.

Selanjutnya tantangan tambahan adalah memastikan bahwa proyek infrastruktur juga memperoleh manfaat dari ekonomi informal – penjaja keliling, pedagang asongan, pedagang kios pasar loak, tukang yang tidak terdaftar dan pemberi pelayanan yang mengais mata pencaharian setiap hari.

### **Mempromosikan wilayah**

Kota dan daerah yang digambarkan sebagai lingkungan yang menarik dan ramah – bisnis, kemungkinan dapat lebih menarik masuk dan merangsang investasi.

Suatu program pemasaran teritorial yang baik mengidentifikasi sumber-sumber yang tersedia dan menggambarkan peluang-peluang yang dapat ditawarkan daerah tersebut kepada para investor potensial, terutama yang terkait dengan sumber daya alam dan kegiatan ekonomi. Itu juga menghasilkan keuntungan yang mengalir dari kehadiran strategi PEL itu sendiri, dengan komponen perencanaan partisipatif, bantuan logistik dan teknis, pelayanan kepada perusahaan lokal dan penekanan pada hubungan dalam program investasi.



Otoritas regional akan memiliki jumlah dana yang bervariasi yang dapat mereka gunakan untuk membuat strategi promosi. Sayangnya, kekuatan ekonomi regional/lokal biasanya merupakan faktor penentu utama untuk menggunakan sumber yang tersedia, yang berarti bahwa wilayah yang lebih kuat mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk maju ke depan. Namun, dalam suatu situasi pasca krisis, perekonomian suatu daerah bisa memenuhi syarat untuk mendapatkan subsidi dari pemerintah pusat, dan ada ruang bagi perbaikan yang signifikan, tergantung pada tingkat interaksi/kemitraan dengan masyarakat bisnis.

Misalnya, bilamana suatu wilayah terkenal karena pengalaman atau keunggulannya dalam pemasokan suatu produk tertentu, maka layak untuk mempertemukan sekelompok produsen dengan pihak kelembagaan lokal yang terkait untuk membicarakan kemungkinan memperluas strategi promosi gabungan. Para produsen tersebut dapat menciptakan suatu merek regional dan bertindak sebagai duta untuk wilayah tersebut.

## Merangsang investasi

Perusahaan lokal, nasional, dan internasional kemungkinan tidak akan menanamkan investasi mereka di suatu daerah bilamana mereka merasa bahwa kinerja perusahaan mereka akan terganggu, situasi belum stabil atau investasi mereka kemungkinan tidak dilindungi. Tetapi di daerah lokal, adalah penting bagi strategi PEL, sebagai “pengharmonisasi pembangunan”, untuk tidak mendorong investor luar yang hanya tertarik pada bahan mentah atau tenaga kerja yang murah, atau mereka yang hanya tertarik pada eksploitasi yang tidak terbatas terhadap daerah yang belum dibuka, maupun mereka yang tidak akan menghasilkan nilai tambah bagi ekonomi lokal atau merusak lingkungan alam.

Cara yang sangat berhasil untuk menarik perusahaan asing yang kemungkinan akan menciptakan nilai tambah bagi wilayah tersebut, adalah dengan membuat target yang spesifik, yakni sektor-sektor yang sedang bertumbuh. Kenyataannya, perusahaan asing yang “memburu” hibah investasi dan pembebasan

### LPEL SEBAGAI SUATU “TEMPAT LAYANAN SATU ATAP” BAGI PENARIKAN INVESTASI ASING: KASUS SLAVONIA BARAT, KROASIA

Di daerah pedesaan dan yang hancur karena perang di Kroasia jarang tersedia lembaga yang berperan untuk menarik investasi dari negara-negara asing atau bagian-bagian lain dari negara tersebut. LPEL dari Slavonia Barat pada saat ini bertindak sebagai suatu “tempat layanan satu atap” bagi informasi tentang peluang investasi di wilayah tersebut. Ia memberikan informasi tentang pasar tenaga kerja, keterampilan, infrastruktur, kemungkinan hubungan antara bisnis lokal dengan para investor asing atau nasional yang potensial. Karena banyak investor tertarik untuk lebih mengetahui tentang Slavonia Barat, maka LPEL mengambil inisiatif untuk merancang suatu “pedoman investasi regional”, melalui kerjasama dengan Kementerian UKM dan yayasan Soros. ...penarikan adalah... yang memper-timbangkan untuk mendirikan suatu pabrik di wilayah tersebut atau yang mencari mitra dagang, secara teratur melakukan pendekatan dengan LPEL.

*Davor Ilijasic, Direktur Eksekutif dari LPEL di Slavonia Barat.*





#### 4.2.2 Apa yang harus dilakukan?



Perangkat  
4.2.1  
Perangkat  
4.2.2

pajak kemungkinan lebih bebas bergerak daripada perusahaan yang datang ke wilayah tersebut karena adanya manfaat lokal yang kualitatif.

Di samping investasi asing langsung penarikan sumber eksternal ke dalam suatu wilayah dapat mencakup:

- ❖ Bantuan politik, keuangan atau teknik dari pemerintah pusat; dan
- ❖ Bantuan politik, keuangan atau teknik dari organisasi internasional, negara donor, LSM, dan sebagainya.

### Promosi pariwisata

Begitu situasi telah stabil, maka menarik wisatawan ke daerah tersebut merupakan suatu cara yang lain untuk “menyuntik” modal asing ke dalam ekonomi lokal. Secara khusus hal ini adalah benar di daerah-daerah dimana konsumsi lokalnya rendah, sehingga mencegah pertumbuhan perusahaan lokal. Industri pariwisata dapat merangsang tidak hanya industri layanan itu sendiri, tetapi juga secara tidak langsung sektor-sektor lain seperti sektor pertukangan, industri makanan, pertanian, dan sebagainya.

### Langkah 1: Diagnosa

Langkah pertama (periksa apakah hal ini telah dilakukan dengan satu atau lain bentuk) adalah bekerja dengan masyarakat miskin lokal untuk mengidentifikasi potensi persaingan dari wilayah tersebut (misalnya infrastruktur, kelompok pertumbuhan dan koridor). Hal ini dapat dilakukan baik melalui suatu penilaian pasar dan kebutuhan, suatu analisis SWOT, atau studi kelayakan terhadap sumber daya utama daerah tersebut.

Hasil penelitian harus mampu mengungkapkan kekuatan regional seperti lokasi strategis, peluang bisnis yang tersedia, produk dan pasar setempat, kualitas hidup, tingkat ketrampilan dan pendidikan dari angkatan kerja, universitas, lembaga pendidikan dan pelatihan, akses ke para pembuat kebijakan pemerintah, investor dan pasar modal, tradisi dan kebudayaan modal, sumber daya alam, dan penarikan pariwisata.

Di samping analisis umum (Bagian III), suatu diagnosa teritorial harus memusatkan pada penarikan dan perangsangan investasi.

Lihat **PERANGKAT 4.2.1** untuk penilaian pasar dan kebutuhan yang berkaitan dengan penarikan investasi.

Lihat **PERANGKAT 4.2.2** untuk mendapatkan gagasan dari unsur-unsur yang digunakan di dalam suatu analisis SWOT yang berkaitan dengan penarikan investasi.



### Langkah 2: Menumbuhkan kepekaan

Berdasarkan hasil dari **langkah 1**, maka kegiatan menumbuhkan kepekaan terutama akan menyangkut peningkatan kesadaran dan pemberian nasehat kepada otoritas dan badan-badan lokal tentang strategi yang paling sesuai untuk merangsang dan menarik investasi. Hal ini dapat mencakup:

- ❖ Analisis dan komunikasi peluang dan keterbatasan kebijakan yang ada;
- ❖ Nasehat terhadap peningkatan strategi promosi regional yang sesuai dengan sasaran dan prioritas pembangunan yang baru;
- ❖ Advokasi langsung atas nama UKM untuk memastikan bahwa kepedulian masyarakat bisnis lokal tercermin di dalam proses pembuatan keputusan;
- ❖ Pemberian pelatihan (sambil bekerja) kepada orang-orang penting (pembuat keputusan dan staf teknis) dalam perancangan strategi promosi maupun di bidang-bidang tematis yang diprioritaskan;
- ❖ Membantu memperkuat hubungan antara prakarsa sektor swasta dan program pembangunan publik;
- ❖ Memberikan bantuan dalam pelembagaan instrumen koordinasi (diskusi meja bundar, dan sebagainya); dan
- ❖ Mempertemukan para pihak yang bekepentingan dari berbagai wilayah untuk melicinkan jalan bagi pembuatan kelembagaan formal.

Di sisi lain, kemungkinan ada saat-saat dimana perlu untuk hanya bekerja dengan para pelaku sektor swasta tentang peningkatan akses pasar melalui promosi regional. Ini dapat berbentuk:

- ❖ Menciptakan hubungan pasar melalui pekan raya perdagangan, pameran dan forum produk, perjalanan dan pertemuan pemasaran;
- ❖ Bantuan untuk membuat merek regional dan strategi pemasaran sekitar produk pertanian, kerajinan tangan, pariwisata, lokasi, dan sebagainya untuk perdagangan domestik dan ekspor;
- ❖ Bantuan kepada kelompok produsen lokal dalam membuat kerangka pemasaran bersama yang memusatkan pada sektor-sektor promosi investasi, promosi ekspor dan perdagangan, promosi pariwisata, peristiwa utama dan industri perfilman; dan
- ❖ Memfasilitasi kontak antara perusahaan-perusahaan di dalam zona pemrosesan ekspor dan perusahaan usaha kecil menengah lokal.



Perangkat  
4.2.3

### Langkah 3: Mempromosikan forum lokal/regional

Keterlibatan pihak swasta dalam dialog dengan badan-badan pemerintah, menghasilkan suatu kepercayaan yang lebih luas dan kuat terhadap potensi pembangunan wilayah. Manfaat strategi akan terlihat oleh para politikus dan mereka akan mengakui dan menyadari peranan khusus mereka di dalam proses.

Dapat dianggap perlu untuk melakukan pertemuan terus menerus tentang bagaimana secara berkesinambungan memperbaiki dan meningkatkan strategi promosi teritorial. Peranan dari **forum lokal** adalah memelihara visi yang lebih besar bagi masa depan ekonomi wilayah dan untuk mendorong pemerintah, badan-badan dan sektor swasta bekerja bersama lebih erat dalam merealisasikan visi tersebut. Hal ini tergantung pada partisipasi dan konsultasi selama perencanaan dan pelaksanaan semua kegiatan. Sebagaimana setiap jenis intervensi PEL, maka tingkat keberhasilannya pada akhirnya akan tergantung pada permintaan, kelayakan instrumen bagi lingkungan lokal serta tingkat kepemilikan pihak lokal lain.

### Langkah 4: Merancang strategi PEL

Dilengkapi dengan informasi yang dikumpulkan selama **langkah 1**, maka ada kemungkinan untuk merancang suatu paket pelayanan yang dengan sangat baik disesuaikan dengan kebutuhan lokal.

Lihat **PERANGKAT 4.2.3** di dalam latihan ini untuk elemen-elemen rencana kerja yang berkaitan dengan penarikan investasi.

Ada banyak cara yang berbeda untuk merangsang investasi dan menyampaikan pesan-pesan penting tentang wilayah tersebut dan produk-produk regional kepada para pemerhati yang lebih luas. Beberapa di antaranya termasuk:

- ❖ Kampanye pemasaran teritorial;
- ❖ Investasi asing langsung;
- ❖ Pertunjukan perdagangan, pekan raya, pameran; dan
- ❖ Study tour.

Berbagai kombinasi media dan alat digunakan, tergantung pada skala dan jangkauan strategi. Namun, ini bisa cukup mahal dan metodenya harus proporsional dengan sasaran dan anggaran. Untuk radio, iklan koran dan internet biasanya harus mengeluarkan biaya, dan bisa di luar jangkauan perusahaan yang lebih kecil dan anggaran regional. Di sini, peluang pemasaran kolektif dapat tersedia melalui lembaga perantara, dan hal ini akan memerlukan konsultasi dengan lembaga-lembaga di dalam wilayah tersebut. Juga terdapat kemungkinan untuk membentuk koperasi di antara para produsen untuk tujuan ini. Kadang-kadang, peristiwa khusus dan promosi seperti pekan raya perdagangan,



### 4.2.3 Siapa yang harus melakukannya?

pertunjukan, ekshibisi dan misi, maupun lokakarya dan seminar ekspor, dapat juga disubsidi sepenuhnya atau sebagian oleh pemerintah daerah.

Pelaku yang paling sesuai untuk pemasaran teritorial adalah forum lokal atau badannya yang dilembagakan (yaitu LPEL). Forum tersebut menyuarakan kepentingan pihak lokal yang terkait dan oleh karenanya bisa memutuskan apakah peluang investasi memberikan kontribusi pada rencana pembangunan yang dibuat dengan bantuan badan tersebut, atau sesuai dengan strategi pembangunan ekonomi lokal (yaitu kebutuhan terhadap pekerjaan yang layak, pertumbuhan ekonomi, kesinambungan sosial dan lingkungan, dan sebagainya).

Untuk daerah lokal adalah penting bagi badan tersebut, sebagai “pembuat harmonis pembangunan”, untuk menolak para investor luar yang hanya tertarik pada bahan mentah atau tenaga kerja murah, atau mereka yang hanya tertarik pada eksploitasi yang tidak terbatas terhadap wilayah yang belum dibuka, maupun mereka yang tidak akan menghasilkan nilai tambah bagi ekonomi lokal dan akan merusak lingkungan alam.



## Perangkat Panduan 4.2 – Merangsang dan Menarik Investasi

### Perangkat 4.2.1 – Penilaian pasar dan kebutuhan berkaitan dengan penarikan investasi

<b>ANALISIS TERHADAP SITUASI SAAT INI BERKAITAN DENGAN INVESTASI ASING</b>	
<b>Investasi langsung melalui perusahaan</b>	
- Perusahaan asing mana yang mempunyai keterkaitan dengan ekonomi regional?	
- Apakah beberapa sektor lebih menarik bagi investasi asing dan mengapa? (angkatan kerja murah, keterampilan angkatan kerja, infrastruktur, hibah, insentif, pemotongan pajak)	
- Berapa banyak pekerjaan yang bergantung pada investasi asing?	
- Siapa yang menjadi penerima utama dan siapa yang paling sedikit memperoleh manfaat?	
- Apakah ada kemunduran hubungan antara perusahaan asing dan UKM lokal?	
- Melalui perantara/hubungan yang mana mereka melakukan investasi di wilayah tersebut?	
- Pemerintah daerah	
- Kamar Dagang lokal, asosiasi industri	
- Lembaga atau organisasi nasional	
<b>Investasi langsung melalui pariwisata</b>	
- Apakah kepentingan pariwisata bagi ekonomi regional? Uraikan hubungan dengan barang dan pelayanan lokal.	
- Uraikan jenis pariwisata (pariwisata kota, pariwisata massal, pariwisata-agro, pariwisata petualangan, dan sebagainya)	
- Tempat asal para turis? (negara asal, umur, dan sebagainya)	
- Apa persoalan yang dihadapi industri pariwisata lokal? (sosial, lingkungan, dan sebagainya)	



## Perangkat 4.2.2 – Elemen analisis SWOT yang berkaitan dengan penarikan investasi

ELEMEN ANALISIS SWOT YANG BERKAITAN DENGAN PENARIKAN INVESTASI	S	W	O	T
Apakah yang merupakan masalah utama yang berkaitan dengan kehadiran perusahaan dan turis asing?				
Apa yang merupakan keuntungan dari kebijakan investasi asing saat ini?				
Kebutuhan apa yang dicakup oleh perusahaan yang tertarik?				
Bagaimana kehadiran para investor/turis dapat meningkatkan lingkungan sosial ekonomi di dalam wilayah tersebut?				
Faktor lokal apa yang selanjutnya paling mungkin menarik investasi/turis?				
Bagaimana kita dapat mencapai sumber pemasukan baru melalui pariwisata atau perusahaan asing?				

## Perangkat 4.2.3 – Elemen rencana kerja yang berkaitan dengan penarikan investasi

ELEMEN RENCANA KERJA YANG BERKAITAN DENGAN PENARIKAN INVESTASI	
Pertemuan lokal dengan investor potensial	
Brosur	
Kunjungan belajar ke luar negeri	
Publisitas melalui suatu situs lokal	
Pedoman investasi	
Pekan raya pariwisata dan perdagangan, misi perdagangan	
Kampanye pemasaran yang disesuaikan untuk pelanggan tertentu (sektor khusus)	
Lain-lain	



## 4.3

### 4.3.1 Apa yang harus dipertimbangkan?

## Jaringan dan lobi

Daerah-daerah pasca krisis secara khusus menderita karena jaringan sosial, ekonomi dan politik yang rusak. Karena jaringan-jaringan tersebut vital untuk berfungsinya ekonomi lokal, salah satu tugas utama LPEL adalah menjali jaringan strategis. Adalah penting untuk menyebutkan bahwa setiap kegiatan jaringan di dalam dan di luar wilayah harus berkaitan dengan strategi ekonomi lokal dan diikuti sasaran pembangunan yang disepakati.

Di bawah kita melihat beberapa cara dengan mana jaringan memberikan kontribusi kepada proses pemulihan jangka panjang.

### **Jaringan untuk modal sosial dan daya saing**

Akademi tertentu telah menggarisbawahi bahwa sebenarnya semua tingkah laku ekonomi melekat di dalam jaringan hubungan sosial. Ketika hubungan tersebut mempunyai keberlanjutan melewati masa yang panjang, maka hubungan tersebut menjurus kepada kepercayaan dan timbal balik dalam tindakan. Inilah yang kita maksud dengan modal sosial. Dalam situasi pasca krisis, jaringan dapat membuat transaksi ekonomi lebih efisien dengan memfasilitasi pertukaran informasi berharga mengenai produk dan pasar, mengurangi biaya kontrak dan menciptakan suatu lingkungan dalam mana ada suatu tingkat pengaturan-diri sendiri yang lebih besar. Oleh karenanya, memberikan kesempatan untuk memperkuat modal sosial melalui jaringan dapat memainkan suatu peranan yang kritis dalam menstabilisasi situasi dan merangsang kegiatan pasar.

Mengingat bahwa isolasi, kurangnya informasi dan kurangnya kontak dengan kecenderungan dan teknologi baru merupakan faktor-faktor yang memberikan kontribusi kepada kemiskinan, maka potensi untuk membuat hubungan yang lebih luas adalah sangat penting bagi suatu keberhasilan ekonomi lokal agar secara cepat bisa pulih dari krisis. Perusahaan lokal dapat menerima manfaat dari informasi tentang kemitraan potensial dengan kontraktor luar negeri berskala besar, yang akan mampu untuk membagi keahlian dan teknologi mereka selama jangka waktu kontrak.

Pengaturan kerjasama yang tersusun, seperti jaringan kelompok, memberikan suatu forum untuk menyelesaikan isu-isu praktis seperti pelatihan, infrastruktur dan pengadaan, dan untuk menciptakan kemitraan publik/swasta yang efektif. Melalui jaringan dengan berbagai badan pembangunan, maka kelompok perusahaan lokal dapat juga memperoleh manfaat aliran informasi yang diciptakan tentang prosedur tender (yang sering dirancang untuk perusahaan besar), kriteria seleksi,



biaya keuangan proyek yang sesungguhnya, risiko tersembunyi dan hal-hal lain.

## **Jaringan untuk membangun konsensus dan mobilisasi sumber daya sekitar sasaran pembangunan**

Dalam situasi pasca krisis, banyak badan pembangunan nasional dan internasional, organisasi dan LSM datang ke tempat tersebut untuk melakukan berbagai jenis kegiatan, baik untuk jaminan makanan, penyediaan obat-obatan, membangun tempat bernaung, membangun kembali pasokan air dan pelayanan dasar. Mereka bisa mempunyai kepentingan yang bertentangan dan kepentingan sendiri, dan berbagai prioritas dalam jangka pendek maupun tujuan jangka panjang. Pada saat yang sama otoritas nasional sering kelihatan tidak mengetahui dampak yang dimiliki berbagai pelaku, baik langsung atau tidak langsung, tentang dibentuknya suatu lingkungan yang memungkinkan bagi pembangunan ekonomi.

Kurangnya strategi dan pertukaran informasi, dan jurang dalam pengertian teknis di antara para pembuat kebijakan, badan donor, mitra masyarakat sipil dan masyarakat bisnis lokal, menjurus pada penggunaan sumber daya secara tidak efisien, dan menghambat perumusan strategi pembangunan ekonomi lokal yang dapat melayani kebutuhan wilayah secara lebih baik. Organisasi masyarakat sipil, LSM dan sektor swasta lokal memiliki suatu simpanan pengetahuan yang luas tentang jenis intervensi apa yang paling bisa berhasil untuk kelompok usia yang mana dan dengan susunan yang bagaimana, tetapi mereka sering tidak diikutsertakan di dalam proses pembuatan keputusan.

Penggunaan sumber daya secara lebih efektif diperlukan di antara berbagai pelaku pemerintah, non-pemerintah, badan pendanaan, masyarakat sipil dan sektor komersial, yang kegiatannya mempunyai suatu dampak yang langsung atau tidak langsung terhadap pencapaian sasaran pembangunan di tingkat lokal. Hal ini membantu menghindari agenda-agenda yang tumpang tindih dan pendekatan ke intervensi yang "berjalan sendiri-sendiri". Komunikasi dan proses menumbuhkan kepekaan tentang kebutuhan terhadap suatu pendekatan yang menyeluruh terhadap bantuan, dapat mengarah pada strategi bersama yang lebih efektif untuk transisi dari bantuan ke pembangunan. Sehubungan dengan mobilisasi sumber daya keuangan, mendapat dukungan para mitra pembangunan kelembagaan dan internasional adalah penting pada saat melakukan lobi ke **para pelaku perusahaan dan sektor swasta berskala besar dan menarik investasi** (lihat Bab 4.2).

Oleh karenanya, jaringan adalah faktor kritis bagi pembentukan kerangka untuk dialog dan pertukaran keahlian. Di negara-negara di mana proses PEL telah diperkenalkan, peranan forum lokal/regional atau LPEL adalah untuk memulai "menghubungkan titik-titik". Disebabkan oleh status hukumnya, LPEL mampu melakukan negosiasi dengan para mitra kelembagaan dan pembangunan dalam menciptakan hubungan yang





### 4.3.2 Apa yang harus dilakukan?



Perangkat  
4.3.1  
Perangkat  
4.3.2

kuat di tingkat lokal dan memperkuat kontak dengan badan-badan yang sama di wilayah dan negara lain. LPEL tidak hanya memainkan peranan utama yang berkaitan dengan perantara keuangan dan/atau dana di wilayah tersebut, tetapi juga merupakan pelaku utama dalam menarik dan mengelola dana yang datang dari sumber luar seperti LSM, organisasi internasional dan donor lain.

#### Langkah 1: Diagnosa

Forum lokal/LPEL harus mengidentifikasi bidang-bidang prioritas di mana kerja jaringan dapat memfasilitasi pelaksanaan dari strategi PEL.

Forum lokal/LPEL kemudian harus menggunakan **peta kelembagaan** untuk mengidentifikasi hubungan dan jaringan yang ada di tingkat lokal, nasional atau internasional. Secara khusus harus diberikan perhatian kepada jaringan yang kuat sebelum krisis dan yang bisa menjadi poros bagi strategi pemulihan paska-krisis.

Ini bisa mencakup:

- ❖ Jaringan di sektor swasta;
- ❖ Jaringan dengan mitra bisnis di berbagai wilayah atau negara, sektor, dan sebagainya;
- ❖ Jaringan dengan investor asing;
- ❖ Jaringan di sektor publik/non-keuntungan (non-profit);
- ❖ Jaringan antar lembaga, asosiasi, LSM lokal di daerah yang terkena krisis;
- ❖ Jaringan dengan lembaga, kementerian, yayasan nasional, dan sebagainya;
- ❖ Jaringan dengan donor, pemerintah, yayasan internasional, dan sebagainya.

Lihat **PERANGKAT 4.3.1** untuk penilaian pasar dan kebutuhan berkaitan dengan jaringan dan lobi.

Lihat **PERANGKAT 4.3.2** untuk elemen-elemen analisis SWOT berkaitan dengan jaringan dan lobi.

#### Langkah 2: Menumbuhkan kepekaan

Hasil dari latihan diagnosa teritorial dan proses pemetaan kelembagaan harus digunakan untuk meningkatkan kesadaran dan merangsang diskusi tentang bagaimana berbagai pihak yang terkait dapat mencapai sasaran pembangunan mereka melalui kegiatan jaringan di bidang yang mana dan pada tingkat apa dari pembuatan keputusan.



## Langkah 3: Mempromosikan forum lokal/regional

Jaringan adalah suatu isu yang menyentuh semua pihak lokal yang terkait. Setiap orang akan mendapatkan manfaat dari suatu strategi jaringan di semua tingkat. Forum lokal akan membantu untuk menemukan jaringan yang ada dan secara otomatis akan memelihara penguatan dan pembentukan jaringan yang baru.

## Langkah 4: Memfasilitasi strategi PEL

Langkah pertama adalah analisis data yang dikumpulkan sebelumnya dalam **langkah 1**. Forum lokal akan melaksanakan latihan ini agar dapat menemukan bagaimana berbagai kegiatan jaringan dapat memfasilitasi strategi umum PEL.

Tergantung pada hasil dari penilaian pasar dan kebutuhan serta analisis SWOT, maka proses jaringan strategis dapat mencakup kegiatan berikut:

- ❖ Membangun dan membangun kembali interaksi dan hubungan antara para pihak lokal terkait yang paling penting. Fungsi jaringan ini dicapai melalui pembentukan suatu forum lokal (lihat Bagian III). Hasil langsung dari fungsi ini adalah dialog sosial yang akan memelihara interaksi sosial dan pembangunan konsensus, mengurangi konflik sosial dan politik, dan mengarah kepada kemitraan publik/swasta yang lebih luas;
- ❖ Melakukan lobi ke kementerian nasional yang berurusan dengan kepentingan sosial, ekonomi, dan politik dari wilayah tersebut (yaitu tenaga kerja, ekonomi, urusan luar negeri, pendidikan, kesehatan, dan sebagainya) agar dapat memperoleh bantuan dan dana bagi rekonstruksi wilayah tersebut;
- ❖ Melakukan lobi ke organisasi internasional, LSM dan donor lain agar dapat memperoleh dana tambahan bagi program bantuan nasional. Forum akan bertindak sebagai “suara” yang resmi dan unik bagi kepentingan sosial ekonomi dari para pihak lokal yang terkait;
- ❖ Melakukan lobi untuk bantuan teknis di tingkat nasional dan internasional;
- ❖ Bertindak sebagai titik kontak utama bagi para donor potensial, investor swasta dan mitra komersial lainnya;
- ❖ Mewakili wilayah tersebut di konferensi, diskusi, pekan raya perdagangan, dan sebagainya;
- ❖ Berpartisipasi di dalam jaringan LPEL internasional atau regional yang ada, seperti ILS-LEDA<sup>6</sup>, EURADA<sup>7</sup> atau DELNET<sup>8</sup>.

<sup>6</sup> International Liaison Service for Local Economic Development Agencies ([www.ilsleda.com](http://www.ilsleda.com)).

<sup>7</sup> European Association for Development Agencies ([www.eurada.org](http://www.eurada.org)).

<sup>8</sup> DELNET adalah suatu Program Pusat Pelatihan Internasional dari ILO, Turin, untuk membantu pembangunan lokal ([www.itcilo.it/delnet](http://www.itcilo.it/delnet)).



Perangkat  
3.4.2  
Perangkat  
4.3.3

### 4.3.3 Siapa yang harus melakukan?



Perangkat  
3.4.3

Lihat **PERANGKAT 3.4.2** di dalam “Merancang suatu strategi PEL” untuk bagan rencana kerja.

Lihat **PERANGKAT 4.3.3** untuk elemen rencana kerja berkaitan dengan jaringan dan lobi.

Para wakil di forum lokal atau LPEL di wilayah-wilayah di mana tidak ada lembaga perwakilan akan diharapkan untuk memimpin dalam jaringan dan lobi.

LPEL harus menarik semua kontak dan alat yang ada untuk melaksanakan fungsinya.

Lihat **PERANGKAT 4.3.4** untuk mengakses jaringan LPEL yang ada, seperti ILS-LEDA, EURADA dan DELNET.

Suatu instrumen tambahan yang tersedia bagi jaringan LPEL adalah European Association of Development Agencies (EURADA). Asosiasi ini memainkan peranan yang penting dalam menciptakan hubungan dengan program-program EU, pertukaran pengalaman dan peluang pasar antara badan-badan pembangunan regional di Eropa Barat, Tengah dan Timur, jaringan trans-atlantic dan kerjasama utara-selatan.

ILS-LEDA telah membuat program kembar untuk mendanai studi kelayakan bagi proyek-proyek yang disepakati oleh kedua mitra dan yang harus merupakan fondasi bagi suatu hubungan yang terus menerus. Manfaat dari program kembar sangat banyak. Pertama, ada perencanaan dan pelaksanaan dari prakarsa praktis yang akan dilaksanakan bersama oleh kedua pihak. Kedua, badan-badan di negara-negara industri dapat membantu menjamin pendanaan baru untuk membangun proyek, mengembangkannya dan meningkatkan pengaruhnya. Pertukaran ini dapat memungkinkan terbentuknya usaha patungan yang dapat memenuhi syarat bagi pendanaan berlimpah yang dialokasikan untuk tujuan khusus ini oleh negara-negara industri. Ketiga, kedua badan, yang biasanya beroperasi di wilayah-wilayah yang agak berbeda, dapat tumbuh bersama dalam proses pertukaran horizontal, dan belajar dari masing-masing pengalaman dan kapasitas.



## Perangkat Panduan 4.3 – Jaringan dan lobi

### Perangkat 4.3.1 – Penilaian pasar dan kebutuhan yang berkaitan dengan jaringan dan lobi

ANALISIS TERHADAP SITUASI SAAT INI	
Mengidentifikasi pelaku dan lembaga utama di dalam jaringan lokal/regional	
Mengidentifikasi lembaga dan organisasi yang memberikan bantuan keuangan kepada wilayah tersebut (kementerian dan badan pemerintah, organisasi internasional, LSM, dan sebagainya)	
Mengidentifikasi pasokan dari kontribusi keuangan swasta: sumber investasi asing langsung apa yang diinvestasikan di wilayah tersebut oleh para pelaku swasta nasional dan internasional?	
Apa yang merupakan latar belakang hukum dan peraturan bagi penerimaan dan pengelolaan sumber-sumber luar oleh lembaga dan organisasi lokal?	
Mengidentifikasi lembaga dan organisasi yang memberikan bantuan komersial kepada wilayah tersebut (LSM, organisasi internasional, dana, dan sebagainya) Di sektor/daerah mana terdapat paling banyak jaringan? Sektor mana yang sangat kurang dilayani oleh jaringan?	
Analisis jaringan politik	
Analisis jaringan kelembagaan	
Jaringan informal	
Pengaruh apa yang dimilikinya terhadap ekonomi lokal?	
Lain-lain	



### Perangkat 4.3.2 – Elemen analisis SWOT yang berkaitan dengan jaringan dan lobi

ELEMEN ANALISIS SWOT (JARINGAN DAN LOBI)	S	W	O	T
Jaringan (politik, komersial, kelembagaan, dan sebagainya) di tingkat lokal				
Jaringan di tingkat nasionalJaringan di tingkat internasional				
Penggunaan jaringan agar dapat menambah sumber-sumber keuangan				
Penggunaan jaringan agar dapat menekankan kehadiran politik				
Penggunaan jaringan agar dapat memelihara inovasi teknologi				
Penggunaan jaringan agar dapat memelihara pelatihan dan pertukaran pengetahuan				
Penggunaan jaringan agar dapat memelihara pemasaran teritorial				
Lain-lain				



## Perangkat 4.3.3 – Elemen rencana kerja yang berkaitan dengan jaringan dan lobi

ELEMEN RENCANA KERJA YANG BERKAITAN DENGAN JARINGAN DAN LOBI	
Membangun dan membangun kembali interaksi dan hubungan antara para pihak lokal terkait yang paling penting	
Membuat hubungan dengan kementerian nasional (yaitu tenaga kerja, ekonomi, urusan luar negeri, pendidikan, kesehatan, dan sebagainya) dengan melibatkan mereka dalam perancangan dari strategi PEL	
Membuat hubungan dengan organisasi internasional dan LSM agar dapat menciptakan sinergi dan kemitraan bagi proyek	
Melakukan lobi untuk bantuan teknis di tingkat nasional dan internasional.	
Bertindak sebagai titik kontak utama di wilayah tersebut bagi para donor potensial, investor swasta dan mitra komersial lainnya	
Mewakili wilayah tersebut pada konferensi, diskusi, pekan raya perdagangan, dan sebagainya	
Berpartisipasi di dalam jaringan LPEL internasional atau regional, seperti ILS-LEDA, EURADA atau DELNET	
Menganalisis bagaimana bisa mendapatkan akses yang lebih baik ke sumber-sumber keuangan/sumbangan luar	
Lain-lain	

## Perangkat 4.3.4 – Referensi internet bagi jaringan PEL/LPEL

LEMBAGA	REFERENSI INTERNET
PEL Programme – International Labour Organization	<a href="http://www.ilo.org/employment/led">www.ilo.org/employment/led</a>
DELNET	<a href="http://www.itcilo.it/delnet">www.itcilo.it/delnet</a>
ILS-ADEL	<a href="http://www.ils-leda.com">www.ils-leda.com</a>
EURADA	<a href="http://www.eurada.org">www.eurada.org</a>



## 4.4

### 4.4.1 Apa yang perlu dipertimbangkan?

## Penilaian Lingkungan Strategis (PLS)

Secara tradisional, kebijakan-kebijakan pembangunan difokuskan pada penyediaan infrastruktur fisik atau “keras” yang lebih memperhatikan kebutuhan-kebutuhan pasar, daripada infrastruktur “lunak” yang mendukung perekonomian lokal serta dampak perubahan ekonomi atas lingkungan sosial dan ekologis.

Negara-negara sedang berkembang didera oleh masalah-masalah lingkungan yang luar biasa, terutama di perkotaan yang penduduknya padat, baik akibat tingkat polusi yang tidak terkendali maupun karena kurangnya prasarana pembuangan sampah dan pengelolaan air bersih, dan sebagainya. Secara umum, negara-negara ini juga lebih rentan terhadap dampak bencana alam karena kemiskinan dan keterbelakangan.

Di negara-negara sedang berkembang, sudah jelas ada kebutuhan untuk memperhatikan secara khusus masalah-masalah lingkungan hidup. Namun demikian, bahkan ketika analisis mengenai dampak lingkungan (Amdal) sudah dilaksanakan pada tahap perencanaan, proyek-proyek pembangunan masih saja dirancang berdasarkan kriteria ekonomi, sedangkan pemeriksaan atas dampak lingkungannya akan dilakukan nanti-nanti.

Sebagian besar hasil pendekatan seperti di atas ternyata mengecewakan disebabkan alasan-alasan berikut:

- ❖ Prosedur Amdal relatif rumit dan membutuhkan banyak data. Padahal, ketersediaan data tentang lingkungan di negara-negara sedang berkembang sangat terbatas;
- ❖ Prosedur Amdal cenderung menciptakan beban finansial yang terlalu berat. Kerap kali, prosedur penilaian terlalu mahal dibandingkan biaya proyek itu sendiri. Karena itu, banyak kebijakan pembangunan tradisional memilih tidak melakukannya; dan
- ❖ Prosedur Amdal seringkali terlalu banyak memakan waktu, dan apabila proyek pembangunan tersebut ditolak, maka seluruh prosedur perancangan proyek harus dimulai lagi dari nol. Ini akan menghabiskan banyak waktu dan uang. Akibatnya, banyak pembuat kebijakan dan pengusaha enggan melakukan Amdal.

Dalam situasi krisis, kurangnya kepedulian terhadap masalah-masalah lingkungan dalam strategi-strategi pemulihan di waktu lampau hampir selalu dihubungkan dengan perlunya kepraktisan dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan sosial dan ekonomi jangka pendek yang mendesak, serta waktu



yang dibutuhkan untuk mempertimbangkan semua masalah kompleks yang terkait dalam upaya melindungi lingkungan.

Pendekatan PEL menawarkan kesempatan untuk menciptakan model atau pola bagi suatu pemulihan ekonomi yang peka terhadap lingkungan. Sebagai contoh, pendekatan ini mendukung kegiatan-kegiatan yang menguntungkan yang dapat diperoleh melalui agrowisata, produk biologis melalui koperasi, dan sebagainya.

Untuk itu, pendekatan PEL memperkenalkan konsep penilaian lingkungan strategis (PLS) dan bertujuan:

- ❖ Memfasilitasi pengumpulan data tentang lingkungan yang akan digunakan dalam merancang proyek;
- ❖ Mengintegrasikan hal-hal yang menjadi keprihatinan lingkungan melalui strategi PEL baik di tingkat pembuatan **Kebijakan**, maupun untuk **Program** atau **Proyek** pembangunan tunggal (KPP);
- ❖ Membantu pengembangan mekanisme-mekanisme yang dilembagakan untuk memantau pengelolaan lingkungan, sebagai syarat "tata pengelolaan yang baik";
- ❖ Memberi dukungan, dan bertindak sebagai perantara bagi organisasi-organisasi lingkungan hidup agar mereka dapat mendorong tata pengelolaan lingkungan yang sehat di tingkat lokal melalui dialog dengan pemerintah-pemerintah lokal;
- ❖ Mendorong diterimanya dan dilaksanakannya pedoman-pedoman pelestarian lingkungan hidup oleh perusahaan-perusahaan publik dan swasta, melalui pemerintah daerah dan pemerintah lokal; dan
- ❖ Memastikan dimasukkannya unsur lingkungan hidup di dalam sistem informasi dan sistem pemantauan pemerintah lokal untuk perencanaan proyek-proyek investasi strategis.

### Langkah 1: Diagnosa

Ini mencakup pengumpulan dan analisis data lingkungan dasar yang akan memberi gambaran menyeluruh tentang masalah-masalah lingkungan yang paling mendesak dan memberi masukan untuk perancangan dan pelaksanaan kegiatan-kegiatan PEL. Kelompok-kelompok dan asosiasi-asosiasi lingkungan hidup setempat perlu diajak berkonsultasi karena mereka sudah memiliki banyak data tentang lingkungan.

Lihat **PERANGKAT 4.4.1** untuk penilaian terhadap pasar dan kebutuhan-kebutuhan yang berhubungan dengan PLS.

Lihat **PERANGKAT 4.4.2** untuk unsur-unsur analisis SWOT (Kekuatan-Kelemahan-Peluang-Ancaman) yang berhubungan dengan PLS.

#### 4.4.2 Apa yang harus dilakukan?



Perangkat  
4.4.1  
Perangkat  
4.4.2





Perangkat  
4.4.3  
Perangkat  
4.4.4

## Langkah 2: Menumbuhkan kepekaan

Pada tahap ini, para pihak-pihak yang berkepentingan setempat harus disadarkan tentang pentingnya melindungi lingkungan hidup agar dapat mempertahankan pendekatan PEL. Para pelaku ekonomi perlu mengetahui kenyataan bahwa pembangunan ekonomi dan kelestarian lingkungan tidak berlawanan satu sama lain, melainkan saling melengkapi.

- ❖ Menyelenggarakan kursus/pelatihan tentang lingkungan hidup; dan
- ❖ Melibatkan para pelaku ekonomi dan politik di dalam debat tentang lingkungan hidup.

## Langkah 3: Mempromosikan forum lokal/regional

Kelompok-kelompok lingkungan hidup perlu dilibatkan dalam forum lokal/regional. Lagipula, dan yang paling penting, mereka harus berpartisipasi dalam forum lokal agar dapat menyumbangkan pengetahuan, kepedulian dan keahlian teknis mereka mengenai masalah-masalah yang didiskusikan.

## Langkah 4: Merancang strategi PEL

Lihat **PERANGKAT 4.4.3** untuk unsur-unsur rencana kerja yang berkaitan dengan penilaian lingkungan strategis.

Sebagian dari rencana kerja ini harus mencakup upaya lebih lanjut meningkatkan kesadaran terhadap lingkungan, dan kegiatan-kegiatan pelatihan.

Lihat **PERANGKAT 4.4.4** untuk contoh PEL dan lingkungan.

Prosedur penilaian lingkungan strategis (PLS) harus mengikuti sejumlah langkah tertentu di tingkat kebijakan, program dan proyek:

- ❖ Memutuskan apakah proyek memerlukan PLS;
- ❖ Menjelaskan tujuan-tujuan proyek dan menetapkan alternatif-alternatif bagi proyek yang dapat memenuhi strategi/tujuan;
- ❖ Mengidentifikasi dampak utama dan batasannya, sehingga perlu ditetapkan indikator-indikator serta sasaran dan mengidentifikasi bidang-bidang yang menjadi masalah;
- ❖ Memprediksi dampak yang akan timbul dan membandingkan alternatif-alternatif;
- ❖ Mengusulkan program pemantauan;
- ❖ Mengkaji laporan PLS, membuat keputusan resmi; dan
- ❖ Memantau dan mengevaluasi dampak.



### 4.4.3 Siapa yang harus melakukannya?

Dampak proyek-proyek pembangunan lokal terhadap lingkungan hidup sering tidak disadari oleh para pemimpin dan penduduk setempat. Secara perlahan-lahan LPEL dapat meningkatkan kesadaran masyarakat dan membantu pihak-pihak berwenang serta penduduk agar dapat mengenali dan mencegah bahaya-bahaya ini, yang tidak hanya mengancam lingkungan, tetapi juga kehidupan ekonomi dan sosial. Koordinasi dengan institusi-institusi publik dan swasta dalam hal ini sangat penting. Bersama pemerintah dan organisasi-organisasi swasta di tingkat lokal maupun dengan sektor swasta, LPEL dapat mempersiapkan, mengadakan dan mempromosikan tindakan-tindakan terpadu.

Mitra-mitra utama LPEL dalam menyelaraskan prakarsa-prakarsa ekonomi lokal agar sejalan dengan peningkatan mutu lingkungan harus:

- ❖ Pihak berwenang dan para pemimpin di tingkat kota, kabupaten dan provinsi;
- ❖ Lembaga-lembaga layanan publik setempat;
- ❖ Para pelaku setempat; dan
- ❖ Pemerintah kota dan pemerintah lokal lainnya.



## Perangkat Panduan 4.4 - Penilaian Lingkungan Strategis (PLS)

### Perangkat 4.4.1 - Penilaian terhadap pasar dan kebutuhan-kebutuhan berkaitan dengan PLS

ANALISIS TERHADAP KEADAAN LINGKUNGAN SAAT INI DI WILAYAH	
Analisis kepekaan lingkungan	
Keberadaan organisasi-organisasi lingkungan di wilayah	
Keberadaan pelatihan/kursus kepekaan terhadap lingkungan	
Keberadaan proyek/prakarsa yang menangani masalah/persoalan lingkungan	
Kepekaan para pelaku lokal terhadap lingkungan	
Tingkat partisipasi dalam debat lingkungan oleh semua pemangku kepentingan lokal	
Tingkat polusi (pencemaran):	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Udara</li><li>- Air</li><li>- Tanah</li><li>- Suara</li><li>- Dan sebagainya</li></ul>	
Sumber persoalan lingkungan:	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Pertanian</li><li>- Industri</li><li>- Pariwisata</li><li>- Rumahtangga</li><li>- Konflik</li><li>- Dan sebagainya</li></ul>	
Adanya sumber daya alam tertentu seperti:	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Taman alam</li><li>- Danau</li><li>- Sungai</li><li>- Hutan</li><li>- Dan sebagainya</li></ul>	
Apa dampaknya terhadap perekonomian lokal?	
Di sektor sosio-ekonomi manakah lingkungan memainkan peran mendasar?	
Siapakah pelaku-pelaku dan institusi-institusi utama di tingkat lokal/regional?	
Lain-lain	



## Perangkat 4.4.2 - Unsur-unsur analisis SWOT yang berkaitan dengan Penilaian Lingkungan Strategis (PLS)

UNSUR-UNSUR ANALISIS SWOT (PLS)	S	W	O	T
Lingkungan dan kebijakan pembangunan saat ini				
Lingkungan dan kerangka kelembagaan				
Lingkungan dan pertanian				
Lingkungan dan pariwisata				
Lingkungan dan inovasi teknologi				
Lingkungan dan pelatihan				
Lingkungan dan kesehatan				
Lain-lain				

## Perangkat 4.4.3 - Unsur-unsur rencana kerja yang berkaitan dengan Penilaian Lingkungan Strategis (PLS)

UNSUR-UNSUR RENCANA KERJA YANG BERHUBUNGAN DENGAN PLS	
Mempromosikan kebijakan yang melindungi lingkungan hidup yang selaras dengan kebutuhan pembangunan ekonomi berkelanjutan.	
Mempromosikan pendirian kelompok-kelompok pelestarian lingkungan.	
Memasukkan pendekatan berwawasan lingkungan dalam penulisan studi kelayakan.	
Mempromosikan proyek-proyek yang berhubungan dengan rekonstruksi dan rehabilitasi daerah-daerah yang rusak karena perang (membersihkan ranjau, memperbaiki kerusakan pada rumah-rumah, prasarana fisik, pemandangan alam, dan sebagainya)	
Mempromosikan proyek-proyek kewiraswastaan yang mempunyai dampak positif langsung terhadap pemulihan lingkungan.	
Mempromosikan penyebaran dan penerapan teknik-teknik pelestarian tanah.	
Mempromosikan pemakaian energi alternatif.	
Mempromosikan program-program penanaman kembali hutan.	
Menyelenggarakan dan mempromosikan tindakan-tindakan yang menyatukan institusi-institusi publik dan swasta.	
Lain-lain.	



#### Perangkat 4.4.4 - PEL dan Lingkungan: Contoh LPEL Morazan, El Salvador

##### PENDAHULUAN

Provinsi Morazan di El Salvador bagian timur sejak dahulu berada di posisi pinggiran (marjinal) proses pembangunan nasional. Duabelas tahun konflik makin melebarkan jurang ini, dan terutama mempengaruhi daerah-daerah pedesaan di provinsi tersebut.

Salah satu faktor penentu adalah struktur kepemilikan tanah. Tanah di kawasan itu sebagian besar dibagi menjadi lahan pertanian kecil-kecil. Namun, produktivitas lahan pertanian di sana rendah. Selain itu, tingkat buta huruf yang tinggi, masalah-masalah kesehatan, perumahan, dan kerusakan ekologi kian memperparah ketidak-seimbangan ini.

Sebagai dampak konflik, banyak komunitas di kawasan itu terpaksa meninggalkan tempat tinggal mereka dan berpindah ke perkampungan lusuh di pinggiran kota-kota besar di wilayah ini. Pada tahun 1985, daerah timur mewakili kurang lebih 55 persen para pengungsi perang, meskipun jumlah pengungsi ini hanya 20 persen dari total penduduk negara tersebut.

Konflik bersenjata di Morazan masih berlanjut hingga kini, bahkan lebih intensif lagi, sehingga menambah banyak masalah sosio-ekonomi yang sudah ada. Struktur sosial yang lama telah runtuh, sektor-sektor ekonomi utama telah kehilangan nilai produksinya, prasarana-prasarana ekonomi menjadi ketinggalan zaman, nilai produksi pertanian merosot, dan jaring pengaman sosial bermutu rendah dan cakupannya terbatas.

Konflik telah menciptakan semakin banyak janda, orang-orang cacat, dan anak-anak yatim, sehingga terjadi peningkatan dalam jumlah rumah tangga yang dipimpin perempuan, di mana ibu menjadi penghasil nafkah utama. Angka-angka menunjukkan bahwa 40,5 persen perempuan menjadi kepala rumah tangga, dan 80 persen perempuan di daerah pedesaan

provinsi ini ikut memberikan kontribusi terhadap produksi pertanian pada skala komersial.

Kegiatan ekonomi di Provinsi Morazan didasarkan pada peternakan sapi dan pertanian tradisional. Menanam padi-padian, menanam agave (pembuat serat), mengambil produk-produk hutan, perkebunan kopi, dan peternakan (sapi, babi, ayam) merupakan kegiatan-kegiatan yang utama.

Produksi rumah tangga dimaksudkan terutama untuk konsumsi sendiri. Namun demikian, jika ada kelebihan akan dijual melalui perantara di pasar-pasar besar Provinsi (Osicala, San Fransisco Gotera dan Corinto), dan di luar Provinsi yaitu di kota-kota San Miguel dan Santa Rosa di Lima.

Pengiriman uang dari luar merupakan faktor lain yang sangat mempengaruhi perekonomian Provinsi. Dari 800 juta dolar yang mengalir setiap tahun ke negara ini, sekitar 4,5 juta ditujukan ke Morazan, khususnya untuk pemasaran barang dan jasa dan bukan untuk proyek-proyek investasi. Secara umum, kemerosotan ekonomi di Provinsi paling dirasakan dalam soal tidak adanya sektor-sektor usaha pertanian industri, yang berakibat pada tidak terciptanya kesempatan kerja permanen ataupun modal dan akan menyebabkan penduduk yang aktif secara ekonomi berpindah ke daerah-daerah lain atau pergi ke luar negeri. Juga kurang ada diversifikasi yang bersifat produktif, tidak ada institusi yang akan mempromosikan pembangunan, tidak ada mekanisme untuk mengakses kredit atau jasa-jasa bantuan teknis.

Investasi publik dan swasta tidak terlalu besar, mengingat hanya 4 persen dari anggaran nasional yang diberikan untuk membiayai sektor publik di provinsi.

Tetapi, ada potensi untuk meningkatkan modal manusia dan sumber daya material, yang dapat berupa organisasi produktif dalam bentuk koperasi atau perkumpulan kemasyarakatan lain,



bentuk-bentuk baru partisipasi masyarakat, tingkat kesadaran yang lebih tinggi untuk melakukan perubahan sosio-ekonomi serta pembangunan.

Prakarsa-prakarsa ini didorong oleh lembaga-lembaga swadaya masyarakat (LSM) yang melakukan kegiatan bersama organisasi-organisasi non-pemerintah lainnya telah mencapai relevansi besar di daerah bagian timur, dan terutama di Morazan.

LSM-LSM memainkan peran yang sangat penting dalam mendorong kerjasama di dalam dan di antara kelompok-kelompok masyarakat yang berbeda-beda. Ini memberi ruang kepada para penerima manfaat untuk menentukan tujuan mereka sendiri, mengembangkan cara pendekatan sendiri, dan membuat keputusan-keputusan sendiri.

Dalam mengelola sumber-sumber daya keuangan yang berasal dari luar, LSM-LSM telah menerima permintaan-permintaan untuk pelayanan jasa teknis, dukungan material untuk kebutuhan riil dan dukungan untuk pengembangan organisasional kelembagaan.

Kapasitas ganda dari para LSM untuk merespons tuntutan masyarakat yang tergabung dalam organisasi-organisasi dan untuk mendorong proses-proses organisasional di dalam masyarakat di mana mereka (LSM) tidak beroperasi, merupakan salah satu ciri terpenting dari LSM.

Perjanjian Chapultepec menandakan tahap baru dalam pembangunan negeri ini. Namun demikian, Provinsi Morazan mungkin akan mengalami ketidakstabilan sosio-ekonomi yang disebabkan oleh:

- Tidak adanya rencana pembangunan kota;
- Terbatasnya keberadaan kantor-kantor kementerian di daerah konflik;
- Status hukum tanah tersebut; dan
- Menurunnya kondisi prasarana dasar.

Dalam rencana ekonomi, tidak ada mekanisme organisasional yang memungkinkan pemberian

bimbingan terhadap upaya-upaya produktif, terutama pembinaan terhadap proyek-proyek swadaya yang produktif dan mampu memberi hasil lebih.

Provinsi Morazan harus mengupayakan integrasi sosio-ekonomi dengan provinsi-provinsi timur lainnya, mengingat mayoritas penduduk adalah petani-petani miskin. Situasi yang sekarang kurang mendukung pembangunan internal bagi bagian-bagian lain daerah ini.

Pembangunan Provinsi Morazan seharusnya dituangkan ke dalam rencana yang menghubungkan ide-ide utama pembangunan provinsi dengan bagian-bagian lain daerah ini. Selain itu, harus memfasilitasi koordinasi dan integrasi upaya-upaya serta program-program lain di daerah ini; hal itu akan membantu meningkatkan kapasitas untuk melakukan perencanaan, pengelolaan dan pelaksanaan proyek-proyek daerah.

Mengingat situasi ini, dibentuklah Lembaga Pembangunan Ekonomi Lokal untuk Provinsi Morazan sebagai alat untuk membantu menyegarkan kembali pasar-pasar lokal, serta menguatkan sumber-sumber daya lokal untuk memacu pertumbuhan ekonomi dari dalam diri sendiri.

## II. HAKEKAT

Lembaga Pembangunan Ekonomi Lokal (LPEL) merupakan alat pembangunan yang terdiri dari wakil-wakil berbagai organisasi ekonomi/produktif di Provinsi. Lembaga ini merupakan badan politik, namun tidak mencari laba. Tujuannya adalah untuk turut memberikan kontribusi kepada pembangunan ekonomi dalam suatu kerangka sosial budaya dan ekologis untuk pembangunan. Lembaga didasarkan pada proses-proses partisipatif dan demokratis, dan statu hukumnya adalah sebagai yayasan.

## III. PESERTA DALAM TAHAP PERSIAPAN

Lembaga ini terdiri dari wakil-wakil dari institusi-institusi, organisasi-organisasi, usaha-usaha swasta, serta badan-badan pemerintah dan non-



pemerintah berikut ini:

#### **Lembaga-lembaga pemerintah:**

- Kementerian Pertanian dan Peternakan Sapi;
- Pusat Teknologi Pertanian Nasional CEGA Morazan;
- Kantor Perencanaan Pertanian Daerah;
- Depaertemen Dalam Negeri;
- Kementrian Perencanaan; dan
- Pemerintah-pemerintah lokal (tingkat gubernur dan walikota, di provinsi).

#### **Organisasi-organisasi non-pemerintah:**

- Badan Pembangunan Komunitas-Komunitas El Salvador (PADECOES);
- Yayasan Salvador untuk Rekonstruksi dan Pembangunan (REDES);
- Yayasan Swakelola dan Solidaritas Pekerja Salvador (FASTRAS); dan
- Yayasan Kedua (FSM).

#### **Organisasi masyarakat:**

- Badan Pembangunan Komunitas Morazan dan San Miguel (PADECOMS);
- Asosiasi Perempuan Salvador (AMS);
- Gerakan Kemasyarakatan Perempuan (MCM);
- Asosiasi untuk Pembangunan dan Kerjasama Bagian Timur El Salvador (ADECOSAL);
- Komunitas Kedua (CSM);
- Koordinasi untuk Pengembangan Uni dan Morazan Selatan (CODELUM); dan
- Dewan Komunitas-Komunitas untuk Pembangunan Cacahuatique (CODECA).

#### **Perusahaan Swasta:**

- Koperasi Tabungan, Kredit, Produksi dan Jasa Pertanian dengan tanggung jawab terbatas (CAPCYSA DE R.L.);
- COAGRO;
- Asosiasi Koperasi Pembaruan Pertanian San Carlos dengan tanggung jawab terbatas; dan
- PROESA;

#### **Organisasi pendukung (kerjasama internasional):**

- Kerjasama Kanada;
- Masyarakat Ekonomi Eropa;
- Program Pembangunan untuk mereka yang terasing, pengungsi, dan yang Dipulangkan (PRODERE); dan
- Lain-lain.

### **IV. TUJUAN-TUJUAN**

#### **UMUM**

Untuk mendorong pembangunan manusia dalam rangka membina stabilitas sosial.

#### **KHUSUS**

Untuk menguatkan kembali dan melakukan modernisasi perekonomian Provinsi, dengan memperhitungkan kebijakan-kebijakan di bawah ini:

- Diversifikasi terhadap pelestarian sumber-sumber daya alam dan lingkungan melalui usaha pertanian dan pemakaian yang rasional;
- Merangsang usaha bisnis pertanian;
- Mendorong perkembangan industri;
- Memperkuat sumber-sumber keuangan alternatif;
- Secara kelembagaan memperkuat agen-agen yang produktif;
- Mendorong persaingan dan produksi yang efektif;
- Menciptakan dan memperkuat alat-alat pemasaran; dan
- Menerapkan teknik-teknik yang tepat untuk proyek-proyek yang berbeda.

Untuk menguatkan pembangunan sosial komunitas dan untuk mendorong perusahaan-perusahaan yang mempunyai tanggung jawab sosial untuk:

- Menginvestasikan sebagian laba yang memberikan manfaat sosial bagi komunitas-komunitas lokal;



- Mendorong adanya program tabungan bagi karyawan;
- Membujuk karyawan untuk berinvestasi dalam aset-aset bisnis, untuk mendorong prakarsa-prakarsa ekonomi yang akan meningkatkan kapasitas konsumsi, untuk memperbaiki kualitas kehidupan di komunitas-komunitas;
- Memasukkan kelompok-kelompok yang terpinggirkan, terutama kelompok perempuan, dalam proses pembangunan melalui partisipasi mereka dalam perencanaan lokal;
- Memperkuat mekanisme-mekanisme koordinasi yang memungkinkan partisipasi dari Negara, LSM-LSM dan perusahaan-perusahaan di Provinsi;
- Mendorong Negara, LSM-LSM, dan perusahaan-perusahaan untuk menyediakan jasa-jasa yang akan melengkapi pembangunan, melalui suatu kerjasama.
- Mendorong partisipasi warga dalam skema-skema yang produktif;
- Melalui tindakan yang dipromosikan oleh LPEL, memfasilitasi kondisi-kondisi untuk bisa melibatkan perempuan dalam semua tahap pembangunan;
- Membina dan memperkuat organisasi-organisasi produsen lokal;
- Membangun dan melembagakan perencanaan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang dengan partisipasi dari agen-agen produksi;
- Mengelola, merundingkan dan menyalurkan sumber daya keuangan maupun sumber daya teknik yang akan dibutuhkan untuk pelaksanaan proyek-proyek, di bawah pengawasan organisasi-organisasi nasional dan internasional; dan
- Mendukung pembentukan dan pengembangan lembaga-lembaga masyarakat produktif, guna mendorong konsumsi serta pemasaran yang akan menyumbang kepada pembangunan ekonomi komunitas-komunitas setempat.

### V. HASIL-HASIL

Pada bulan Juli 1993, LPEL Morazan dibentuk dan beroperasi sesuai dengan tujuan yang direncanakan sebagai berikut:

- Untuk mengesahkan LPEL dan memastikan bahwa organisasi-organisasi yang menjadi peserta LPEL diangkat dan dilengkapi sebagaimana mestinya;
- Untuk membuat suatu Rencana Induk; dan
- Untuk mengontrak personil yang diperlukan dan membuat perjanjian-perjanjian untuk keperluan organisasi.

Kemudian dilakukan pembenahan dan pembaruan terhadap sistem informasi yang akan berisi:

- Informasi teknik, keuangan, nasional, regional dan provinsi;
- Potensi provinsi;
- Direktori mengenai persediaan dan permintaan barang dan jasa;
- 'Bank' proyek-proyek produktif;
- Direktori mengenai usaha konsultasi dan lembaga-lembaga konsultasi bantuan teknis;
- Direktori mengenai produk-produk impor dan produk-produk ekspor;
- Direktori mengenai organisasi-organisasi keuangan dan pendukung/sponsor; dan
- Perpustakaan teknis.

Dampak sosio-ekonomi diperoleh melalui pelaksanaan tiga proyek yang mendatangkan keuntungan secara ekonomi:

- Memperkuat sistem-sistem keuangan alternatif lokal;
- Membentuk sistem pemasaran dan mendirikan kantor periklanan; dan
- Proyek peternakan sapi yang produktif.

Mekanisme-mekanisme kerjasama di antara berbagai institusi publik dan swasta digabungkan.

Hal-hal yang menopang kelanjutan ekonominya dipersatukan.





Dapat mengandalkan pembiayaan untuk melanjutkan operasi dan ada mekanisme-mekanisme yang tepat untuk membiayai proyek-proyek baru.

Pemberian insentif dirangsang dan disediakan untuk membangun agen-agen yang produktif (asosiasi produsen, pasar komersial).

Ada pekerjaan dan penghasilan bagi masyarakat, karena pelaksanaan proyek.

Membangun kembali prasarana-prasarana produktif serta jasa-jasa melalui pengelolaan oleh pemerintah yang telah dicapai.

Dapat mengandalkan suatu program investasi yang giat dan produktif yang selaras dengan rencana pembangunan yang utuh.

Merumuskan rencana pembangunan yang utuh telah disetujui dan didukung oleh semua pelaku di provinsi.

Partisipasi kaum perempuan dalam proyek-proyek yang produktif digabungkan.

Pendirian dan pengembangan lembaga-lembaga masyarakat yang produktif didukung, guna mendorong konsumsi dan pemasaran yang akan menyumbang kepada pembangunan ekonomi komunitas-komunitas setempat.

## VI. STRATEGI-STRATEGI

### STRATEGI UMUM

Untuk mempertahankan koordinasi yang sempurna dengan komite teknik antar-institusi, dengan tujuan merumuskan rencana dan proyek yang jelas dalam rangka pembangunan provinsi secara utuh.

#### **Strategi jangka pendek** (periode awal)

- Untuk mengesahkan dan menguatkan organisasi serta kemampuan administratif teknis dari agen-agen ekonomi dan sosial yang ditampilkan oleh LPEL:
- Mendorong partisipasi lembaga-lembaga pemerintah, LSM-LSM, dan perusahaan-

perusahaan swasta dalam memulihkan prasarana-prasarana penting yang telah rusak karena perang, memperbaiki kembali sarana-sarana pelayanan publik, dukungan teknis dan keuangan kepada proyek-proyek ekonomi, sosial-budaya, dan ekologi yang dilaksanakan oleh organisasi sosio-produktif, demi kepentingan komunitas-komunitas di provinsi ini;

- Mendapatkan dukungan teknis dan keuangan untuk jangka waktu paling sedikit 36 bulan, melalui perjanjian antara PRODERE dan LPEL Morazan, untuk menjamin kelangsungan program-program PRODERE atau penggantinya;
- Merancang mekanisme pengelolaan sumber-sumber daya teknis dan keuangan di tingkat lokal, nasional dan internasional;
- Membina kerjasama yang berkelanjutan di antara institusi-institusi pada tingkat lokal, nasional dan internasional; dan
- Membina proyek-proyek yang produktif dan mempunyai dampak ekonomi, serta pengaruh sosial-budaya dan ekologi, mendorong pemberian dukungan kepada produksi yang sudah ada, menciptakan mekanisme pemasaran, menguatkan sistem-sistem keuangan alternatif dan usaha-usaha bisnis yang ada, dan mendorong dibentuknya bisnis-bisnis baru.

#### **Strategi jangka menengah** (konsolidasi dan pengembangan)

LPEL akan:

- Mengembangkan strategi teknis dan keuangan yang mampu bertahan sendiri;
- Memungkinkan kelangsungan koordinasi dan kerjasama antar-institusi di antara para peserta;
- Mengembangkan dan mendukung diversifikasi pertanian dan mengganti metode-metode bertani tradisional;
- Mendukung daerah-daerah perekonomian yang baru, jasa-jasa baru, industri dan usaha pertanian baru, dan usaha-usaha komersial yang baru;
- Mempersatukan organisasi dan kemampuan



administratif teknis dari agen-agen ekonomi dan sosial, agar dapat mencapai keberlanjutan secara mandiri;

- Merangsang dukungan untuk memperluas dan membangun prasarana-prasarana menuju pengembangan kegiatan ekonomi, kegiatan produktif dan/atau jasa-jasa;
- Menyumbang kepada rancangan dan persetujuan terhadap rencana pembangunan Provinsi Morazan; dan
- Menggabungkan dan memperluas partisipasi perempuan di dalam prakarsa-prakarsa dan proyek-proyek produktif.

## VII. ORGANISASI DAN PELAKSANAAN

### TINGKAT PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN PELAKSANAAN

Tingkat pengambilan keputusan dan penetapan kebijakan untuk strategi fundamental:

- Majelis Umum
- Dewan Direksi
- Unit Pelaksana Teknis

#### **Manajer**

Bertanggung jawab atas koordinasi menyeluruh dalam manajemen teknis dan administrasi LPEL. Memberikan panduan kepada unit-unit teknis yang berbeda dalam spal fungsi dan tugas. Melapor kepada Dewan Direksi. Memimpin Komite Teknis.

#### **Komite Teknis**

Bersifat ke dalam. Membantu manajer dalam menyusun, melaksanakan, dan memantau rencana dan aktivitas khusus. Menjamin adanya interkoneksi dari unit-unit pelaksana yang berbeda. Komite ini terdiri dari perwakilan masing-masing unit dan bertemu secara rutin dan jika Direktur Eksekutif menginginkannya. Tidak dalam mata rantai komando.

### **Unit-Unit Pelaksana Teknis**

Unit-unit ini merupakan poros substantif dari LPEL. Diusulkan adanya 4 unit dasar yang saling berhubungan, untuk melaksanakan kegiatan pada tahap awal dan semua fungsi dan tanggung jawab LPEL.

- *Unit Bantuan Keuangan:* menyalurkan sumber-sumber daya untuk mengembangkan usaha-usaha (pra-investasi, pengumpulan, realisasi) dan mengawasi penerapannya. Unit ini mensponsori atau mempromosikan mekanisme dukungan keuangan kepada proyek-proyek dan pada dasarnya membimbing penerapannya melalui mediasi (perantara).
- *Unit Perencanaan, Pra-Investasi, dan Evaluasi Proyek:* bertanggung jawab untuk mengidentifikasi peluang-peluang investasi dan memberi prioritas. Mendukung studi/penelitian agar dapat berjalan terus (menguntungkan) dan mendorong pelaksanaannya. Fungsi-fungsi ini akan dilaksanakan dalam rangka suatu rencana bisnis atau program bisnis, yang merupakan unsur strategis dari Rencana Pembangunan Provinsi.
- *Unit Dukungan Teknis dan Pelatihan:* bertanggung jawab untuk mendorong dan mengembangkan usaha-usaha baru atau menggerakkan usaha-usaha dengan pemasangan iklan dan/atau pelatihan manajerial atau teknik kejuruan. Unit ini bergerak dan bertindak di bidang administrasi, keuangan, hukum, pemasaran, organisasi, dan teknis.
- *Unit Komputer:* unit ini adalah alat pendukung dalam mengidentifikasi dan mempromosikan proyek-proyek. Unit ini mengoperasikan suatu sistem bank data dan arsip fisik tentang peluang investasi, sumber-sumber pendanaan, teknologi-teknologi, struktur-struktur yang dapat memberi pelatihan dan bantuan teknis, dan dinamika pasar (harga, persediaan bahan, peraturan pajak, dan sebagainya).



### ***Departemen Administrasi***

Mendukung manajemen dan administrasi Lembaga, terutama manajemen dan pengawasan internal terhadap sumber daya manusia, sumber daya patrimonial dan dokumenter. Mengoperasikan sistem akuntansi dan penganggaran. Menghasilkan laporan keuangan untuk manajemen dan pembuatan keputusan internal. Mengusulkan dan mengelola dana untuk dukungan internal manajemen terhadap LPEL (sumbangan, kerjasama eksternal, saham, pembayaran atas jasa).

### ***Unit Legal***

Bantuan untuk kebutuhan-kebutuhan manajemen LPEL dalam kaitannya dengan hubungan-hubungan kelembagaan, prosedur-prosedur di dalam superstruktur pemerintah, perjanjian-perjanjian dan kontrak-kontrak. Mengingat tingkatannya serta bidang yang ditanganinya, unit ini merupakan unit pendukung baik kepada Manajer maupun kepada Direksi. Unit ini tidak mempunyai kapasitas untuk memberikan nasehat yang berkaitan dengan program.



## 4.5

### 4.5.1 Apa yang dipertimbangkan?

## Perencanaan Strategis

Perencanaan pembangunan ekonomi lokal tidak dapat disederhanakan hanya sebagai pembangunan kembali jalan dan jembatan, penataan ruang untuk industri, penyediaan jasa-jasa dan fasilitas untuk mendukung usaha, dan sebagainya. Lebih dari itu, perencanaan pembangunan harus mengekspresikan konsep pembangunan ekonomi yang luas sebagaimana didefinisikan oleh pihak-pihak yang berkepentingan dan di dalam visi jangka panjang bagi wilayah tersebut. Dalam praktik, yang dibutuhkan adalah menimbang apakah kebijakan-kebijakan yang mendukung dunia usaha, investasi, lingkungan, promosi regional, perencanaan, penciptaan peluang kerja, kredit, integrasi kelompok-kelompok khusus, pertanian, pariwisata, dan pelatihan saling berkaitan satu sama lain, dan apakah perencanaan pembangunan ini mempunyai dampak yang berkelanjutan terhadap lingkungan hidup dan lingkungan sosial di wilayah tersebut.

Pentingnya memberi respons segera dalam situasi kritis karena keterkaitan seperti yang dimaksudkan di atas sering tidak terjadi, dan kebijakan-kebijakan yang ada mungkin bisa menyebabkan krisis terulang. Sebagai contoh, kualitas perencanaan infrastruktur pada masa-masa sebelumnya mungkin telah ikut menyebabkan terjadinya degradasi lingkungan, yang juga menghambat prospek pemulihan. Pertanyaan-pertanyaan perlu diajukan tentang pantas tidaknya membangun kembali prasarana-prasarana dengan ciri-ciri yang sama, atau bahkan apakah perlu membangun di lokasi yang sama.

Mungkin saat itulah yang paling tepat untuk memikirkan tentang kemungkinan membuka hubungan dengan lokasi-lokasi pasar yang baru dan pabrik-pabrik baru, yang pada gilirannya akan membantu meningkatkan pasokan input produksi dan bahan mentah.

Perencanaan strategis berarti mengajukan beberapa pertanyaan penting:

- ❖ Apakah sistem-sistem ini kompatibel dengan sistem-sistem yang dipakai untuk analisis dan partisipasi?
- ❖ Bagaimana hubungan antara strategi-strategi nasional, lokal dan regional, dan bagaimana strategi-strategi yang ada dapat terkait ke dalam sistem perencanaan dan sistem pembuatan keputusan?
- ❖ Apakah sudah jelas di mana tanggung jawab untuk membangun berdasarkan strategi-strategi yang ada dan kegiatannya, untuk merumuskan strategi-strategi baru bila relevan, untuk melaksanakan dan memantaunya?



## 4.5.2 Apa yang harus dilakukan?



Perangkat  
4.5.1

- ❖ Apakah ada sistem untuk menetapkan prioritas-prioritas dari segi lingkungan hidup, ekonomi dan sosial, agar sejumlah tujuan strategi selalu dapat dikelola dengan baik (pada satu saat)?
- ❖ Apakah institusi-institusi yang bersangkutan mempunyai cukup hak, sumber daya dan hubungan-hubungan yang efektif untuk melaksanakan ini?
- ❖ Apakah selalu ada identifikasi dan partisipasi dari para pemangku kepentingan - termasuk pemerintah, masyarakat sipil, dan para pelaku pasar pada berbagai tingkat, serta perwakilan dari kepentingan-kepentingan lingkungan pada tingkat global - dalam mempersiapkan, merencanakan, melaksanakan, memantau, dan mengkaji suatu strategi?
- ❖ Apakah kerangka fiskal dan kerangka peraturan memasukkan biaya-biaya sosial dan lingkungan agar dapat menebus kegagalan pasar dan membuka pintu bagi investasi yang menjalankan praktik usaha yang terbaik? Apakah kerangka-kerangka ini dipantau dan diterapkan secara efisien oleh pemerintah atau badan-badan swasta sebagaimana mestinya?

### Langkah 1: Diagnosa

Prakarsa untuk membuat perencanaan strategis harus dimulai bersamaan dengan diagnosa wilayah. Selain diagnosa umum (lihat Bagian III), langkah pertama terdiri dari pengumpulan data dan pembuatan peta.

Lihat **PERANGKAT 4.5.1** untuk unsur-unsur dalam melakukan penilaian pasar dan kebutuhan, yang berhubungan dengan perencanaan strategis.

### Langkah 2: Menumbuhkan kepekaan

Untuk membuat peta-peta yang dimaksud di atas, maka perlu dilakukan survei dan mengadakan lokakarya dengan pihak-pihak berkepentingan lokal utama. Ini dapat dilakukan pada waktu yang bersamaan dengan proses pemetaan kelembagaan. Kelompok-kelompok kerja akan bersama-sama:

- ❖ Menganalisis peta-peta yang dihasilkan; dan
- ❖ Menciptakan "profil perencanaan".

### Langkah 3: Mempromosikan forum lokal

Profil perencanaan yang diciptakan pada langkah sebelumnya diajukan ke forum lokal. Sekalipun demikian, perlu dipertimbangkan semua hasil diagnosa wilayah dan pemetaan institusi yang lain. Proses perencanaan



Perangkat  
4.5.2



Perangkat  
4.5.3

membutuhkan masukan-masukan dari berbagai sektor dalam perekonomian lokal, dan karena itu harus melibatkan semua pihak yang berkepentingan lokal (antara lain pengusaha, pemangku kepentingan publik, kelompok-kelompok lingkungan hidup, dan lain-lain)

### Langkah 4: Merencanakan strategi PEL

Perencanaan harus bersifat strategis. Dengan kata lain, tidak hanya terbatas pada penetapan tata ruang untuk industri, jalan, fasilitas olahraga, dan sebagainya, tapi juga harus menggambarkan konsep pembangunan ekonomi yang lebih luas. Karena itu, strategi perencanaan harus sesuai dengan prioritas-prioritas sosial, ekonomi dan politik yang diidentifikasi dalam analisis SWOT. Lihat **PERANGKAT 4.5.2** untuk unsur-unsur analisis SWOT yang terkait dengan perencanaan strategis.

Apabila konsensus yang luas mengenai visi PEL (jangka panjang), tujuan-tujuan (jangka menengah) dan prioritas-prioritas (jangka pendek) sudah dicapai, pihak-pihak yang berkepentingan lokal akan:

- ❖ Menyepakati perlu adanya strategi perencanaan;
- ❖ Menyepakati prioritas-prioritas dalam masalah ini; dan
- ❖ Menyepakati disain rencana investasi.

### Langkah 5: Mengkoordinasikan/menciptakan struktur pelaksana

Menciptakan peluang kerja menjadi masalah utama ketika kita memutuskan akan melaksanakan rencana investasi. Pada kesempatan ini forum harus memutuskan:

- ❖ Apakah komunitas akan menangani sendiri seluruh pekerjaan;
- ❖ Apakah pekerjaan akan dikontrakkan seluruhnya kepada organisasi luar;
- ❖ Apakah pekerjaan akan dilaksanakan suatu kemitraan gabungan; dan
- ❖ UKM-UKM lokal manakah yang memenuhi syarat untuk membangun kembali jejaring prasarana lokal.

Untuk mengetahui unsur-unsur rencana kerja yang berhubungan dengan perencanaan strategis, lihat **PERANGKAT 4.5.3**. Setelah menentukan kontraktor-kontraktor mana yang akan melaksanakan prakarsa investasi wilayah, harus dipilih jenis kontrak yang paling sesuai antara LPEL dan pihak-pihak yang akan melaksanakan pekerjaan. Secara umum, kami dapat membedakan tiga jenis kontrak:

- ❖ Kontrak komunitas antara pemerintah lokal (atau LPEL) dan badan penyedia jasa yang berbasis di wilayah tersebut, di mana seluruh



Perangkat  
4.5.4



Daftar  
Kepustakaan

### 4.5.3 Siapa yang akan melakukannya?

pekerjaan akan dilaksanakan oleh komunitas;

- ❖ Kontrak gabungan antara LPEL dan penyedia jasa luar (publik atau swasta), di mana pekerjaan akan dilaksanakan bersama; dan
- ❖ Kontrak gabungan antara LPEL dan penyedia jasa luar (publik atau swasta), di mana penyedia jasa luar yang akan melaksanakan pekerjaan.

Lihat **PERANGKAT 4.5.4** untuk contoh perencanaan yang berhasil. Untuk panduan yang lebih detil dan praktis mengenai perencanaan wilayah strategis, lihat Van der Goes dan Mastwijk (2001) dan materi perencanaan lain yang tercantum dalam **DAFTAR KEPUSTAKAAN**.

LPEL yang harus melaksanakan disain dan mengkoordinasikan prakarsa perencanaan wilayah melalui forum lokal. Dengan demikian, pihak-pihak yang berkepentingan lokal akan mempunyai kesempatan untuk mempertimbangkan tujuan-tujuan dan prioritas-prioritas lain dari proses PEL, dan menyesuaikan dengan kebutuhan perencanaan.

Sedapat mungkin, prakarsa perencanaan harus dilaksanakan oleh usaha-usaha lokal agar dapat merangsang perekonomian lokal. Bila tidak, maka dapat dipertimbangkan untuk membentuk kemitraan dengan organisasi-organisasi luar.



## Perangkat Panduan 4.5 - Perencanaan Strategis

### Perangkat 4.5.1 - dan Penilaian Kebutuhan Berkaitan dengan Perencanaan Strategis

ANALISIS SITUASI SAAT INI MENGENAI PERENCANAAN STRATEGIS	
Mengidentifikasi peraturan-peraturan lokal dan nasional yang terkait dengan proyek pembangunan prasarana.	
Mengidentifikasi otoritas-otoritas lokal dan nasional yang bertanggung jawab atas prakarsa-prakarsa perencanaan.	
Mengidentifikasi organisasi-organisasi lain yang bertanggung jawab atas masalah-masalah perencanaan (LSM, arsitek, lembaga riset, dan lain-lain).	
Membuat peta kepemilikan tanah, menggabungkan kepemilikan dengan kepadatan penduduk.	
Membuat peta tata guna tanah, yang memperlihatkan penggunaan tanah yang utama seperti:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perdagangan</li> <li>- Industri</li> <li>- Pertanian</li> <li>- Transport (jalan, kereta api, laut, sungai, dan sebagainya)</li> <li>- Permukiman</li> <li>- Daerah kosong</li> <li>- Lain-lain</li> </ul>	
Apa dampaknya pada perekonomian lokal?	
Lain-lain.	





### Perangkat 4.5.2 - Unsur-unsur Analisis SWOT Berkaitan dengan Perencanaan Strategis

UNSUR-UNSUR ANALISIS SWOT (PERENCANAAN STRATEGIS)	S	W	O	T
Prakarsa-prakarsa wilayah yang lalu/sekarang				
Diagnosa awal				
Keterikatan pihak-pihak yang berkepentingan lokal dalam mendisain strategi				
Pertimbangan/pengintegrasian masalah-masalah pembangunan yang lain (menciptakan pekerjaan, UKM, lingkungan, keuangan, dan sebagainya)				
Kualitas institusi yang bertanggung jawab atas masalah perencanaan				
Kerjasama antara institusi-institusi yang bertanggung jawab atas masalah perencanaan				
Sumber daya keuangan untuk prasarana				
Tanggung jawab lokal/regional (otonomi) dari perencanaan				
Lain-lain				

### Perangkat 4.5.3 - Unsur-unsur Rencana Kerja Berkaitan dengan Perencanaan Strategis

UNSUR-UNSUR RENCANA KERJA BERKAITAN DENGAN PERENCANAAN STRATEGIS	
Melobi otoritas nasional agar lebih mempertimbangkan kepentingan masyarakat setempat mengenai desain dan pelaksanaan prakarsa-prakarsa perencanaan.	
Mempertimbangkan program-program investasi padat karya untuk proyek-proyek kecil.	
Mendesain dan melaksanakan program-program pelatihan untuk UKM di sektor konstruksi.	
Mempertimbangkan mekanisme-mekanisme keuangan untuk UKM-UKM lokal.	
Lain-lain.	



## Perangkat 4.5.4 - Contoh Keberhasilan Pendekatan Terpadu Multi-Sektoral: Program Penciptaan Pekerjaan UNDP/ILO di Kamboja <sup>9</sup>

Program multi-sektoral berskala besar ini menetapkan tiga kelompok penduduk yang terkena dampak konflik sebagai sasaran program. Dalam kenyataan ditemukan bahwa banyak penerima manfaat program berpindah-pindah antara daerah-daerah program menurut kebutuhan.

Dalam contoh pertama, target Program tersebut adalah **sekitar 6.000 penduduk yang pendidikannya kurang bahkan banyak yang buta huruf, yang seringkali tidak mempunyai apapun untuk ditawarkan selain dari tenaga mereka**. Orang-orang ini diberi pelatihan dan pekerjaan dalam proyek-proyek rehabilitasi prasarana yang berbasis masyarakat dan menggunakan teknologi-teknologi berbasis tenaga kerja. Pada pelaksanaan yang optimal, proyek-proyek ini menyerap 6.000 orang pekerja dan menciptakan 1,2 juta hari kerja, membangun 240 km jalan sekunder, 66 km saluran irigasi. Mereka juga yang melakukan pembersihan lokasi dan sebagian restorasi Situs Angkor yang merupakan Warisan Budaya Dunia, dan mengadakan kursus membaca-menulis untuk 1.000 orang (sebagian besar adalah perempuan).

Pada tingkat kelembagaan, Program ini memastikan bahwa Kementerian Pembangunan Pedesaan menggunakan teknologi-teknologi berbasis tenaga kerja dalam kontrak-kontrak lokal dan menyelenggarakan pendidikan teknis untuk lebih dari 150 orang insinyur dan teknisi. Program ini juga menetapkan kerangka bagi institusionalisasi nasional dari sistem perencanaan ILO pada tingkat lokal. Teknologi-teknologi yang berbasis tenaga kerja juga dimasukkan dalam kurikulum dasar untuk para insinyur yang belajar di Institut Teknologi Kamboja.

Kelompok kedua yang menjadi sasaran terdiri dari lebih **3.000 pekerja yang perlu meningkatkan keterampilan kerja mereka**. Program ini memfokuskan pada kelompok-kelompok rentan, terutama mereka yang kepala keluarganya adalah perempuan, dan kegiatannya mencakup pelatihan singkat atas permintaan, yang dilakukan melalui jejaring pusat pelatihan provinsi, unit-unit penjangkauan, dan sekretariat pelatihan nasional. Bagian Program ini diwujudkan melalui berbagai saluran, termasuk LSM-LSM yang ada.

Bekerjasama dengan Kementerian Pendidikan, Program ini telah mempengaruhi pengembangan kurikulum, menyiapkan bahan-bahan untuk pelatihan dan pelatihan instruktur, dan mewariskan suatu institusi nasional yang menjadi dasar dari kapasitas pengembangan keterampilan kerja yang modern, yang kemudian berkembang menjadi program besar yang didukung oleh bank-bank pembangunan.

Ketiga, Program telah **mendirikan LPEL-LPEL untuk mendukung 4.000 orang dan keluarga di lima provinsi**, dan menyediakan jasa-jasa berupa identifikasi peluang usaha, pelatihan kewirausahaan dan pengelolaan usaha kecil, kredit dan mikro-kredit, konseling usaha dan advis pemasaran, dan yang lebih penting, acuan kepada program-program pelatihan keterampilan ILO yang disebut di atas.

Suatu asosiasi LPEL juga dibentuk dan dikenal sebagai ACLPEL. Asosiasi ini didaftarkan sebagai LSM lokal dan kini beroperasi dan terdaftar penuh sebagai Bank untuk Kaum Miskin.

Ada sinergi di antara ketiga komponen Program, meskipun pada awalnya mereka dirancang sebagai proyek-proyek yang berdiri sendiri. Yang tampak jelas adalah bahwa pembangunan atau perbaikan jalan-jalan selalu

<sup>9</sup> Mengacu pada *UNDP/ILO Employment Generation Programme Evaluation Report*, Mei 1993



diikuti dengan kebangkitan ekonomi. Dengan adanya jalan-jalan yang lebih baik, akses ke pasar, pelayanan dasar serta berbagai fasilitas seperti sekolah dan pos kesehatan menjadi semakin mudah. Pola irigasi yang direhabilitasi juga menimbulkan dampak ganda pada peningkatan kesempatan kerja di bidang pertanian, karena dengan tersedianya semakin banyak air berarti siklus penanaman dapat ditambah dan penghasilan dari bertani meningkat. Pendekatan yang dipakai ILO dalam memperbaiki sistem irigasi adalah dengan membantu pendirian suatu asosiasi pengguna air sehingga operasi dan perawatan sistem perairan di masa depan akan ditangani oleh orang-orang lokal. Tambahan produksi pertanian juga telah menghasilkan tambahan peluang kerja dan timbulnya usaha-usaha kecil untuk memproses produk-produk pertanian.

Selain itu, dengan diperkuatnya kapasitas lokal untuk mengerjakan pembangunan prasarana, maka pelatihan para kontraktor lokal skala kecil untuk pekerjaan tersebut berarti bahwa perusahaan-perusahaan lokal bisa dilibatkan, yaitu dalam proyek pekerjaan berbasis masyarakat (publik) atau dalam komunitas-komunitas lokal yang memperbaiki properti pribadi dan gedung-gedung.

### **Contoh pasar-pasar lokal yang dinamis: kasus CARERE (intisari Laporan Evaluasi September 1993)**

Dokumen Proyek CARERE tidak mengidentifikasi suatu pendekatan teknis untuk mendorong kegiatan-kegiatan yang akan menghasilkan pendapatan dan pekerjaan. Akibatnya, masing-masing kegiatan PSU di daerah ini mencerminkan strategi-strategi yang berbeda. Karena itu perlu dikaji beberapa contoh secara singkat agar dapat memahami tujuan-tujuan mereka dan menetapkan dasar untuk suatu pendekatan umum.

Di Banteay Meanchey, misi melihat dampak positif pembangunan jalan, pembersihan ranjau, dan pembangunan kembali

permukiman, terhadap tingkat kerja dan pendapatan.

Lebih dari 1.500 hektar lahan tersedia untuk penanaman padi karena pekerjaan-pekerjaan di atas. Berdasarkan perkiraan yang hati-hati mengenai jumlah tenaga kerja yang diperlukan, ini berarti ada 90.000 sampai 120.000 hari kerja.

Metodologi berbasis tenaga kerja yang digunakan oleh proyek pembangunan jalan secara langsung telah menghasilkan lebih dari 600.000 hari kerja, dengan total pendapatan US\$ 700.000. Uang ini di beberapa tempat digunakan untuk membeli bibit atau pupuk untuk penanaman padi, ternak, peralatan atau kegiatan-kegiatan non-pertanian lain.

Pelatihan CARERE mengenai pembangunan jalan telah mengajarkan kepada kurang lebih 200 orang cara membuat jalan, tatabuku dasar dan keterampilan-keterampilan lain yang berhubungan dengan kegiatan pembangunan. Ini merupakan dasar yang penting bagi perkembangan usaha di bidang ini di kemudian hari.

Salah satu dampak jangka panjang yang utama dari pembangunan jalan adalah pengaruhnya kepada perkembangan pasar, dalam transisi dari model sosialis menjadi sistem pasar bebas. Jalan-jalan mempunyai dampak signifikan terhadap pemasaran beras dengan menghilangkan sistem perantara, sehingga lebih banyak uang yang diterima oleh masyarakat. Biaya faktor produksi juga telah berkurang.

Akhirnya, jalan-jalan telah menarik minat usaha-usaha kecil yang menyediakan barang-barang dan input produksi di sepanjang jalan menuju kota dan juga merangsang kegiatan-kegiatan ekonomi lain. Misalnya, di dekat perbatasan Kamboja-Thailand, salah satu jalan baru berfungsi sebagai bendungan. Misi melihat lebih dari 50 orang, sebagian besar perempuan, sedang memancing di pinggir jalan tersebut. Ini tidak mungkin dilakukan sebelum jalan dibangun.



## 4.6

### 4.6.1 Apa yang dipertimbangkan?

## Pembiayaan PEL

Dasawarsa 1990-an telah menjadi saksi dari semakin berkembangnya krisis dalam masalah pembiayaan pembangunan. Pengalihan prioritas-prioritas pembangunan serta mundurnya perhatian pemerintah di negara-negara maju terhadap kesejahteraan rakyat, telah mempengaruhi arus dana konsesi pembangunan, seperti pinjaman dan hibah dari luar negeri untuk pembangunan. Sedangkan di negara-negara berkembang sendiri semakin banyak muncul pertanyaan mengenai keabsahan pencapaian penerimaan dalam negeri dan struktur pengelolaannya. Sebagai tanggapan, dalam beberapa dasawarsa terakhir telah terjadi peningkatan dalam arus keuangan non-konsesi, seperti arus investasi asing langsung (lihat Bab 4.2) serta kredit komersial yang ditujukan terutama untuk industri skala besar dan proyek-proyek investasi.

Dalam berbagai situasi setelah terjadi krisis, arus dana akan membanjiri negara yang bersangkutan dalam bentuk bantuan darurat dan kemudian perlahan-lahan berkurang ketika dampak krisis berkurang. Hingga beberapa waktu yang lalu, upaya meningkatkan dan memperkuat kapasitas lokal untuk menangani proses pemulihan tidak dianggap sebagai sesuatu yang mendesak. Kini, perdebatan berganti arah, dari fokus terhadap masalah-masalah “persediaan”, yaitu meningkatkan arus masuk jasa-jasa keuangan, kepada fokus terhadap masalah “permintaan”, yaitu meningkatkan kapasitas perorangan, keluarga, komunitas, institusi dan pemerintah untuk mengakses dan secara efektif mengalokasikan dan mengelola sumber-sumber daya. Persoalan bagaimana menciptakan arus keuangan yang berkelanjutan untuk keperluan pembangunan merupakan hal yang mudah menimbulkan pertentangan pendapat, dan pernah diperdebatkan dalam Konferensi mengenai Keuangan Untuk Pembangunan di Monterey dalam bulan Mei 2002.

### Pembiayaan kegiatan-kegiatan PEL

Proses PEL mengakui pentingnya pendanaan untuk memperoleh dampak yang segera. Namun, juga disadari perlunya memperluas cara-cara mobilisasi sumber daya untuk kegiatan-kegiatan PEL, dengan fokus pada penghematan biaya yang dapat dicapai dengan menguatkan kapasitas institusional (lihat Bab 4.8), membangun jejaring untuk pengaliran sumber-sumber daya yang lebih meluas (lihat Bab 4.3), strategi-strategi untuk merangsang dan meningkatkan investasi (lihat Bab 4.2), dan meningkatkan akses untuk memperoleh modal bagi usaha-usaha kecil menengah dan usaha-usaha mikro.

Penghematan yang tidak tampak dapat diperoleh dari penguatan institusi-institusi sehingga dicapai alokasi sumber daya yang lebih efisien dan merata,



serta koordinasi kegiatan-kegiatan yang lebih baik di antara mitra-mitra pembangunan yang mempunyai minat sektoral yang saling melengkapi atau yang seolah-olah berbeda. Membangun jaringan, kemitraan dan strategi promosi regional yang efektif juga dibutuhkan guna meningkatkan efektivitas proyek dan program.

Bab ini terutama membahas bagaimana meningkatkan akses langsung terhadap pembiayaan dan sumber-sumber daya bagi usaha-usaha kecil dan menengah dan bagaimana membiayai kegiatan LPEL itu sendiri.

### Kredit untuk UKM

Meskipun kredit skala kecil dan menengah mempunyai potensi untuk membuka banyak sekali kesempatan kerja, menumbuhkan usaha-usaha kecil dan memberi penghasilan, penyediaan kredit tersebut seringkali dianggap oleh sumber-sumber kredit komersial, seperti bank-bank, sebagai terlalu mahal pengelolaannya. Kebanyakan usaha kecil menengah (UKM) kurang memiliki informasi tentang solusi-solusi yang ditawarkan oleh lembaga-lembaga kredit, lembaga-lembaga pembiayaan mikro, dan mitra-mitra pembangunan nasional maupun internasional. Seringkali hanya ada beberapa bank saja yang mampu atau mau memberi pinjaman kecil kepada UKM atau usaha-usaha mikro, terutama karena alasan-alasan berikut:

- ❖ Pinjaman kecil melibatkan biaya-biaya yang relatif tinggi dalam penyeleksian dan risiko;
- ❖ UKM sering tidak dapat memberi bukti kelayakan menerima kredit, misalnya dalam bentuk sejarah perkreditan atau rencana bisnis yang lancar;
- ❖ Pengusaha-pengusaha lokal sering tidak dapat memberi jaminan atas kredit karena mereka miskin atau karena tidak ada kerangka hukum yang jelas mengenai kepemilikan properti yang hendak diagunkan; dan
- ❖ Bank-bank biasanya lebih menyukai nasabah besar. Berurusan dengan perusahaan-perusahaan besar pada umumnya melibatkan biaya yang lebih sedikit dan memberi laba yang lebih aman karena nasabah besar dapat memberi dokumentasi dan informasi yang lebih lengkap untuk membuktikan kelayakan menerima kredit.

Pengalaman menunjukkan bahwa menciptakan beberapa skema pinjaman yang inovatif dapat membantu peminjam-peminjam kecil memperoleh kredit dengan lebih mudah. Ada tiga skema utama peminjaman, tergantung dari situasi dan tradisi setempat, yaitu:

- ❖ **Pemberian kredit langsung:** Tidak adanya perantara memungkinkan kredit diberikan dengan tingkat bunga yang sedang, sehingga pemberi kredit dapat melayani penduduk yang paling membutuhkan. Namun demikian, gabungan antara tingkat bunga rendah dan biaya operasi yang cukup tinggi membuat para pemberi kredit yang menggunakan pendekatan ini mungkin akan mengalami



kesulitan memperbesar dana kredit mereka;

- ❖ **Penyaluran kredit secara tidak langsung melalui lembaga keuangan perantara:** Ini memungkinkan lembaga memperluas cakupan geografisnya, menghemat biaya dan meningkatkan partisipasi oleh lembaga perantara yang menjadi anggota. Prosedur ini memakai tingkat bunga yang lebih tinggi dibandingkan pemberian kredit langsung, tetapi biaya operasi menjadi lebih rendah bagi LPEL; dan
- ❖ **Penyaluran kredit tidak langsung melalui lembaga keuangan perantara bukan anggota:** Pemberi kredit menggunakan dananya sebagai jaminan atas pinjaman yang diberikan oleh bank kepada peminjam, sehingga bank menempatkan sumber dayanya sendiri tanpa menanggung risiko kredit. Kebanyakan skema kredit menempatkan dana jaminan untuk *leverage*. Pendekatan seperti ini mengisyaratkan bahwa lembaga mampu menempatkan hubungannya dengan bank pada landasan yang kuat serta profesional, dengan mengingat tujuan mereka masing-masing yang sangat berbeda.

Melalui LPEL, kemitraan dari firma-firma lokal dapat menempatkan diri mereka dengan baik untuk memanfaatkan kredit usaha yang ada, kesempatan pengembangan dan pelatihan yang ada melalui pemerintah dan mitra-mitra pembangunan yang lebih luas, dan terutama kemungkinan untuk berpartisipasi dalam kontrak pembangunan/perbaikan prasarana dalam situasi pasca krisis (lihat Bab 4.3 mengenai Jaringan).

### **Pembiayaan Lembaga Pembangunan Ekonomi Lokal (LPEL)**

Di lingkungan yang miskin institusi, tersedianya dana akan menentukan di mana dapat dibentuk suatu forum atau diciptakan mekanisme koordinasi yang dilembagakan. Adanya komitmen dari pihak-pihak yang berkepentingan sejak awal adalah sangat penting karena keberhasilan LPEL dalam jangka panjang tergantung kepada partisipasi yang luas, di mana hanya ada sedikit insentif keuangan dalam jangka pendek. Dukungan pada awal pembentukan kemungkinan besar tergantung pada dana yang diperoleh dari lembaga pendanaan dan pada ikatan-ikatan yang dibina dan dipertahankan dengan mitra-mitra lembaga.

Dengan berlalunya waktu, kegiatan-kegiatan pembiayaan sendiri menjadi kunci keberlanjutan LPEL. Termasuk di sini kesempatan untuk menawarkan atau mengontrakkan jasa-jasa keahlian profesional kepada “nasabah-nasabah” publik dan swasta, menetapkan biaya atas jasa konsultasi atau pelatihan, dan iuran keanggotaan. Melalui kegiatan-kegiatan yang menghasilkan pendapatan, LPEL dapat mengembangkan kegiatan programnya, menjamin gaji untuk staf permanen atau staf profesional, membentuk dana hibah, dan memberi kesempatan serta dukungan kepada para konstituen mereka. Pendapatan dari kegiatan adalah suatu keharusan jika LPEL ingin mengurangi atau menghilangkan sama sekali ketergantungannya pada lembaga pendanaan.



## 4.6.2 Apa yang harus dilakukan?



Perangkat  
4.6.1  
Perangkat  
4.6.2

Tidak semua kegiatan PEL membutuhkan anggaran yang besar. Yang mereka perlukan adalah analisis, pemikiran strategis serta komitmen. Dengan melobi masalah-masalah yang berhubungan dengan perekonomian lokal, kampanye-kampanye yang demikian dapat berlangsung tanpa menyelenggarakan lokakarya-lokakarya dan konferensi-konferensi yang mahal, asalkan ada kemauan untuk menangani masalah secara tuntas. Beberapa LPEL dapat tumbuh dengan baik karena berkonsentrasi hanya pada kegiatan inti saja, yang barangkali berhubungan dengan konsultasi bisnis, jaringan, atau pembangunan kapasitas, dan melaksanakannya dengan baik.

### Langkah 1: Diagnosa

Bertalian dengan pendekatan PEL, tersedianya sumber daya maupun permintaan terhadap sumber daya guna mencapai sasaran strategi PEL perlu diketahui secara pasti terlebih dahulu sebelum mengambil langkah lebih lanjut. Maka, selama tahap diagnosa wilayah dan pemetaan institusi (lihat “diagnosa wilayah”), pertanyaan-pertanyaan dasar di bawah ini perlu dikemukakan:

- ❖ **Mengidentifikasi penyedia kredit:** Salah satu langkah yang pertama-tama harus diambil adalah mengidentifikasi semua lembaga keuangan dan bank yang ada di sekitar daerah yang terkena krisis, maupun dana yang tersedia melalui departemen-departemen pemerintah, mitra-mitra nasional dan internasional yang memberi bantuan untuk UKM dan dukungan kepada usaha-usaha mikro. Jasa-jasa keuangan mikro apakah yang mereka tawarkan (misalnya, tabungan, kredit, pinjaman perorangan, pinjaman kelompok, jaminan, asuransi mikro, sewa-beli mikro, dan lain-lain)?
- ❖ **Mengidentifikasi permintaan atas kredit:** sebuah “peta” yang baik dari situasi keuangan harus menunjukkan bahwa kelompok sasaran yang dituju mempunyai cukup permintaan atas kredit dengan harga yang dapat menutup biaya dari pemberi pinjaman dan memungkinkan (calon) peminjam menginvestasikan pinjamannya sehingga akan menguntungkannya. Keberadaan pengungsi-pengungsi merupakan tantangan yang lebih besar, meskipun ada pengalaman dengan kedua populasi.

Permintaan biasanya akan tinggi selama periode rekonstruksi, dan bersifat responsif terhadap rangsangan ketersediaan kredit. Seringkali kendala terbesar bagi pertumbuhan program adalah kurangnya modal pinjaman untuk memenuhi permintaan.

Lihat **PERANGKAT 4.6.1** untuk penilaian pasar dan kebutuhan-kebutuhan yang berhubungan dengan pembiayaan (segi permintaan).

Lihat **PERANGKAT 4.6.2** untuk penilaian pasar dan kebutuhan-kebutuhan yang berhubungan dengan pembiayaan (segi persediaan).





Perangkat  
4.6.3

Informasi yang diperlukan untuk diagnosa wilayah dan pemetaan institusi dapat dikumpulkan dari sumber-sumber berikut ini:

SEKTOR FORMAL	SEKTOR INFORMAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bank umum</li> <li>- Serikat kredit</li> <li>- Perusahaan sewa/sewa-beli</li> <li>- Bank pembangunan (pertanian)</li> <li>- LSM-LSM (internasional)</li> <li>- Dan lain-lain</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pemberi pinjaman uang</li> <li>- Teman/sanak-saudara</li> <li>- Penyedia kredit</li> <li>- Pengadaan</li> <li>- ROSCA/ASCRA</li> </ul>

Analisis SWOT dan program tindakan harus mendahului pelaksanaan strategi ini.

Lihat **PERANGKAT 4.6.3** untuk unsur-unsur analisis SWOT yang berhubungan dengan pembiayaan.

Analisis SWOT dilakukan berdasarkan temuan-temuan dari proses diagnosa wilayah dan pemetaan institusi.

## Langkah 2: Menumbuhkan kepekaan

Upaya juga perlu dilakukan untuk mengerahkan dukungan dan memperluas basis sumber daya keuangan melalui kemitraan-kemitraan dengan mitra-mitra pembangunan nasional dan internasional. Kamar-Kamar Dagang, pusat-pusat investasi, yayasan-yayasan, badan-badan usaha atau perorangan yang mendukung pengembangan sektor swasta juga berpotensi untuk dijadikan rekan kerjasama.

Lihat "Proses PEL" untuk mendapat pemahaman yang lebih baik mengenai kegiatan menumbuhkan kepekaan.

## Langkah 3: Mempromosikan forum lokal/regional

Ada bukti-bukti bahwa partisipasi perantara-perantara keuangan lokal akan memberi hasil yang lebih menjanjikan dalam merancang suatu strategi keuangan lokal. Karena itu, keikutsertaan mereka dalam forum lokal sangat penting.

Tergantung dari hasil diagnosa wilayah dan analisis SWOT, para pelaku lokal mungkin akan memutuskan untuk memperbaiki sistem keuangan lokal melalui koordinasi yang lebih baik di antara lembaga-lembaga keuangan dan non-keuangan, seperti program kredit yang berbeda-beda dan layanan pengembangan usaha (LPU), pelatihan, dan lain-lain.





Lihat “proses PEL” untuk mendapat pemahaman yang lebih baik tentang promosi forum lokal/regional.

#### Langkah 4: Merancang strategi PEL

Tergantung bagaimana hasil langkah-langkah sebelumnya, forum lokal mungkin akan memutuskan untuk menangani sendiri sistem keuangan lokal. Intervensi yang demikian mungkin akan mencoba memperluas cakupan geografis dari jasa-jasa keuangan atau meningkatkan koordinasi antara jasa-jasa keuangan yang ada, institusi-institusi dan penyedia jasa layanan pengembangan usaha (LPU). Sumber daya tambahan dapat dikerahkan melalui dana pra-investasi atau melalui penyatuan sumber-sumber daya dari luar, dan sebagainya.

Meningkatnya akses terhadap kredit dalam situasi pasca krisis dalam banyak hal merupakan cerminan strategi dalam kondisi normal, tapi ada beberapa perbedaan besar. Dalam situasi pasca krisis, strategi cenderung dijalankan secara lebih fleksibel agar dapat menanggapi situasi yang berubah-ubah. Program-program mungkin menawarkan tingkat bunga yang lebih rendah atau masa tenggang waktu pembayaran (*grace periods*) pada tahap-tahap awal dan kemudian menaikkannya begitu keadaan menjadi normal kembali. Mereka juga sering kurang mempromosikan tabungan karena alasan-alasan keamanan, inflasi, atau hukum.

Program juga dirancang agar bersifat responsif terhadap keadaan tertentu: operasi ganda mungkin perlu diadakan apabila penduduk masih tetap terbelah, dan program-program dapat memasukkan atau memisahkan kegiatan-kegiatan kebutuhan dasar yang telah dimulai ketika ada situasi darurat. Terjalannya strategi pemberian bantuan dengan strategi ekonomi dapat terjadi sebentar-sebentar setiap kali krisis muncul kembali. Yang jelas, konseling tambahan dan masukan-masukan untuk pelatihan harus jadi bagian dari paket pendukung.

Analisis SWOT mungkin berguna untuk menganalisis kebutuhan serta keterbatasan akses ke sumber-sumber pembiayaan penduduk yang bersangkutan. Ini kemudian dapat digunakan untuk membuat rancangan strategi promosi untuk mengatasi keterbatasan yang ada serta membidik segmen masyarakat yang tepat.

Lihat **PERANGKAT 4.6.4** untuk studi kasus mengenai proposal skema kredit untuk strategi pembangunan ekonomi lokal di Wilayah Travnik di Bosnia dan Herzegovina.

Lihat **PERANGKAT 4.6.5** untuk unsur-unsur rencana kerja yang berhubungan dengan pembiayaan.

Pengalaman di masa lalu menunjukkan bahwa program-program jaminan kredit mungkin merupakan alat paling efektif untuk meningkatkan sistem keuangan lokal. Jika forum lokal memutuskan untuk memasukkan program jaminan kredit sebagai bagian dari strategi PEL, maka harus dipertimbangkan langkah-langkah berikut ini:



Perangkat  
4.6.4  
Perangkat  
4.6.5



Perangkat  
4.6.6



Perangkat  
4.6.7



Perangkat  
4.6.8



Perangkat  
4.6.9  
Perangkat  
4.6.10

Lihat **PERANGKAT 4.6.6** untuk contoh masalah-masalah pokok bagi perjanjian penjaminan.

Menemukan perantara keuangan yang cocok: Diagnosa wilayah dan pembuatan peta institusi memberikan semua informasi mengenai perantara-perantara keuangan yang ada pada saat ini di wilayah tersebut. Hasil analisis SWOT akan membantu memilih perantara keuangan yang cocok untuk membina kerjasama yang lebih erat dengan forum.

Lihat **PERANGKAT 4.6.7** yang berisi daftar-periksa untuk memilih perantara keuangan.

Membuat perjanjian antara LPEL dan perantara keuangan: LPEL mempunyai peran penting dalam mengelola pembiayaan di dalam program-program dukungan PEL. Karena itu, hubungan antara LPEL dan para perantara keuangan lokal dan/atau dana di masa mendatang harus ditetapkan sejelas-jelasnya untuk memastikan hak-hak, tugas dan tanggung jawab.

Lihat **PERANGKAT 4.6.8** untuk contoh perjanjian kerjasama keuangan.

Mendirikan Komite Kredit bersama: perjanjian-perjanjian antara LPEL dan bank jelas menuntut agar bank mengeluarkan pinjaman sesuai dengan prioritas yang ditetapkan oleh Lembaga. Untuk memastikan bahwa bank sepenuhnya terlibat dalam setiap tahap pengelolaan kredit, maka disarankan untuk mendirikan suatu Komite Kredit Bersama. LPEL hendaknya membantu mempersiapkan proyek, menetapkan prioritas dan mengajukannya ke Komite Kredit. LPEL juga dapat melakukan negosiasi dengan bank dan menetapkan prosedur-prosedur yang paling cocok untuk kerjasama.

Lihat **PERANGKAT 4.6.9** untuk contoh penetapan aturan-aturan operasional dengan perjanjian kerjasama keuangan.

Lihat **PERANGKAT 4.6.10** untuk contoh daftar-periksa mengenai syarat-syarat untuk perantara yang berhasil di dalam program penjaminan.

Jika tidak mungkin membentuk dana jaminan, LPEL dapat menggunakan bentuk jaminan yang klasik, atau rekening koran biasa. Di sini pun LPEL akan merundingkan tingkat bunga atas dana kredit yang harus lebih rendah dari kasus sebelum ini.



## Perangkat Panduan 4.6 - Pembiayaan PEL

### Perangkat 4.6.1 - Penilaian terhadap pasar dan kebutuhan-kebutuhan, yang berhubungan dengan pembiayaan (sisi permintaan)

<b>PENILAIAN UMUM TERHADAP PASARDAN KEBUTUHAN (PERMINTAAN)</b>	Mikro	Kecil	Menengah	Besar	Sektor	Daerah	Laki-laki	Perempuan	Mengapa?
Penilaian umum terhadap pasardan kebutuhan (Permintaan)									
Jumlah & persentase usaha yang memakai jasa-jasa keuangan.									
Jumlah usaha yang saat ini tidak memakai jasa-jasa keuangan									
Jenis jasa keuangan yang dipakai									
Jenis jasa keuangan yang tidak dipakai									
Tingkat kepuasan pengusaha terhadap pelayanan sekarang									
Jasa-jasa mana yang paling dibutuhkan?									
Apa yang menjadi perhatian utama(kecepatan transaksi, jumlah, jadwal pembayaran kembali, dan lain-lain)?									
Apakah ada waktu-waktu tertentu dalam setahun di mana sebagian besar rumahtangga akan mempunyai banyak utang?									
Bagaimana cara pelayanan jasa yang diinginkan oleh perusahaan?									
Perusahaan yang menurun									
Perusahaan yang sedang maju.									
Perusahaan-perusahaan yang saling bekerja sama									
Bagaimanakah kebutuhan terhadap jasa keuangan									
Lain-lain									



## Perangkat 4.6.2 - Penilaian terhadap pasar dan kebutuhan-kebutuhan, yang berhubungan dengan pembiayaan (sisi persediaan)

INFORMASI TENTANG PENYEDIA JASA DAN MANFAAT (PERSEDIAAN)	Lembaga	Jasa yang Diberikan	Pasar Sasaran	Bidang Intervensi	Ciri-ciri Jasa	Biaya Jasa (suku bunga)	Mutu Jasa	Unsur yang harus diperbaiki
Lembaga 1								
Lembaga 2								
Lembaga x								

### Informasi Umum

Bagaimana iklim ekonomi-makro saat ini?

Sebutkan budaya, sejarah, dan tradisi pasar keuangan lokal/nasional.

Metode pemberian pinjaman apa yang biasa dipakai?

Sumber kredit informal manakah yang biasa dipakai untuk anggota kelompok sasaran?

Bagaimana menetapkan jadwal pembayaran kembali?

Jenis asuransi dan pengelolaan risiko apa yang tersedia untuk aplikasi kredit?

Sumber jasa keuangan formal apa yang sering dipakai oleh anggota kelompok sasaran?

Apakah mengakses sumber ini sulit bagi perempuan? Jika ya, mengapa?

Sumber-sumber pembiayaan mana yang jaraknya setengah hari berjalan kaki dari lokasi pelaksanaan proyek.

Apa alasan bank/lembaga keuangan lain untuk menolak memberi pinjaman kepada anggota kelompok sasaran?

Jenis jaminan apa yang tersedia bagi kelompok sasaran?

Seberapa tinggikah biaya transaksi?

Seberapa sulitkah melakukan pemantauan dan tindak lanjutnya?

Apakah biaya operasional dan biaya yang berkaitan risiko dapat ditutup oleh bunga dan pemasukan lain?

Bagaimana peraturan perundang-undangan mengenai program-program keuangan mikro?

Apakah ada pengarahan dari bank sentral untuk menyalurkan kredit kepada kelompok-kelompok sasaran tertentu (yaitu kuota untuk sektor-sektor)

Apakah pernah ada kredit yang disubsidi di daerah lokasi proyek? Jika ya, apakah masih ada? Apakah kelompok sasaran kami terlibat?

Apakah ada dana lain yang dibentuk oleh lembaga bantuan di daerah tersebut? Untuk kelompok sasaran mana? Apakah efektif? Jika ya, mengapa? Jika tidak, mengapa tidak? Apakah ada duplikasi?

Lain-lain



### Perangkat 4.6.3 - Unsur-unsur analisis SWOT berkaitan dengan pembiayaan

UNSUR-UNSUR ANALISIS SWOT (PEMBIAYAAN)	S	W	O	T
Sistem keuangan yang ada di wilayah tersebut				
Produk-produk yang ditawarkan oleh lembaga keuangan				
Produk-produk keuangan yang ditawarkan oleh sektor informal				
Jumlah perusahaan yang memakai produk-produk keuangan				
Ciri-ciri perusahaan yang menggunakan produk keuangan				
Kemampuan manajerial lembaga-lembaga keuangan				
Kemampuan manajerial calon nasabah di sektor keuangan				
Tingkat komunikasi dan membagi pengetahuan dengan lembaga-lembaga keuangan dan pemangku kepentingan lainnya (masyarakat dunia usaha, penyedia LPU, pemerintah lokal, LSM, organisasi jender, universitas, dan lain-lain)				
Tingkat integrasi jasa keuangan dengan jasa non-keuangan				
Tingkat persaingan di sektor keuangan				
Tingkat akses ke jasa-jasa keuangan				
Lain-lain				



## Perangkat 4.6.4 - Proposal Skema Kredit untuk Strategi Pembangunan Ekonomi Lokal di Wilayah Travnik di Bosnia dan Herzegovina

### Pendahuluan

Proyek PRINT diadakan oleh *United Nations Office for Project Services* (UNOPS) dan dilaksanakan di Wilayah Travnik di Bosnia dan Herzegovina dengan menggunakan pendekatan kewilayahan. Bergerak di bidang penciptaan peluang kerja untuk menghasilkan pendapatan, proyek ini mengikuti strategi pembangunan ekonomi lokal (PEL), yang mendapat dukungan teknis dari ILO.

Skema kredit yang diusulkan dalam dokumen ini adalah bagian dari strategi PEL dan akan menjadi instrumen penting dalam mempromosikan hubungan kemitraan antara CeBEDA dan lembaga-lembaga keuangan yang beroperasi di Wilayah Travnik.

### 1. Tujuan umum

Skema kredit ini bertujuan memudahkan akses ke pasar keuangan bagi para petani berpenghasilan rendah dan (calon) pengusaha mikro. Ini memungkinkan mereka mengembangkan catatan kredit yang di kemudian hari akan meluluskan mereka menjadi peminjam utama di bank-bank.

### 2. Kendala-kendala utama dalam mengakses pasar kredit keuangan

Semenjak paruh kedua dasawarsa 1980-an, Bosnia terlibat dalam proses transisi dari suatu ekonomi yang dirancang dari pusat menjadi ekonomi yang berorientasi pasar. Proses ini terhambat oleh perang berkepanjangan pada awal dasawarsa 1990-an. Pada saat ini Bosnia berada dalam proses pembangunan kembali pasca perang, namun proses transisi ini tertinggal cukup jauh dibandingkan perekonomian Eropa Timur lainnya.

Pada mulanya, transisi, perang dan rekonstruksi mempengaruhi efisiensi dari banyak institusi

pendukung bisnis. Berkembangnya institusi-institusi swasta yang merupakan hal yang sama sekali baru, kerangka politik yang berubah, proses privatisasi yang belum selesai, dan kurangnya pengetahuan mengenai sektor kewirausahaan, semuanya berakibat terbatasnya perhatian terhadap pasar kredit yang sedang berkembang.

Situasi ini menjelaskan sikap konservatif dari lembaga-lembaga keuangan, yang pada umumnya menawarkan jasa-jasa yang terbatas serta memprioritaskan peminjam yang mempunyai jaminan, terutama dalam skala menengah dan skala besar. Lembaga-lembaga keuangan kurang tertarik pada usaha-usaha kecil pedesaan (pertanian maupun non-pertanian).

Bank-bank telah mengidentifikasi kendala-kendala sebagai berikut:

- ketidakpastian mengenai efisiensi perekonomian dari perusahaan-perusahaan kecil (usaha mikro dan kecil), pertanian non-irigasi, produksi untuk penyambung hidup, dan unit-unit kecil yang tidak terintegrasi);
- Biaya pengoperasian kredit kecil yang relatif tinggi; dan
- Kurangnya jaminan yang sesungguhnya untuk melindungi risiko kredit.

### 3. Alternatif-alternatif pokok untuk mengatasi kendala

Mengingat kendala-kendala di atas, program ini harus memilih satu bank di antara lembaga-lembaga keuangan yang ada, yang dapat dimotivasi untuk bekerjasama dengan sektor ini agar dapat memperluas portofolio kreditnya sendiri secara permanen.

Untuk mencapai tujuan ini, ada beberapa keadaan yang berbeda-beda yang harus dipastikan pada saat yang bersamaan:



### **A. Menjamin kapasitas pembayaran kembali yang optimal**

- Menyeleksi kegiatan-kegiatan ekonomi untuk investasi, melalui analisis pasar dan studi kelayakan ekonomi;
- Mengurangi risiko manajemen teknis yang kurang baik di dalam kegiatan-kegiatan ekonomi yang baru diperkenalkan, dengan memprioritaskan kegiatan-kegiatan yang sudah terbukti berhasil di daerah tersebut;
- Mempermudah akses untuk mendapatkan pelatihan teknis dan jasa penasihatan bila membutuhkan;
- Mempermudah peningkatan keterampilan manajerial para pengusaha;
- Mengurangi hal-hal yang harus dibiayai hingga yang betul-betul perlu saja;
- Mengurangi risiko penyimpangan kredit dengan membayar langsung kepada para pemasok luar dan dengan mengunjungi nasabah-nasabah selama masa investasi; dan
- Memantau seluruh proses kredit.

### **B. Meningkatkan profitabilitas portofolio**

- Mengalihkan sebagian biaya administratif dari setiap operasi kredit kepada CeBEDA. Contohnya antara lain, verifikasi prasyarat-prasyarat aplikasi kredit, serta analisis terhadap kemampuan bayar calon peminjam;
- Mengurangi biaya operasional yang berkenaan dengan risiko operasi (melalui asuransi dan persiapan khusus); dan
- Mengurangi biaya operasional yang terkait dengan pemantauan, dengan mempromosikan organisasi calon-calon peminjam berdasarkan daerah geografis dan jenis kegiatan. Organisasi-organisasi ini boleh ikut melakukan pemantauan bersama bank dan CeBEDA.

### **C. Melengkapi kekurangan jaminan dan agunan dengan memberi dukungan fidusier melalui mekanisme dana jaminan.**

## **4. Mekanisme keuangan pelengkap**

Langkah pertama dalam merealisasikan program kredit adalah untuk mengidentifikasi rekan di bidang keuangan yang paling cocok. Karena itu perlu dilakukan analisis selektif terhadap beberapa bank. Persyaratannya mencakup keahlian teknis, kondisi yang menarik, dan keterlibatan dalam program dengan tujuan memperbanyak jumlah nasabah bank dalam sektor produksi ini. Program harus memulai proses negosiasi untuk suatu perjanjian jangka-menengah yang akan terdiri dari dua tahap dengan kondisi sebagai berikut:

### **TAHAP PERTAMA**

- Dalam tahap ini, yang diperkirakan akan berlangsung selama satu tahun, akan ditetapkan suatu program kredit melalui mekanisme dana perwalian antara CeBEDA, bank dan proyek PRINT.
- Mekanisme ini akan memberi kesempatan kepada bank untuk menilai kualitas portofolio. Dalam tahap ini, PRINT-CeBEDA akan menyediakan dana untuk perkreditan dan menanggung 100 persen dari risiko portofolio.
- Jumlah total pendanaan yang disediakan akan ditempatkan dalam rekening khusus yang dinamakan "Program Kredit Khusus CeBEDA".
- Rekening utama akan dibagi menjadi beberapa sub-rekening:
  - ♦ Rekening pertama, yang dinamakan "Biaya-Biaya Operasional Program", harus merupakan rekening tabungan. Jumlah dalam rekening ini akan bertambah dengan setiap penyetoran penerimaan uang (aktif dan pasif) yang



dihasilkan oleh program. Tabungan yang terkumpul dalam rekening ini akan digunakan untuk menutup biaya-biaya operasional CeBEDA dan biaya jasa pelayanan bank. Jasa ini diuraikan secara mendetail dalam aturan-aturan operasional yang merupakan bagian dari kontrak antara bank, CeBEDA dan PRINT. Pencairan dana dari sub-rekening ini akan dilakukan sesuai dengan rencana kerja CeBEDA, dan biaya bank akan dibayarkan setiap triwulan.

- ♦ Sub-rekening-sub-rekening selanjutnya dibuka berdasarkan perkiraan arus kas triwulanan CeBEDA di dalam program kredit selama satu tahun pertama. Ada tiga kategori remunerasi (tingkat bunga pasif) yang harus dipertimbangkan: jumlah perkiraan untuk triwulan pertama sebagai "rekening koran", jumlah perkiraan untuk triwulan kedua sebagai "rekening tabungan" dan sisanya sebagai deposito jangka menengah. Bank dapat menawarkan perlakuan alternatif untuk dana-dana tersebut dalam satu mekanisme tunggal, dengan memperhitungkan jumlah rata-rata perkiraan pendapatan yang akan diperoleh dari investasi-investasi lain yang berisiko rendah.
- Sebuah Komite kredit bersama, di mana bank dan CeBEDA diwakili, akan menyetujui atau menolak aplikasi-aplikasi kredit. Analisis kelayakan teknis/ keuangan yang dilakukan oleh CeBEDA akan menjadi salah satu masukan utama untuk membuat keputusan-keputusan yang berhubungan dengan jumlah kredit, mekanisme, jadwal pencairan dana, dan rencana pembayaran kembali.
- Persyaratan pinjaman (mengenai tingkat bunga, penalti, dan masa pinjaman) hendaknya merupakan syarat-syarat yang ditawarkan oleh bank kepada nasabah-nasabah berisiko rendah.
- Menjelang berakhirnya tahap pertama, para penandatangan program ini harus melakukan evaluasi bersama terhadap mutu portofolio. Agar mendapat gambaran yang

representatif, paling sedikit 50 persen portofolio harus sudah menyelesaikan masa kreditnya pada waktu evaluasi dilakukan. Jika portofolio menunjukkan performa yang sehat (sesuai dengan patokan-patokan khusus yang telah ditetapkan sebelumnya oleh kedua organisasi), maka tahap kedua akan segera dimulai.

## TAHAP KEDUA

- Dalam tahap kedua akan dipakai mekanisme dana jaminan. Aset-aset tahap pertama (saldo kas dan portofolio kredit aktif) dianggap sebagai dana awal.
- Dengan mekanisme ini, bank memberikan pinjaman dari sumber-sumber kredit yang biasa. Risiko operasi kredit akan ditutup oleh jaminan fidusier pelengkap yang diberikan sebagai tambahan oleh dana jaminan yang terbaru.
- Sifat komplementer (melengkapi) dan subsidier (tambahan) adalah sangat penting agar tidak mengurangi tanggung jawab para peminjam dalam menghadapi kewajiban-kewajiban keuangan mereka. Ini berarti bahwa aset-aset pribadi mereka (termasuk yang dibeli dengan uang kredit), hipotek, atau instrumen-instrumen lain yang biasa diterima oleh sistem perbankan akan dianggap sebagai agunan resmi untuk kredit. Program kemudian akan menawarkan jaminan fidusier tersendiri atas perbedaan jumlah yang diperlukan untuk mencapai tingkat standar yang diwajibkan oleh bank dari nasabah-nasabahnya.
- "Sifat subsidier" berarti bahwa apabila perlu mengambil jaminan-jaminan (sesuai prosedur bank yang biasa) maka yang pertama kali akan terkena adalah agunan dari peminjam.
- Tahap kedua ini terdiri dari beberapa langkah:
  - ♦ Pada langkah pertama, jumlah total kredit yang dijamin oleh dana jaminan mempunyai perbandingan 1 : 1 (tidak dapat melebihi jumlah total penyetoran dalam rekening ini). Dengan cara ini, satu





DM (Deutsche Mark) setoran dalam rekening ini hanya dapat mendukung satu DM jaminan untuk kredit;

- ♦ Setelah dilakukan evaluasi bersama atas seluruh portofolio, dana jaminan secara progresif akan berfungsi sebagai asuransi kredit. Ini berarti dana jaminan akan terus menawarkan perlindungan penuh untuk setiap pemberian kredit, tapi melihat jumlah total portofolio, hanya dapat menjamin total kredit yang jumlahnya dua atau beberapa kali lebih besar dari aset tunai yang ada;
- ♦ Konsep ini, yang dinamakan '*financial leverage*', merupakan praktik yang sering dilakukan dan diterima oleh pasar asuransi keuangan. Praktik ini membenarkan alasan mengapa kapasitas peminjaman harus ditetapkan untuk "perkiraan risiko tinggi dalam portofolio perkreditan";
- ♦ Dengan demikian bank mulai ikut menanggung risiko seluruh portofolio, tetapi risiko ini hanya akan efektif apabila keseluruhan portofolio macet;
- ♦ Langkah-langkah berikutnya berhubungan dengan peningkatan secara progresif

pada tingkat utang, yang dapat diulangi beberapa kali dengan prosedur yang sama. Disarankan untuk tidak melampaui suatu tingkat aman tertentu, yang tidak boleh lebih dari separoh perbandingan "perkiraan risiko tinggi dalam portofolio perkreditan";

- ♦ Untuk dana jaminan, maka saldo kas dari tahap pertama, dan pembayaran kembali modal dari portofolio kredit tahap pertama, harus ditempatkan dalam rekening khusus yang dinamakan Dana Jaminan CeBEDA. Rekening ini akan menjadi rekening deposito jangka panjang dan menerima pengembalian tertinggi yang ada di pasaran. Bunga yang diperoleh untuk rekening ini dan dari pembayaran kembali portofolio kredit tahap pertama harus tetap disetor ke sub-rekening "Biaya Operasional Program". Prosedur untuk menggunakan uang ini harus sama dengan prosedur dalam tahap pertama (kecuali untuk biaya bank yang tidak dibenarkan dalam tahap ini);
- ♦ Dana tambahan dapat disetorkan ke sub-rekening "Operasional" yang berasal dari sumber-sumber lain.



## Perangkat 4.6.5 - Unsur-unsur rencana kerja yang berkaitan dengan pembiayaan

UNSUR-UNSUR RENCANA KERJA YANG BERKAITAN DENGAN PEMBIAYAAN	
Membuat perjanjian koordinasi dengan berbagai program kredit	
Mengenali dan mengarahkan sumber-sumber daya teknis tambahan melalui dana pra-investasi	
Mengenali dan mengarahkan sumber-sumber daya keuangan melalui sumber daya eksternal (lihat "menarik investasi")	
Mengenali dan mengarahkan dana dari sistem keuangan, dengan menciptakan mekanisme-mekanisme baru seperti dana jaminan untuk kegiatan-kegiatan ekonomi lokal	
Mengenali produk-produk dan jasa-jasa baru dan menyesuaikan yang lama.	
Perlindungan nasabah:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memungkinkan penarikan tabungan</li> <li>- Penjadwalan kembali pinjaman (tetapi tidak ada penghapusan utang)</li> <li>- Pinjaman darurat</li> <li>- Bantuan sosial/kemanusiaan</li> <li>- Jasa pengiriman uang</li> <li>- Kredit perumahan</li> </ul>	
Perlindungan portofolio	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penjadwalan kembali utang-utang lama</li> <li>- Kredit penyegaran aset</li> <li>- Dana Krisis Keuangan Mikro</li> <li>- Pelatihan staf dan insentif</li> <li>- Koordinasi dengan penjamin/donor</li> </ul>	
Membuat keputusan mengenai instrumen keuangan yang paling cocok	
Menetapkan perantara keuangan yang cocok	
Membuat perjanjian antara LPEL dan para perantara keuangan	
Membentuk komite kredit bersama	
Lain-lain.	



## Perangkat 4.6.6 - Hubungan Bank-LSM: Hal-hal utama dalam perjanjian penjaminan

### Informasi sebagai prasyarat untuk negosiasi yang transparan

Oleh karena bank-bank hanya mempunyai sedikit informasi mengenai kebutuhan keuangan dan pola menabung nasabah-nasabah kecil, mereka sulit menilai risiko-risiko kredit. Secara umum, LSM-LSM dan para klien/anggota mereka juga kurang memiliki pengetahuan tentang bagaimana bank-bank beroperasi.

Penilaian yang pertama harus mencakup syarat-syarat untuk meminjam, jarak ke kantor cabang bank, mutu dan kecepatan pelayanan, wewenang manajer kantor cabang dalam proses persetujuan kredit serta kemungkinan pertukaran informasi mengenai portofolio yang dijamin. Kriteria di atas biasanya berlaku secara umum. Jika ada persyaratan tambahan bahwa dana jaminan harus disetorkan ke bank, maka disarankan untuk juga memeriksa kondisi keuangan bank yang bersangkutan.

Oleh karena berorientasi kepada pembangunan, bank-bank pembangunan tampaknya merupakan mitra yang paling 'menarik', tapi pengalaman menunjukkan pelayanan mereka seringkali terbatas, jaringan cabangnya tidak luas (kecil), dan selalu ada risiko campur tangan politik. Bank koperasi dan bank tabungan (kota) mungkin lebih peka dan lebih mampu memberi pelayanan keuangan skala kecil.

### Apa yang harus ditawarkan oleh penjamin?

Dana jaminan yang dikelola LSM-LSM mempunyai beberapa kelebihan berdasarkan kedekatan mereka dengan nasabah dan kemampuan mereka untuk menawarkan jasa-jasa non-keuangan seperti pelatihan, konseling dan jasa pemasaran. Tersedianya jasa pelayanan tersebut sangat penting bagi sebuah bank karena akan menyumbang kepada kelangsungan hidup bisnis si peminjam. Jasa-

jasa tersebut juga akan menghasilkan informasi tambahan mengenai status bisnis dan masalah-masalah yang mungkin akan dihadapi oleh peminjam. Informasi ini akan memungkinkan bank bertindak dengan lebih cepat, apabila perlu.

### Berbagi risiko

Suatu skema jaminan harus memberi kesempatan untuk berbagi risiko, di mana proporsi pembagian risiko akan merupakan insentif bagi bank untuk memantau pinjaman-pinjaman tersebut seperti pinjaman-pinjaman biasa yang didukung oleh jaminan, di mana bank harus menanggung paling sedikit 40 persen; dan pada saat yang sama, bagian bank tidak boleh terlalu besar, kalau tidak, apa gunanya melibatkan diri dengan skema penjaminan.

### Mengurangi biaya-biaya transaksi

Di banyak negara telah muncul fasilitas-fasilitas jaminan publik khusus yang lebih dari sekedar penjaminan dan memberi pelayanan lain untuk mendorong peminjaman dari bank. Untuk bank-bank yang tidak biasa menangani peminjam-peminjam kecil, adalah sulit dan mahal untuk mengidentifikasi calon-calon peminjam dan mengumpulkan informasi mengenai kebutuhan keuangan, proposal bisnis, agunan, dan orientasi manajemen mereka untuk memastikan bahwa informasi yang diberikan adalah benar dan tepat. Orientasi-orientasi ini tidak akan mahal biayanya jika dilakukan bersamaan dengan kegiatan-kegiatan LSM yang lain.

Identifikasi nasabah/anggota dan seleksi biasanya dilakukan oleh LSM, mengingat kedekatannya dengan informasi mengenai calon nasabah.

Kemungkinan mendapatkan bantuan dalam menyusun rencana bisnis dan aplikasi kredit



merupakan tanggung jawab dari LSM yang bersangkutan. Bank seharusnya memberitahu LSM tentang jenis informasi yang diperlukan untuk suatu aplikasi kredit. Prosedur dan persyaratannya kadang-kadang agak formal, terutama bila jaminan dikeluarkan untuk pinjaman dengan masa jatuh tempo yang lebih lama dan/atau kelompok-kelompok sasaran yang riskan, seperti usaha-usaha yang baru didirikan. Informasi tentang rencana bisnis dan aplikasi kredit bisa sangat berbeda-beda, tergantung pada situasi. Bank-bank cenderung menekankan analisis arus kas dan analisis pasar, sementara LSM-LSM lebih condong menekankan profil pengusaha, seperti karakternya dan kemampuan-kemampuannya.

Penilaian kelayakan pinjaman dan persetujuan harus dilakukan baik oleh LSM sebagai penjamin, dan bank sebagai pemberi pinjaman. LSM menyerahkan berkas lengkap mengenai nasabah kepada bank untuk penilaian dan persetujuan, setelah LSM itu sendiri menyetujui aplikasi penjaminannya dan menentukan jasa-jasa pelengkap yang mungkin akan diberikan kepada nasabah. Dalam situasi lain, bank-bank dan lembaga-lembaga non keuangan akan membentuk Komite bersama untuk melakukan penilaian dan persetujuan.

Membuat perjanjian pinjaman, pencairan dana pinjaman, dan mendapatkan kembali pinjaman merupakan tanggung jawab bank, yang sering dijalankan dengan berkoordinasi dengan LSM. LSM dilarang ikut campur dalam pencairan dana pinjaman dan penagihan karena dapat mengganggu perkembangan hubungan bank-nasabah yang normal.

Bank dan LSM akan melakukan pengawasan terhadap pinjaman dan memantaunya bersama-sama. Bank harus memberi informasi tentang pencairan pinjaman dan pembayaran kembali kepada LSM paling sedikit sekali dalam sebulan. Lampiran 4 berisi contoh laporan bulanan. Tunggalan dan kelalaian perlu dijelaskan, begitu pula persyaratan dan prosedur untuk restrukturisasi utang dan untuk menangani pinjaman-pinjaman bermasalah.

Tindak lanjut atas kredit bermasalah sebaiknya diserahkan kepada bank. Peminjam harus memahami bahwa perjanjian kredit ada pada bank dan bukan di LSM. Selain itu, akan sulit bagi LSM untuk menggabungkan tugas konseling bisnis dengan penagihan pembayaran kembali utang.

Pinjaman-pinjaman ini mungkin saja akan berakhir dengan realisasi sekuritas. Suatu tindakan hukum adalah mahal, terutama yang berkenaan dengan peminjam-peminjam kecil, tetapi memang harus dilakukan untuk menegakkan disiplin. Lagipula, semakin besar risiko yang ikut ditanggung bank, semakin besar perhatian bank terhadap pelaksanaan tindakan lanjutan yang tepat terhadap kredit-kredit bermasalah. Pemantauan aktif dan tindakan lanjutan oleh bank juga penting dari segi peningkatan nasabah, karena ini adalah salah satu cara dari mana bank-bank belajar tentang peminjam-peminjam kecil.

Dalam hal realisasi sekuritas, LSM biasanya berada dalam posisi yang lebih baik untuk mendekati debitur secara pribadi dan untuk mengerahkan tekanan hukum. Bank perlu mempunyai lebih banyak pengalaman dalam masalah-masalah hukum, walaupun mungkin merasa enggan mengambil tindakan karena mengingat tingginya biaya yang terlibat.

### **Pembebanan bank, biaya dan komisi**

Untuk peminjam/penabung yang kecil sekali, biaya untuk membuka rekening tabungan atau rekening koran dan biaya-biaya lainnya sering merupakan kejutan yang tidak menyenangkan. Mengingat kecilnya pinjaman dari kelompok sasaran ini, biaya-biaya tersebut bisa menjadi sangat tidak realistis. Sebenarnya ini dapat dinegosiasikan. LSM-LSM juga harus mengatakan dengan tegas berapa besar biaya yang akan dikenakan atas jasa-jasanya. Beberapa biaya tertentu dapat diminta di muka oleh LSM tersebut. Untuk komisi atas tingkat suku bunga, diperlukan kerjasama dengan bank. Jika tidak ada batas tertinggi suku bunga atau pembatasan lain secara hukum, maka bank



dapat membebaskan komisi tambahan atas pembayaran bunga, yang selanjutnya dapat diteruskan ke LSM. Tergantung dari keterlibatan bank dan biaya-biaya yang berhubungan dengan skema, LSM mungkin akan mencoba menegosiasikan sebagian dari marjin bank itu sendiri. Tetapi, praktik menunjukkan bahwa bank-bank jarang menerima hal ini.

### **Leverage dan berbagi risiko**

Menegosiasikan pembagian risiko dan *leverage* (penuasan) membutuhkan keterampilan dan harus didasarkan pada pemahaman yang mendalam tentang mekanisme skema penjaminan dan pengetahuan yang luas tentang keadaan pasar keuangan lokal. Yang penting adalah untuk mengetahui tingkat keterpaparan suatu bank terhadap risiko, sebelum dilakukan negosiasi. Tingkat perlindungan juga perlu diklarifikasi, apakah hanya untuk pokok pinjaman saja atau juga mencakup bunga dan biaya-biaya bank. Dalam hal yang terakhir, perlu ditetapkan jumlah maksimum bulan di mana bank berhak mengenakan biaya. Jika bank tidak tepat menindak-lanjuti tunggakan-tunggakan, maka bunga dan biaya-biaya lain dari bank akan cepat menumpuk.

Disarankan untuk melakukan kajian setiap tahun terhadap perjanjian pembagian risiko. Yang penting adalah untuk meminta tingkat pembagian risiko yang minimal bagi bank pada tahun pertama. Selain itu, bank harus membuat komitmen untuk meningkatkan pembagian risiko dengan memperhitungkan kinerja portofolio.

### **Persyaratan dan prosedur untuk mengambil jaminan**

Bagi pihak bank, sebuah jaminan dianggap mempunyai kualitas baik apabila dapat diambil dengan biaya minimum. Bank-bank sering mengklaim jaminan atas kredit yang telah menunggak lebih dari 90 hari. Pihak penjamin harus bernegosiasi dengan bank untuk menetapkan dengan jelas apa yang dapat diklaim: hanya pinjaman pokok, atau pokok ditambah akumulasi bunga terutang, atau biaya-biaya lain seperti

penalti. Kedua, penjamin akan memenuhi klaim hanya bila ada bukti-bukti mengenai tindak lanjutan oleh bank antara tanggal pertama didaftarkan penunggakan dan tanggal terjadinya kegagalan pembayaran. Untuk itu mungkin perlu dilakukan kunjungan oleh petugas kredit, atau mengirim surat tuntutan kepada debitur atau penjamin pendamping, atau dilakukan restrukturisasi utang. Setelah klaim diselesaikan, bank sebaiknya meneruskan dengan tindakan hukum.

### **Perjanjian kerjasama**

Perjanjian yang transparan akan meningkatkan kerjasama dan mencegah situasi-situasi yang dapat mengarah ke suatu perselisihan hukum. Perjanjian yang tertulis adalah untuk kepentingan semua pihak yang bersangkutan. Perjanjian tersebut harus memberi kemungkinan untuk melakukan negosiasi kembali (*re-negosiasi*).

### **Instrumen berbagi risiko**

Bank dan penjamin dapat memilih dari beberapa pilihan untuk berbagi risiko, yaitu: *international standby letters of guarantee*, *local guarantee funds*, *contingency funds*.

*International standby letters of guarantee* (surat jaminan siaga internasional): surat jaminan ini, yang dikeluarkan oleh bank internasional yang bonafid kepada bank lokal, dapat mengambil peran sebagai jaminan utama atau sebagai *counter-guarantee* (jaminan yang menjamin kembali jaminan lokal). Surat jaminan internasional ini dapat dikeluarkan oleh lembaga penjamin internasional, yang akan mengelolanya atas nama donor atau atas nama lembaga non-keuangan di belahan dunia bagian selatan.

*Local guarantee funds* (dana jaminan lokal): dana jaminan yang ditempatkan di bank lokal yang menjalin kerjasama, merupakan pilihan lain. Satu bagian ditempatkan dalam rekening deposito yang menghasilkan bunga, bagian yang lain menjadi rekening pengambilan untuk klaim. Sebagian dari dana atau keseluruhan dana dapat disetor dalam bentuk uang tunai dengan tujuan



mempertahankan nilai sebenarnya dari dana tersebut.

*Contingency funds* (dana tak terduga): ini adalah dana cadangan atau persediaan untuk biaya atau pengeluaran tak terduga, yang seringkali diminta oleh bank lokal apabila jaminan pokok terdiri dari surat kredit internasional. Dana darurat ini berfungsi sebagai rekening pengambilan pertama agar klaim-klaim kecil tidak perlu diambil dari jaminan internasional.

Dalam rangka proyek ILO-RAFAD, LSM-LSM telah menggunakan cadangan modal. Di Peru ini dilakukan melalui komisi bulanan, tapi juga dapat berbentuk pajak satu-kali yang dikenakan pada saat pinjaman dicairkan. Di Sri Lanka, para penerima manfaat dari sebuah skema jaminan peternak udang telah menciptakan sebuah dana tak terduga.

## **Contoh Perjanjian untuk Kerjasama Keuangan**

### **PERJANJIAN KERJASAMA KEUANGAN ANTARA UNOPS PROYEK CRO/00/Q02, ILO, DAN SISACKA BANKA**

Antara pihak-pihak:

- United Nations Office for Project Services (UNOPS), dalam fungsinya sebagai lembaga pelaksana proyek CRO/00/Q02, diwakili oleh Denis van Dam, Chief Technical Advisor proyek ini (selanjutnya disebut sebagai PROYEK CRO/00/Q02);
- International Labour Organization, dalam fungsinya sebagai lembaga asosiasi ke Proyek CRO/00/Q02, diwakili oleh Tn. Hans Hofmeijer, Task Manager, Employment Sector (selanjutnya disebut ILO); dan
- Sisacka Banka.

Semua pihak di atas mempunyai kapasitas hukum untuk mengadakan kontrak dan telah memutuskan untuk menerima perjanjian ini, dengan pertimbangan-pertimbangan dan klausul-klausul sebagai berikut:

## **PERTIMBANGAN**

- I. Pemerintah Kroasia, dengan kerjasama teknis dari UNOPS dan kerjasama keuangan dari Komisi Eropa, melaksanakan Proyek "Program Repatriasi Pengungsi ke Daerah Korban Perang Banovina" - Proyek CRO/00/Q02 - untuk mendukung kegiatan-kegiatan yang dapat memberi penghasilan kepada penduduk yang menjadi korban peperangan.
- II. Dalam rangka kerjasama antar-lembaga PBB, ILO berpartisipasi dalam Proyek CRO/00/Q02, dengan tanggung jawab untuk mempromosikan pengembangan kegiatan-kegiatan yang dapat memberi penghasilan dan pekerjaan tetap kepada penduduk.
- III. Sebagai bagian dari tujuan-tujuan Proyek CRO/00/Q02 yang mendesak, perlu dipertimbangkan hal-hal berikut:
  1. Untuk membantu mengembalikan kondisi-kondisi yang normal demi pertumbuhan ekonomi dan untuk menciptakan lapangan kerja, dan memperkuat kapasitas manajerial untuk memberi hasil yang memuaskan di sektor sosial dan ekonomi.
  2. Untuk mendukung proses rekonstruksi di tingkat lokal, melalui penguatan kemampuan membuat keputusan dalam konteks pemulihan ekonomi.
  3. Untuk mempermudah pulangnya dan diterimanya kembali masyarakat pengungsi maupun partisipasi mereka dalam kehidupan sipil di tingkat lokal, sehingga melengkapi upaya-upaya yang sedang dilakukan oleh lembaga-lembaga PBB lain.
  4. Untuk mendukung upaya-upaya otoritas pemerintah dalam mempromosikan kebijakan-kebijakan desentralisasi dengan memperkuat kapasitas ekonomi dan administrasi lokal dan mendorong partisipasi lokal.
- IV. Untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut, Proyek CRO/00/Q02 mengusulkan:
  1. Untuk memperkuat institusi-institusi di tingkat lokal dan regional.



2. Untuk mempermudah koordinasi dan sinergi di antara berbagai organisasi untuk kerjasama internasional, terutama lembaga-lembaga PBB.
  3. Untuk mendorong perlakuan non-diskriminatif terhadap masyarakat sasaran, dengan memberi bantuan kepada para pengungsi dan pengungsi-pengungsi yang telah kembali, maupun penduduk yang tetap tinggal di kampung halaman mereka selama perang.
  4. Partisipasi dari masyarakat sasaran secara terorganisasi, di dalam pembuatan disain dan pelaksanaan berbagai komponen Proyek CRO/00/Q02.
  5. Menetapkan mekanisme sehingga penduduk dapat mengakses kredit.
  6. Menawarkan bantuan teknis untuk perkembangan usaha kecil di bidang pertanian dan non-pertanian.
- V. BANK mempunyai cukup pengalaman dalam mengurus operasi kredit skala kecil. Bank tertarik untuk memperluas portofolionya sendiri secara aman agar dapat melayani para petani kecil dan pengusaha mikro yang biasanya tidak mempunyai akses ke sistem keuangan, namun mempunyai rencana-rencana bisnis yang layak secara ekonomi dan keuangan.
- VI. Pembuatan dan pelaksanaan perjanjian ini diprediksi dalam perencanaan operasional Proyek CRO/00/Q02.

## **KLAUSUL-KLAUSUL**

### **1. TUJUAN PERJANJIAN**

Pihak-pihak telah memutuskan menerima perjanjian ini agar menjadi Program Bantuan Keuangan dan Bantuan Teknis yang akan memungkinkan para petani kecil dan pengusaha mikro mengakses sumber-sumber daya kredit permanen (selanjutnya disebut PROGRAM).

Pinjaman-pinjaman yang diberikan oleh bank sebagai bagian dari Program ini dijamin oleh mekanisme yang dibentuk oleh

perjanjian ini. Mekanisme ini beroperasi sesuai dengan syarat-syarat di dalam klausul-klausul ini serta Aturan-Aturan Operasional (Lampiran II), sesuai dengan Klausul 9.

Program ini menawarkan bantuan teknis, baik untuk meningkatkan mutu produksi pertanian maupun untuk diversifikasi agar memperoleh kondisi yang lebih baik dibandingkan dalam pasar.

### **2. SUMBER KEUANGAN PROGRAM**

Sumber-sumber keuangan program berupa hibah dari Komisi Eropa, akan disumbangkan oleh UNDP/UNOPS, melalui ILO, sesuai dengan Surat Persetujuan Antar-Lembaga yang disepakati antara UNOPS dan ILO untuk Proyek CRO/00/Q02.

Jumlah dana yang akan disetor oleh ILO atas nama UNDP/UNOPS, untuk Perjanjian yang sekarang adalah Empat Ratus Dua Puluh Ribu Dolar AS (US\$ 420.000) yang akan disetorkan dalam tiga tahap, dua kali sejumlah US\$ 150.000 dan yang terakhir sejumlah US\$ 120.000, sesuai dengan kalender yang terlampir (Lampiran I).

Dana tambahan dapat diberikan kepada Program sebagai bagian dari Perjanjian ini (apakah melalui ILO, Bank, atau lembaga lain) jika para pihak, atas kesepakatan bersama, memandang perlu. Kontribusi dari lembaga-lembaga yang berbeda ditempatkan di sub-rekening-sub-rekening khusus.

Bank setuju bahwa Dana Jaminan berfungsi untuk menutup risiko yang sesungguhnya yang diperkirakan dapat timbul dari sebuah portofolio kredit, dan bank bersedia mempromosikan kredit yang jumlahnya lebih besar dari Dana Jaminan itu sendiri. Tingkat utang ini akan meningkat sebagai berikut:

Untuk awalnya, Bank menyediakan sejumlah dana yang sama dengan dana jaminan dikalikan dua (2), yaitu Delapan Ratus Empat Puluh Ribu Dolar AS (US\$ 840.000).





## 3 PEMANFAATAN SUMBER DAYA KEUANGAN

ILO akan mengalihkan penitipan kepada Bank, setelah menandatangani Perjanjian ini, sejumlah uang yaitu US\$ 420.000 (Empat Ratus Dua Puluh Ribu Dolar AS) untuk ditempatkan sebagai Dana Jaminan di dalam sebuah rekening khusus yang akan dikelola oleh Bank dan Proyek CRO/00/Q02 dan akan disebut Dana Jaminan Proyek CRO/00/Q02 (selanjutnya disebut Dana Jaminan)

## 4. INVESTASI DANA JAMINAN

Dana Jaminan akan memperoleh penghasilan dari bunga setiap tahun sebesar 2 persen (2% per tahun). Bagian dana yang tidak diinvestasikan dengan maksud menghindari kemungkinan terjadinya masalah likuiditas akan dimasukkan ke dalam rekening tabungan khusus yang berbunga. Uang yang disetor ke rekening ini adalah untuk pemeliharaan Dana Jaminan, biaya operasionalnya, dan sebagian dari biaya bantuan teknis yang merupakan bagian dari Program ini. Prosedur operasional dari setoran-setoran di dalam rekening tabungan harus dijelaskan dan disetujui oleh Komite Perjanjian dalam waktu 30 hari pertama setelah berlakunya dokumen sekarang.

## 5. PEMANFAATAN DANA JAMINAN

Dana Jaminan akan digunakan untuk mendukung operasi kredit yang dijalankan oleh Bank. Dana ini bersifat tambahan dan akan melengkapi agunan sendiri yang diajukan oleh nasabah.

Investasi-investasi yang dapat bertahan secara ekonomi maupun keuangan di dalam bidang-bidang kegiatan berikut ini, memenuhi syarat untuk mendapat sertifikat jaminan:

- Hasil pertanian dan peternakan;
- Usaha-usaha mikro di bidang non-pertanian
- Kegiatan-kegiatan ekonomi lainnya yang

akan didefinisikan sesuai kesepakatan bersama oleh kedua pihak.

Dasar yang sesungguhnya dari jaminan-jaminan tersebut dibentuk oleh aktualisasi nilai dana yang disetor oleh ILO kepada Bank, serta sumbangan-sumbangan komplementer yang pernah diberikan selama perjanjian. Uang ini dikelola oleh Bank dan secara otomatis akan dieksekusi seandainya terjadi kelalaian atau kegagalan membayar oleh nasabah (debitur), sebagaimana diuraikan dalam Aturan-Aturan Operasional Perjanjian ini (Lampiran II).

## 6. BATASAN-BATASAN TERHADAP PEMANFAATAN KREDIT

Dana Jaminan tidak akan mengeluarkan jaminan untuk kredit yang meliputi:

- Pembelian mesin atau peralatan bekas jenis apa saja, kecuali apabila mesin atau peralatan tersebut telah direvisi atau dibangun kembali oleh seorang montir/teknisi atau bengkel yang berpengalaman, yang diakui oleh Bank dan Proyek, dan yang mempunyai sertifikat jaminan yang masih berlaku paling sedikit 12 bulan;
- Untuk membiayai kembali utang-utang nasabah yang belum terbayar kepada pihak ketiga atau dengan Bank;
- Menyewa atau membeli tanah; dan
- Membayar keuntungan atau pengembalian investasi-investasi yang dibuat oleh anggota-anggota koperasi atau organisasi lain.

## 7. KETENTUAN-KETENTUAN KREDIT

Moda operasional yang ditetapkan oleh Proyek CRO/00/Q02 didasarkan atas pemberian jaminan perorangan kepada nasabah-nasabah yang memenuhi persyaratan agar mempermudah akses mereka untuk memperoleh kredit dari Bank dan sistem keuangan nasional.

Ketentuan-ketentuan yang ditetapkan oleh Bank terhadap pihak-pihak yang berhak menerima kredit (maksimum US\$ 7.000 per





keluarga/pinjaman), tingkat bunga (tetap, 8persen per tahun), pembayaran kembali dan masa tenggang, adalah yang ditetapkan oleh peraturan-peraturannya, oleh Aturan-Auran Operasional (Lampiran II), dan sesuai dengan norma-norma moneter yang ditetapkan oleh Bank Sentral Kroasia.

## 8. NASABAH-NASABAH PROGRAM

Para penerima manfaat Program ini adalah penduduk, pengungsi, dan repatriat yang telah kembali ke kota-kota asal mereka yaitu Petrinja, Glina, Vojnic, Karlovac, Turanj dan Sisak di wilayah Banovina.

Para nasabah program ini adalah para petani kecil dan pengusaha mikro dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. Mereka mengajukan rencana bisnis yang layak secara ekonomi dan keuangan;
- b. Mereka tidak memiliki agunan yang cukup untuk mengakses kredit; dan
- c. Mereka memenuhi syarat-syarat lain yang ditetapkan oleh Aturan-Aturan Operasional Perjanjian ini.

## 9. KOMITE PERJANJIAN

Dengan tujuan mencapai koordinasi secara menyeluruh dan sebagai tindak lanjut dari Program, akan dibentuk Komite Perjanjian yang terdiri dari:

- wakil untuk ILO, yang diutus oleh pakar ILO PEL, yang bertanggung jawab untuk mendukung kegiatan-kegiatan ILO dalam rangka kolaborasi dengan UNOPS;
- wakil untuk Proyek CRO/00/Q02, yang diutus oleh koordinator nasional proyek;
- wakil untuk Bank, yang diutus oleh Manajer Umum atau Dewan Eksekutif Bank.

Komite Perjanjian mempunyai tugas dan kewajiban sebagai berikut:

- Mengkoordinasi pihak-pihak yang terlibat dalam perjanjian ini;
- Menyetujui garis pedoman teknis untuk kegiatan-kegiatan bertani dan model pertanian yang akan dibiayai selama

perjanjian ini;

- Menyetujui Aturan-Aturan Operasional untuk perjanjian ini serta modifikasi-modifikasinya bila dianggap perlu;
- Mengusulkan pembaruan dan/atau perbaikan Perjanjian ini;
- Menerima pelaporan dari Bank dan dari Komite Teknis yang dianggap penting mengenai pelaksanaan Perjanjian ini dan memberitahukan pihak-pihak yang bersangkutan;
- Meminta pelaksanaan audit terhadap pengelolaan dana yang dicantumkan dalam Perjanjian ini bila dianggap perlu; dan
- Menyusun dan menyerahkan kepada pihak-pihak yang bersangkutan, suatu laporan evaluasi mengenai kemajuan dan dampak program, dalam 30 hari pertama setiap tahun kalender.

## 10. KOMITE TEKNIS

Untuk menyetujui penggunaan Dana Jaminan untuk pinjaman-pinjaman tertentu, akan dibentuk sebuah Komite Teknis yang terdiri dari:

- Wakil dari Proyek CRO/00/Q02, yang akan mengkoordinasikan komite;
- Wakil dari donor (Komisi Eropa), atau agen pelaksana di Kroasia, ASB; dan
- Wakil dari Bank.

Komite Teknis mempunyai tugas-tugas pokok sebagai berikut:

- a. Memilih calon nasabah Program, dengan mengingat bahwa rencana-rencana bisnis mikro yang diusulkan harus memenuhi kriteria yang ditetapkan dalam perjanjian yang sekarang, Aturan-Aturan Penjaminan dan Aturan-Aturan Kredit Bank;
- b. Mengkoordinasikan institusi-institusi yang berpartisipasi dalam aspek-aspek teknis pelaksanaan Program;
- c. Membuat rancangan pedoman teknis untuk hasil pertanian dan model pertanian yang akan dibiayai dan menyerahkannya kepada Komite Perjanjian; dan



- d. Mengusulkan kepada Komite Perjanjian, modifikasi terhadap Aturan-Aturan Operasional dan Pemberian Jaminan bila dipandang perlu untuk meningkatkan fungsi Program.

## 11. KEWAJIBAN-KEWAJIBAN PARA PIHAK

Organisasi, mekanisme operasional, dan fungsi-fungsi para pihak dalam Perjanjian ini harus dijelaskan di dalam Aturan-Aturan Operasional dalam waktu 15 hari setelah mengadakan Perjanjian.

### 11.1 ILO

- a. Menyediakan dana bagi Bank sebagaimana ditentukan dalam klausul dua (2) Perjanjian ini;
- b. Berpartisipasi dalam pertemuan-pertemuan yang diadakan oleh Komite Perjanjian;
- c. Memberi dukungan teknis dan orientasi strategis kepada proyek di bidang PEL guna menopang pembangunan kapasitas-kapasitas lokal serta keberlanjutan Program dalam jangka panjang;
- d. Mendukung Program dengan mempromosikan upaya menguatkan organisasi dan mengadakan pelatihan kepada para penerima manfaat program;
- e. Mengakui kapasitas bank untuk secara otomatis mengatasi situasi kelalaian/kegagalan membayar, dalam operasi-operasi yang dijamin oleh Program, sesuai dengan prosedur yang ditetapkan dalam Aturan-Aturan Operasional.

### 11.2 PROYEK CRO/00/Q02

- a. Memberitahu para penerima manfaat Proyek CRO/00/Q02 di wilayah Banovina tentang kriteria, aturan-aturan dan peraturan-peraturan skema kredit;
- b. Menyelenggarakan pertemuan, pelatihan atau lokakarya untuk mengaktifkan calon-calon nasabah;
- c. Membantu nasabah-nasabah yang mengajukan aplikasi kredit melalui kunjungan ke lapangan, wawancara, dan analisis permohonan kredit;

- d. Melalui Komite Teknis, turut menganalisis kualifikasi para nasabah, sebagaimana ditetapkan dalam Perjanjian ini dan Aturan-Aturan Operasionalnya;
- e. Memberi, langsung atau tidak langsung, bantuan teknis kepada para nasabah Program agar sumber-sumber daya digunakan secara baik dan benar;
- f. Membayar gaji personil (Relawan PBB) yang akan memberikan bantuan teknis sebagai bagian dari Program, sebagaimana ditetapkan dalam Aturan-Aturan Operasional;
- g. Memantau dan menindak-lanjuti semua pinjaman yang diberikan kepada nasabah dan memberitahu komite teknis dan Bank tentang setiap penyalahgunaan, penyimpangan atau masalah-masalah yang berhubungan dengan pinjaman; dan
- h. Berpartisipasi dalam Komite Perjanjian.

### 11.3 BANK

- a. Berpartisipasi dalam Komite Perjanjian dan dalam Komite Teknis;
- b. Mengambil keputusan tentang aplikasi-aplikasi yang diajukan oleh Komite Teknis, menurut mekanisme persetujuan kredit dari Bank sendiri;
- c. Tidak menggantikan penjaminan skema kreditnya dengan sumber daya Perjanjian ini. Program ini semata-mata harus menguntungkan nasabah-nasabah yang tersebut dalam klausul 8;
- d. Menyerahkan kepada Proyek CRO/00/Q02 laporan keuangan bulanan mengenai status rekening;
- e. Bekerjasama dalam melaksanakan audit eksternal tahunan, atau kapan saja dianggap perlu oleh Komite Perjanjian; dan
- f. Menempatkan seorang wakil yang bertanggung jawab untuk menindak lanjut Program dan untuk setiap informasi yang harus diserahkan oleh Bank kepada Komite Perjanjian dan Komite Teknis, sebagaimana dikatakan dalam perjanjian ini dan Aturan-Aturan Operasional.



## 12. JANGKA WAKTU PERJANJIAN

Perjanjian ini akan mulai berlaku segera setelah ditandatangani oleh pihak-pihak yang bersangkutan dan akan berakhir dengan selesainya Proyek CRO/00/Q02, kecuali bila kedua pihak memutuskan lain.

Jika pihak-pihak yang bersangkutan memutuskan untuk memperpanjang perjanjian setelah Proyek CRO/00/Q02 berakhir dan Bank setuju bahwa ILO dan Proyek CRO/00/Q02 dapat digantikan oleh lembaga yang akan menjamin kelanjutan dari bantuan keuangan dan bantuan teknis yang diberikan kepada masyarakat sasaran, yang akan dipilih dengan kesepakatan bersama pihak-pihak yang bersangkutan.

## 13. BERAKHIRNYA PERJANJIAN

Perjanjian ini dapat diakhiri oleh salah satu pihak dengan menyampaikan pemberitahuan secara tertulis kepada pihak lainnya tentang maksud tersebut dan alasan-alasannya.

Kecuali bila disepakati lain oleh pihak-pihak yang bersangkutan, dalam waktu 30 hari sesudah menerima surat pemberitahuan tersebut, Perjanjian ini akan berakhir dengan sendirinya.

## 14. PEMBAGIAN DANA

Setelah selesainya atau diakhirinya Perjanjian ini, atau pembatalannya, Bank wajib mengembalikan sisa uang dan nilai uang yang dikontribusi oleh ILO kepada Program, bersama bunganya, dengan memotong diskon yang dikenakan atas kelalaian membayar.

Juga akan dipotong bagian dana yang menjamin pinjaman-pinjaman yang belum dibayar. Ini akan dibayarkan kembali secara bertahap, kecuali untuk jumlah yang dikenakan atas kelalaian membayar.

## 15. PENYELESAIAN PERSELISIHAN

Setiap perselisihan di antara pihak-pihak dalam Perjanjian ini, mengenai penafsiran

atau pelaksanaan Perjanjian maupun klaim atas jumlah dan cara mendapatkan kembali kontribusi ILO dan kepentingan-kepentingannya, harus diserahkan kepada arbitrase jika perselisihan tersebut tidak dapat diselesaikan secara mufakat.

Badan arbitrase terdiri dari tiga orang anggota; masing-masing pihak akan menugaskan satu. Para anggota akan memilih salah satu di antara mereka sebagai presiden.

Badan arbitrase ini akan patuh pada norma-norma dan aturan-aturan UNCITRAL (Komisi PBB untuk Hukum Perdagangan Internasional) dan keputusan-keputusannya harus diterima sebagai keputusan final dan sah untuk pihak-pihak yang terlibat, dan mereka wajib segera tunduk pada keputusan tersebut.

Tidak ada bagian dalam Perjanjian ini atau yang berhubungan dengannya akan ditafsirkan sebagai melepaskan hak-hak istimewa atau kekebalan dari ILO.

Hans Hofmeijer  
Manajer Senior ILO  
*President Managing Board and Coordination Officer*  
Sisacka Banka dd

Denis van Dam  
Manajer Proyek  
CRO/00/Q02

### SAKSI-SAKSI

Per Vinther, Prefect  
Kepala Delegasi  
Sisacka - County  
Kantor Komisi Eropa di Kroasia

Direktur  
Arbeiter-Samariter-Bund



## Perangkat 4.6.7 - Daftar-periksa untuk seleksi perantara keuangan

UNSUR-UNSUR RENCANA KERJA YANG BERHUBUNGAN DENGAN PERANTARA KEUANGAN	
Apakah ada bank dengan pengalaman memberikan pinjaman kepada kelompok sasaran yang dituju?	
Apakah bank memberlakukan sanksi-sanksi tertentu atas kelalaian/kegagalan pembayaran cicilan utang?	
Apakah tingkat bunga dan biaya-biaya lain bisa dijangkau kelompok sasaran?	
Pada umumnya seberapa cepatkah tanggapan dari pemberi pinjaman terhadap aplikasi kredit?	
Apakah jumlah-jumlah pinjaman sesuai, mengingat kapasitas pembayaran kembali dari kelompok sasaran?	
Apakah bank mampu mengumpulkan informasi untuk mengevaluasi risiko-risiko?	
Apakah pelatihan dan jasa penasihat diberikan kepada kelompok sasaran (misalnya, oleh lembaga pemerintah atau LSM)?	
Apakah syarat-syarat untuk agunan sudah realistis?	
Apakah syarat pembiayaan sendiri dapat dipenuhi?	
Perantara keuangan non-bank	
Apakah mereka mempunyai cukup staf yang memenuhi kualifikasi?	
Apakah LSM tersebut mempunyai cukup dukungan untuk anggarannya?	
Bagaimana pandangan lembaga bantuan lainnya terhadap LSM berkenaan dengan pengelolaan kredit mikro?	
Apakah penagihan pembayaran kembali menjadi sumber pertentangan antara LSM dan penduduk sasaran?	
Lain-lain	



### Perangkat 4.6.8 - Perjanjian Kerjasama Keuangan antara UNOPS Proyek CRO/96/002, ILO, Caritas Croatia, Faust Vrancic Association dan Jadranska Banka, Sibenik

Antara pihak-pihak:

- *United Nations Office for Project Services* (UNOPS), dalam fungsinya sebagai lembaga pelaksana proyek CRO/96/002, diwakili oleh Denis van Dam, Chief Technical Advisor proyek ini (selanjutnya disebut sebagai PROYEK CRO/96/002);
- Organisasi Perburuhan Internasional, dalam fungsinya sebagai lembaga asosiasi ke Proyek CRO/96/002, diwakili oleh Masaru Ishida, Direktur Departemen Pengembangan Perusahaan dan Koperasi (selanjutnya disebut ILO); dan
- Jadranska Banka Sibenik, diwakili oleh Ivo Sinko, dalam fungsinya sebagai Direktur (selanjutnya disebut BANK);
- Asosiasi Caritas Croatia, diwakili oleh Slavko Mikelin, dalam fungsinya sebagai Direktur Caritas Sibenik (selanjutnya disebut CARITAS);
- Asosiasi Društvo Gradanja "Faust Vrancic", diwakili oleh Drazen Skarica, dalam fungsinya sebagai Presiden (selanjutnya disebut sebagai FAUST VRANCIC)

Semua pihak di atas mempunyai kapasitas hukum untuk mengadakan kontrak dan telah memutuskan untuk menerima perjanjian ini, dengan pertimbangan-pertimbangan dan klausul-klausul sebagai berikut:

#### **PERTIMBANGAN**

- I Pemerintah Kroasia, dengan kerjasama teknis dari UNOPS dan kerjasama keuangan dari UNDP melaksanakan Proyek "Rehabilitasi dan Pembangunan Berkelanjutan di Daerah-Daerah Korban Perang di Kroasia" - Proyek CRO/96/002 - untuk mendukung proses rekonstruksi nasional melalui perhatian menyeluruh kepada kebutuhan-kebutuhan penduduk yang menjadi korban peperangan.
- II Dalam rangka kerjasama antar-lembaga PBB, ILO berpartisipasi dalam Proyek CRO/96/002, dengan tanggung jawab untuk mempromosikan pengembangan kegiatan-kegiatan yang dapat memberi penghasilan dan pekerjaan tetap kepada penduduk.
- III Sebagai bagian dari tujuan-tujuan Proyek CRO/96/002 yang mendesak, perlu dipertimbangkan hal-hal berikut:
  1. Membantu mengembalikan kondisi-kondisi yang normal bagi pertumbuhan ekonomi dan untuk menciptakan lapangan kerja, dan memperkuat kapasitas manajerial untuk memberi hasil yang memuaskan di sektor sosial dan ekonomi.
  2. Mendukung proses rekonstruksi di tingkat lokal, melalui penguatan kemampuan membuat keputusan dalam konteks pemulihan ekonomi.
  3. Mempermudah pulangnya dan diterimanya kembali masyarakat pengungsi maupun partisipasi mereka dalam kehidupan sipil di tingkat lokal, sehingga melengkapi upaya-upaya yang sedang dilakukan oleh lembaga-lembaga PBB lain.
  4. Mendukung upaya-upaya otoritas pemerintah dalam mempromosikan institusi-institusi yang demokratis serta kebijakan-kebijakan desentralisasi dengan memperkuat kapasitas ekonomi dan administrasi lokal dan mendorong partisipasi lokal.
- IV Untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut, Proyek CRO/96/002 mengusulkan:
  1. Memperkuat institusi-institusi di tingkat lokal dan regional.
  2. Mendukung upaya-upaya bersama berbagai organisasi untuk kerjasama internasional, terutama lembaga-lembaga



PBB, agar mencapai efek berganda dari berbagai program dan proyek.

3. Mendorong perlakuan non-diskriminatif terhadap masyarakat sasaran, dengan memberi bantuan kepada para pengungsi dan pengungsi-pengungsi yang telah kembali, maupun penduduk yang tetap tinggal di kampung halaman mereka selama perang.
  4. Partisipasi dari masyarakat sasaran secara terorganisasi, di dalam pembuatan disain dan pelaksanaan berbagai komponen Proyek CRO/96/002.
  5. Menetapkan mekanisme sehingga penduduk dapat mengakses kredit.
  6. Menawarkan bantuan teknis dalam pengembangan usaha kecil di bidang pertanian dan non-pertanian.
- V CARITAS, melalui kantornya di Sibenik, telah mengembangkan berbagai program ekonomi dan sosial untuk komunitas-komunitas yang menderita dampak perang di daerah Sibenik.
- VI FAUST VRANCIC, sebagai organisasi non-pemerintah lokal, bertujuan mendukung dan melaksanakan kegiatan-kegiatan dan proyek-proyek untuk meningkatkan kehidupan penduduk pedesaan yang paling miskin dan kelompok-kelompok sosial yang paling rentan di daerah Sibenik.
- VII BANK mempunyai pengalaman dalam mengurus operasi kredit skala kecil. Bank tertarik untuk memperluas portofolionya sendiri secara aman dan permanen, agar dapat melayani para petani kecil dan pengusaha mikro yang biasanya tidak mempunyai akses ke sistem keuangan, namun mempunyai rencana-rencana bisnis yang layak secara ekonomi dan keuangan.
- VIII. Pembuatan dan pelaksanaan perjanjian ini diprediksi dalam perencanaan operasional Proyek CRO/96/002.

## KLAUSUL-KLAUSUL

### 1. TUJUAN PERJANJIAN

Pihak-pihak telah memutuskan untuk menerima perjanjian ini agar menjadi Program Bantuan Keuangan dan Bantuan Teknis yang akan memungkinkan para petani kecil dan pengusaha mikro mengakses sumber daya kredit permanen untuk merealisasi prakarsa-prakarsa investasi yang ekonomis dan efisien (selanjutnya disebut PROGRAM).

Pinjaman-pinjaman yang diberikan oleh Bank sebagai bagian dari Program ini dijamin oleh mekanisme yang dibentuk oleh perjanjian ini. Mekanisme ini beroperasi sesuai dengan syarat-syarat di dalam klausul-klausul ini serta Aturan-Aturan Operasional (Lampiran II).

Program ini menawarkan bantuan teknis, baik untuk meningkatkan mutu produksi (pertanian) maupun untuk diversifikasi, agar mendapatkan kondisi yang lebih baik dibandingkan dalam pasar.

### 2. SUMBER KEUANGAN PROGRAM

Sumber-sumber keuangan Program, yang disumbangkan oleh UNDP/UNOPS, melalui ILO, sesuai dengan Surat Persetujuan Antar-Lembaga yang disepakati pada 17 February 1997 antara UNOPS dan ILO untuk Proyek CRO/96/002.

Jumlah dana yang akan disetor oleh ILO atas nama Proyek CRO/96/002, untuk Perjanjian yang sekarang adalah Lima Ratus Ribu Dolar AS (US\$ 500.000) yang akan disetorkan sebagai berikut:

- Dua ratus lima puluh ribu dolar AS (US\$ 250.000) segera setelah perjanjian ini ditandatangani.
- Dua ratus lima puluh ribu dolar AS (US\$ 250.000) dalam semester kedua tahun 1998.

Dana tambahan dapat diberikan kepada Program sebagai bagian dari Perjanjian ini (apakah melalui ILO, Bank, atau lembaga





lain) jika para pihak, atas kesepakatan bersama, memandang perlu. Kontribusi dari lembaga-lembaga yang berbeda ditempatkan di sub-rekening-sub-rekening khusus.

Bank setuju bahwa Dana Jaminan ini berfungsi untuk menutup risiko yang sesungguhnya yang diperkirakan dapat timbul dari sebuah portofolio kredit, dan bank bersedia mempromosikan kredit yang jumlahnya lebih besar dari Dana Jaminan itu sendiri. Tingkat utang ini akan meningkat sebagai berikut:

- Untuk awalnya, Bank akan memberikan kepada operasi kredit, sebagai bagian dari perjanjian ini, sejumlah uang yang sama dengan dua kali Dana Jaminan, yaitu Satu Juta Dolar AS (US\$ 1.000.000).
- Dalam bulan pertama setelah tahun pengoperasian kredit yang pertama dan setelah diskusi dengan para pihak, Bank akan mengubah proporsi dana yang dialokasikan kepada operasi kredit, tergantung pada persentase pengembalian pinjaman selama tahun pertama beroperasi.

### 3. PEMANFAATAN SUMBER DAYA KEUANGAN

ILO akan mengalihkan penitipan kepada Bank, setelah menandatangani Perjanjian ini, sejumlah uang yaitu US\$ 500.000 (Lima Ratus Ribu Dolar AS) untuk ditempatkan sebagai Dana Jaminan di dalam sebuah rekening khusus yang akan dikelola oleh Bank dan Proyek CRO/96/002 dan akan disebut Dana Jaminan Proyek CRO/96/002 (selanjutnya disebut Dana Jaminan).

### 4. INVESTASI DANA JAMINAN

Dana Jaminan akan memperoleh penerimaan yang setinggi mungkin yang dapat diterima oleh Bank dari investasi. Bagian dana yang tidak diinvestasikan dengan maksud menghindari kemungkinan terjadinya masalah likuiditas, akan dimasukkan ke dalam rekening tabungan khusus yang berbunga.

Bunga dan nilai-nilai lain yang timbul karena Dana Jaminan akan ditempatkan dalam rekening tabungan khusus. Uang yang disetor ke rekening ini adalah untuk pemeliharaan Dana Jaminan, biaya operasionalnya, dan sebagian dari biaya bantuan teknis yang merupakan bagian dari Program ini. Prosedur operasional dari setoran-setoran di dalam rekening tabungan harus dijelaskan dan disetujui oleh Komite Perjanjian, dengan mengacu kepada Pasal 9 di bawah ini, dalam waktu 30 hari pertama setelah berlakunya dokumen sekarang.

### 5. PEMANFAATAN DANA JAMINAN

Dana Jaminan akan digunakan untuk menerbitkan sertifikat-sertifikat jaminan guna mendukung operasi kredit yang dijalankan oleh Bank. Dana ini bersifat tambahan dan akan melengkapi agunan sendiri yang diajukan oleh nasabah.

Investasi-investasi yang dapat bertahan secara ekonomi maupun keuangan di dalam bidang-bidang kegiatan berikut ini, memenuhi syarat untuk mendapat sertifikat jaminan:

- a. Hasil pertanian dan peternakan;
- b. Usaha-usaha mikro di bidang non-pertanian;
- c. Koperasi dan bentuk usaha lainnya; dan
- d. Kegiatan-kegiatan ekonomi lainnya yang akan didefinisikan sesuai kesepakatan bersama oleh kedua pihak.

Dasar yang sesungguhnya dari jaminan-jaminan tersebut dibentuk oleh aktualisasi nilai dana yang disetor oleh ILO pada Bank, serta sumbangan-sumbangan komplementer selama berlakunya perjanjian. Uang ini dikelola oleh Bank dan secara otomatis akan dieksekusi seandainya terjadi kelalaian atau kegagalan membayar oleh nasabah (debitur), sebagaimana diuraikan dalam Aturan-Aturan Operasional Perjanjian ini (Lampiran I).



## 6. BATASAN-BATASAN TERHADAP PEMANFAATAN KREDIT

Dana Jaminan tidak akan mengeluarkan jaminan untuk kredit yang meliputi:

- Pembelian mesin atau peralatan bekas jenis apa saja, kecuali apabila mesin atau peralatan tersebut telah direvisi atau dibangun kembali oleh seorang montir/teknisi atau bengkel yang berpengalaman, yang diakui oleh Bank dan Proyek, dan yang mempunyai sertifikat jaminan yang masih berlaku paling sedikit 12 bulan.
- Untuk membiayai kembali utang-utang nasabah yang belum terbayar kepada pihak ketiga atau dengan Bank;
- Menyewa atau membeli tanah;
- Membayar keuntungan atau pengembalian investasi-investasi yang dibuat oleh anggota-anggota koperasi atau organisasi lain.

## 7. KETENTUAN-KETENTUAN KREDIT

Moda operasional yang ditetapkan oleh Proyek CRO/96/002 didasarkan atas pemberian jaminan perorangan atau jaminan kolektif kepada nasabah-nasabah yang memenuhi syarat agar mempermudah akses mereka untuk memperoleh kredit dari Bank dan sistem keuangan nasional.

Ketentuan-ketentuan yang ditetapkan oleh Bank terhadap pihak-pihak yang berhak menerima, yang berkenaan dengan jumlah, partisipasi dalam biaya total proyek, tingkat bunga, pembayaran kembali dan masa tenggang, adalah yang ditetapkan oleh peraturan-peraturannya dan sesuai dengan norma-norma moneter yang ditetapkan oleh Bank Sentral Kroasia.

## 8. NASABAH-NASABAH PROGRAM

Para penerima manfaat Program ini adalah petani-petani kecil dan pengusaha-pengusaha mikro, koperasi-koperasi dan usaha-usaha perkumpulan lain dari para penduduk, pengungsi, dan repatriat yang telah kembali ke kota-kota asal mereka yaitu Drnis, Unesic,

Ruzic, Oklaj, Skradin dan bagian timur Vodice, dengan ketentuan sebagai berikut:

- Mereka mengajukan rencana bisnis yang layak secara ekonomi dan keuangan;
- Mereka tidak memiliki agunan yang cukup untuk mengakses kredit; dan
- Mereka memenuhi syarat-syarat lain yang ditetapkan oleh Aturan-Aturan Operasional Perjanjian ini.

## 9. KOMITE PERJANJIAN

Dengan tujuan mencapai koordinasi secara menyeluruh dan sebagai tindak lanjut dari Program, akan dibentuk Komite Perjanjian yang terdiri dari:

- Wakil untuk ILO, yang diutus oleh Penasihat Teknis Daerah ILO, yang bertanggung jawab untuk mendukung kegiatan-kegiatan ILO dalam rangka kolaborasi dengan UNOPS;
- Wakil untuk Proyek CRO/96/002, yang diutus oleh koordinator nasional proyek;
- Wakil untuk Bank, yang diutus oleh Manajer Umum atau Dewan Eksekutif Bank.

Komite Perjanjian mempunyai tugas dan kewajiban sebagai berikut:

- Mengkoordinasi pihak-pihak yang menandatangani perjanjian ini;
- Menyetujui garis pedoman teknis untuk setiap kegiatan bertani dan menindak-lanjuti penerapannya;
- Menyetujui Aturan-Aturan Operasional untuk perjanjian ini serta modifikasi-modifikasinya bila dianggap perlu;
- Mengusulkan pembaruan dan/atau perbaikan pada Perjanjian ini;
- Menerima pelaporan dari Bank dan dari Komite Teknis yang dianggap penting mengenai pelaksanaan Perjanjian ini dan memberitahukan pihak-pihak yang bersangkutan;
- Meminta pelaksanaan audit terhadap pengelolaan dana yang dicantumkan dalam Perjanjian ini, bila dianggap perlu;





- Menyusun dan menyerahkan kepada pihak-pihak yang bersangkutan, suatu laporan evaluasi mengenai kemajuan dan dampak program, dalam 30 hari pertama setiap tahun kalender.

## 10. KOMITE TEKNIS

Untuk menerbitkan sertifikat-sertifikat jaminan yang sah, akan dibentuk sebuah Komite Teknis yang terdiri dari:

- Wakil dari Proyek CRO/96/002, yang akan mengkoordinasikan komite;
- Wakil dari CARITAS;
- Wakil dari FAUST VRANCIC;
- Wakil dari Dewan Pembangunan Lokal (DPL) di kota asal aplikasi kredit yang akan dievaluasi; dan
- Wakil dari Bank.

Komite Teknis mempunyai tugas-tugas pokok sebagai berikut:

- a. Memilih calon penerima manfaat Program, dengan mengingat bahwa rencana-rencana bisnis mikro yang diusulkan harus memenuhi kriteria yang ditetapkan dalam perjanjian yang sekarang, Aturan-Aturan Penjaminan dan Aturan-Aturan Kredit Bank;
- b. Mengkoordinasikan institusi-institusi yang berpartisipasi dalam aspek-aspek teknis pelaksanaan Program;
- c. Membuat rancangan pedoman teknis untuk hasil pertanian dan model pertanian yang akan dibiayai dan menyerahkannya kepada Komite Perjanjian; dan
- d. Mengusulkan kepada Komite Perjanjian, modifikasi terhadap Aturan-Aturan Operasional dan Pemberian Jaminan bila dipandang perlu untuk meningkatkan fungsi Program.

## 11. KEWAJIBAN-KEWAJIBAN PARA PIHAK

Organisasi, mekanisme operasional, dan fungsi-fungsi para pihak dalam Perjanjian ini harus dijelaskan di dalam Aturan-Aturan Operasional, yang harus disetujui oleh Komite Perjanjian dalam waktu 15 hari setelah menandatangani Perjanjian ini.

### 11.1 ILO

- a. Menyediakan dana bagi Bank sebagaimana ditentukan dalam klausul dua (2) Perjanjian ini;
- b. Bersama dengan Proyek CRO/96/002, mendukung Bank, CARITAS dan FAUST FRANCIC dalam mengadakan pelatihan untuk personil mereka mengenai metode perumusan proyek dan dalam masalah-masalah teknis dan keuangan tertentu;
- c. Berpartisipasi dalam pertemuan-pertemuan yang selalu diadakan oleh Komite Perjanjian;
- d. Mendukung Program dengan mempromosikan upaya-upaya menguatkan organisasi dan mengadakan pelatihan di antara para penerima manfaat program; dan
- e. Mengakui kapasitas bank untuk secara otomatis mengatasi situasi kelalaian/kegagalan membayar, dalam operasi-operasi credit yang dijamin oleh Program, sesuai dengan prosedur yang ditetapkan dalam Aturan-Aturan Operasional.

### 11.2 PROYEK CRO/96/002

- a. Mendukung realisasi bantuan teknis kepada para penerima manfaat Program, agar memastikan bahwa dana/sumber daya digunakan secara baik dan benar;
- b. Berpartisipasi dalam Komite Perjanjian;
- c. Melalui Komite Teknis, turut menganalisis kualifikasi para penerima manfaat, sebagaimana ditetapkan dalam Perjanjian ini dan Aturan-Aturan Operasionalnya;
- d. Mengalihkan metodologi yang digunakan untuk seleksi, evaluasi dan tindak lanjut kredit-kredit yang disalurkan kepada para penerima manfaat;
- e. Menentukan mekanisme-mekanisme yang akan memastikan kerjasama dari lembaga-lembaga lain; dan
- f. Membayar lembaga-lembaga yang memberikan bantuan teknis sebagai bagian dari Program, sebagaimana ditetapkan dalam Aturan-Aturan Operasional;



## 11.3 BANK

- a. Berpartisipasi dalam Komite Perjanjian dan dalam Komite Teknis;
- b. Mengambil keputusan tentang aplikasi-aplikasi yang diajukan oleh Komite Teknis, menurut mekanisme persetujuan kredit dari Bank sendiri;
- c. Tidak menggantikan penjaminan skema kreditnya dengan sumber daya Perjanjian ini. Program ini semata-mata harus menguntungkan para penerima manfaat yang tersebut dalam klausul 8;
- d. Menyerahkan kepada Komite Perjanjian laporan bulanan mengenai status rekening;
- e. Bekerjasama dalam melaksanakan audit eksternal tahunan, atau kapan saja dianggap perlu oleh Komite Perjanjian; dan
- f. Menempatkan seorang wakil yang bertanggung jawab untuk menindaklanjuti Program dan untuk setiap informasi yang harus diserahkan oleh Bank kepada Komite Perjanjian dan Komite Teknis, sebagaimana dikatakan dalam perjanjian ini dan Aturan-Aturan Operasional.

## 11.4 CARITAS DAN FAUST VRANCIC

- a. Memberitahu para penerima manfaat Proyek CRO/96/002 di bagian pedalaman Sibenik tentang kriteria, aturan-aturan dan peraturan-peraturan skema kredit;
- b. Menyelenggarakan pertemuan, pelatihan, atau lokakarya agar dapat membuat aktif dan mengatur calon penerima manfaat;
- c. Membantu para penerima manfaat yang mempunyai aplikasi kredit melalui kunjungan lapangan, wawancara dan analisis permohonan kredit mereka;
- d. Berpartisipasi dalam Komite Teknis untuk memilih penerima manfaat.
- e. Memantau dan menindak-lanjuti semua pinjaman yang diberikan kepada penerima manfaat dan memberitahu komite teknis tentang setiap penyalahgunaan, penyimpangan atau

masalah-masalah yang berhubungan dengan pinjaman; dan

- f. Membuat laporan bulanan kepada Proyek CRO/96/002 mengenai kemajuan Program dan kendala/masalah utama yang dijumpai di lapangan.

## 12 JANGKA WAKTU PERJANJIAN

Perjanjian ini akan mulai berlaku segera setelah ditandatangani oleh pihak-pihak yang bersangkutan dan akan berakhir dengan selesainya Proyek CRO/96/002, kecuali bila kedua pihak memutuskan lain.

Jika pihak-pihak yang bersangkutan memutuskan untuk memperpanjang perjanjian setelah Proyek CRO/96/002 berakhir dan Bank setuju untuk menggantikan Program dengan lembaga yang akan menjamin kelanjutan dari bantuan keuangan dan bantuan teknis yang diberikan kepada masyarakat sasaran yang akan dipilih dengan kesepakatan bersama pihak-pihak yang bersangkutan.

## 13. BERAKHIRNYA PERJANJIAN

Perjanjian ini dapat diakhiri oleh salah satu pihak, dengan menyampaikan pemberitahuan secara tertulis kepada pihak lainnya tentang maksud tersebut dan alasan-alasannya.

Kecuali bila disepakati lain oleh pihak-pihak yang bersangkutan, dalam waktu 30 hari sesudah menerima surat pemberitahuan tersebut, Perjanjian ini akan berakhir dengan sendirinya.

## 14. PEMBAGIAN DANA

Setelah selesainya atau diakhirinya Perjanjian ini, Bank wajib mengembalikan sisa uang dan nilai uang yang dikontribusi oleh ILO kepada Program, bersama bunganya, dengan memotong diskon yang dikenakan atas kelalaian membayar.

Juga akan dipotong bagian dana yang menjamin pinjaman-pinjaman yang belum



dibayar. Ini akan dibayarkan kembali secara bertahap, kecuali untuk jumlah yang dikenakan atas kelalaian membayar.

#### 15. PENYELESAIAN PERSELISIHAN

Setiap perselisihan di antara pihak-pihak dalam Perjanjian ini, mengenai penafsiran atau pelaksanaan Perjanjian maupun klaim atas jumlah dan cara mendapatkan kembali kontribusi ILO dan kepentingan-kepentingannya, harus diserahkan kepada arbitrase jika perselisihan tersebut tidak dapat diselesaikan secara mufakat.

Badan arbitrase ini akan patuh pada norma-norma dan aturan-aturan UNCITRAL (Komisi PBB untuk Hukum Perdagangan Internasional) dan keputusan-keputusannya harus diterima sebagai keputusan final dan sah untuk pihak-pihak yang terlibat, dan mereka wajib untuk segera tunduk pada keputusan tersebut.



## Perangkat 4.6.9 - Aturan-Aturan Operasional: Perjanjian untuk Kerjasama Keuangan antara UNOPS Proyek/96/002, ILO, Caritas Croatia, Faust Vrancic Association dan Jadranska Banka Sibenik

### BAB KESATU

#### Moda Operasionalisasi DANA JAMINAN

##### 1.1 Aturan kredit untuk kredit yang dipromosikan oleh Proyek CRO/96/002

Proyek CRO/96/002 menjamin Utang Bersih yang dibuat oleh Bank demi para penerima manfaat Proyek. Ini akan diwujudkan melalui penerbitan surat-surat jaminan kepada para anggota masyarakat sasaran yang proposal bisnisnya diterima oleh Komite Teknis. Modal awal untuk DANA JAMINAN terdiri dari uang Mark Jerman (DM) setara dengan US\$ 250.000.

Yang dimaksud dengan Utang Bersih adalah: jumlah total pinjaman yang dikeluarkan oleh Bank, didukung oleh surat-surat jaminan yang diterbitkan oleh Proyek CRO/96/002, plus total bunga yang kira-kira akan dihasilkan oleh kredit tersebut, dikurangi pembayaran kembali berikut bunganya, dan nilai agunan yang diatur oleh peminjam sendiri.

Bank mengakui bahwa Dana Jaminan berfungsi melindungi risiko yang sesungguhnya yang diperkirakan akan timbul dari portofolio kredit dan bersedia mempromosikan jumlah kredit yang lebih besar daripada DANA JAMINAN itu sendiri. Tingkat utang ini akan meningkat sebagai berikut:

Untuk awalnya, Bank menyediakan sejumlah dana untuk operasi kredit, sebagai bagian dari Perjanjian ini, yang besarnya sama dengan dua kali Dana Jaminan, yaitu Satu Juta Dolar AS (US\$ 1.000.000).

Dalam bulan pertama setelah tahun pertama pengoperasian perjanjian, dan setelah diskusi dengan pihak-pihak yang bersangkutan, Bank akan mengubah proporsi dana yang dialokasikan ke operasi kredit tergantung dari persentase pengembalian pinjaman pada tahun pertama operasi.

##### 1.2 Definisi rencana keuangan dan pedoman teknis

Kredit akan diberikan untuk usaha tani, peternakan dan usaha-usaha kecil non pertanian. Agar prosedur pemberian kredit bisa hemat biaya, masing-masing rencana bisnis perorangan dan aplikasi kredit akan dibandingkan dengan rencana keuangan standar dan pedoman teknis.

Dalam hal **pertanian**, Komite Teknis harus menyetujui daftar tanaman pangan yang akan dibiayai, tergantung dari ketahanan ekonomi masing-masing. Komite Teknis juga merancang pedoman teknis untuk pembiayaan masing-masing tanaman, sesuai data pertanian yang tercantum dalam Rencana Pembangunan Regional untuk Daerah Sibenik, yang disusun sebagai bagian dari Proyek CRO/96/002. Pedoman teknis ini harus disetujui oleh komite perjanjian. Garis pedoman teknis berisi:

- Daftar-periksa produksi: jenis tanaman pangan, areal, masukan, perkiraan hasil panen, perkiraan pengembalian;
- Rencana investasi: investasi total, jumlah kredit, sumber daya sendiri; dan
- Pencairan dana dan pengembalian: kalender pencairan dana, tenggang waktu, kalender pembayaran kembali.

Untuk **peternakan**, diterapkan prosedur serupa. Di sini Proyek CRO/96/002 mendasarkan pedoman teknisnya pada model-model pertanian yang telah dibuat. Garis pedoman teknis akan mencakup:

- Daftar-periksa berdasarkan model-model pertanian;
- Rencana investasi;
- Rencana pencairan dana dan pembayaran kembali.



Untuk **usaha kecil nonpertanian**, kelayakan rencana bisnis harus diperiksa oleh Komite Teknis untuk masing-masing kasus. Komite Teknis akan membuat rencana pembiayaan untuk setiap aplikasi pinjaman:

### **1.3 Kualifikasi dan persetujuan aplikasi penjaminan**

(Calon) Peminjam harus memenuhi kriteria di bawah ini untuk dapat memperoleh pinjaman:

- Presentasi rencana bisnis yang secara keuangan dapat berlanjut;
- Menunjukkan bukti tempat domisili di wilayah geografis yang dijangkau oleh Proyek CRO/96/002;
- Memberi jaminan pribadi dan agunan, sesuai kemampuan; dan
- Tersedianya semua masukan yang diperlukan, termasuk keahlian teknis dan manajerial, selain apa yang akan dibiayai oleh pinjaman.

Komite Teknis memeriksa rencana-rencana bisnis yang diajukan, dalam hal kompatibilitas dengan syarat-syarat dan ketentuan-ketentuan yang tercantum dalam garis pedoman teknis. Komite juga mempelajari kelayakan rencana-rencana usaha non pertanian dan membuat rencana pembiayaan.

Penyebarluasan informasi dan persetujuan jaminan akan diatur sebagai berikut:

- LDC, melalui perwakilan mereka di setiap desa, akan memberitahu masyarakat penerima manfaat tentang program kredit dan memberikan kuesioner agar mendapat masukan-masukan mengenai kebutuhan-kebutuhan kredit yang dirasakan oleh masyarakat;
- LDC mengumpulkan kuesioner-kuesioner tersebut dan menyerahkannya kepada Caritas atau Faust Vrancic, tergantung wilayah geografis;
- Tergantung respons terhadap kuesioner (jumlah), Caritas dan Faust Vrancic akan mengunjungi keluarga-keluarga yang tertarik untuk mengambil pinjaman atau akan

membuat seleksi pertama bersama dengan LDC;

- Caritas dan Faust Vrancic akan mengunjungi dan membagikan formulir aplikasi pinjaman kepada calon-calon yang serius;
- Komite Teknis (CRO/96/002, Bank, Caritas atau Faust Vrancic dan LDC) akan berkumpul di setiap kotamadya untuk menseleksi aplikasi untuk jaminan pinjaman; dan
- Bank akan menandatangani surat-surat jaminan.

Aplikasi-aplikasi yang memenuhi kriteria Komite Teknis diserahkan kepada Bank, bersama dengan surat jaminan dan semua data yang relevan. Aplikasi harus diterima oleh Bank paling sedikit 15 hari kerja sebelum pinjaman akan dicairkan.

Bank membuat keputusan terakhir mengenai persetujuan atau penolakan aplikasi pinjaman. Alasan-alasan Bank untuk menolak suatu aplikasi adalah:

- Usaha yang diajukan dianggap terlalu riskan secara keuangan;
- Bank mempunyai informasi tentang peminjam yang mendiskualifikasinya; dan
- Bank menganggap bahwa pinjaman tersebut jelas bertentangan dengan salah satu klausul Perjanjian atau salah satu aturan operasional.

### **1.4 Jumlah pinjaman**

Jumlah pinjaman berhubungan dengan tujuan pinjaman, rencana pembiayaan standar dan pedoman teknis sesuai klausul 1.2 dari Aturan-Aturan Operasional ini maupun kemampuan untuk membiayai investasi dari sumber daya peminjam sendiri.

Jumlah pinjaman maksimum untuk peralatan adalah US\$ 3.000 (tiga ribu dolar AS), sedangkan satu pinjaman mempunyai batasan maksimum US\$ 7.000 (tujuh ribu dolar AS).

### **1.5 Tingkat bunga**

Bank akan menetapkan tingkat bunga pasar



yang serendah mungkin untuk para nasabah Program. Untuk tahun pertama, bunga ditetapkan sebesar 7 persen per tahun. Bunga ini dikenakan sepanjang masa kredit, termasuk masa tenggang waktu, atas pokok pinjaman yang belum dibayar dalam mata uang *kuna*, dengan asumsi bahwa nilainya akan bertahan dalam perbandingan dengan mark Jerman (DM).

Dalam hal terjadi depresiasi/devaluasi dari kuna terhadap mark Jerman dan tergantung dari dampak perubahan tersebut, maka tingkat bunga akan disesuaikan atau bila tidak, selisihnya akan diganti oleh Dana Jaminan untuk mempertahankan nilai dari sisa pokok pinjaman dalam mark Jerman.

## 1.6 Menyetujui dan mencairkan pinjaman

Bank akan menolak, menyetujui dan mencairkan dari sumber dananya sendiri atau dana yang dikelolanya, pinjaman-pinjaman yang dijamin oleh Proyek CRO/96/002 dalam waktu 15 hari setelah menerima aplikasi dari Komite Teknis.

Pada prinsipnya, Bank akan memberikan pinjaman sedapat mungkin secara "in natura" (tidak dalam bentuk tunai), membayar kuitansi pembelian yang diajukan oleh peminjam, langsung kepada pemasok. Namun demikian, sebagai pengecualian, tergantung pada tujuan peminjaman dan situasi khusus dari peminjam tertentu, dapat diberikan maksimum 15persen dari kredit dalam bentuk uang tunai.

## 1.7 Fungsi Bank

Bank akan membuka berkas kredit untuk setiap nasabah yang sudah dijamin oleh Komite Teknik.

Bank juga akan mengkoordinasikan tanggal pencairan dana dengan Proyek CRO/96/002, Caritas dan Faust Vrancic dan akan mempermudah setiap informasi yang dibutuhkan oleh pihak-pihak ini untuk menindaklanjuti pinjaman-pinjaman yang belum dibayar kembali. Peran dari Caritas, Faust Vrancic dan Proyek dalam menyediakan jasa pelayanan

keuangan sama sekali bukan menggantikan prosedur dan operasi Bank yang biasa berkenaan dengan pemantauan dan tindak lanjut terhadap pinjaman yang belum dibayar.

Dengan mengacu kepada klasul empat (4) Perjanjian ini, Bank akan menginvestasikan mark Jerman dalam Dana Jaminan sebagaimana dinyatakan dalam Kontrak mengenai Deposito Valuta Asing Berjangka Tetap antara Jadranska Banka dan UNOPS Proyek CRO/002/96, yang ditandatangani tanggal 27 February 1998.

## BAB KEDUA

### Prosedur-Prosedur untuk Pemulihan Pinjaman

#### 2.1 Melaksanakan jaminan

Setelah berakhirnya jangka waktu kredit, Bank akan mengikuti prosedur normal, melaporkan kelalaian pembayaran utang, jika ada, dan menuntut secara hukum agunan langsung daripada peminjam yang lalai membayar.

Enampuluh (60) hari setelah melaporkan kredit yang macet, Bank secara otomatis dapat menutup sisa kelalaian membayar dengan uang dari Dana Jaminan, jika Bank dan Proyek CRO/96/002 tidak mencapai kesepakatan untuk menjadwalkan kembali pinjaman tersebut dalam 60 hari tersebut. Kelalaian atau kegagalan membayar yang dilindungi oleh Dana Jaminan seharusnya tidak mempengaruhi proses untuk mengajukan tuntutan hukum terhadap agunan langsung, yang mana merupakan tanggung jawab Bank. Sesuai klausul 1.1 dari Aturan-Aturan Operasional, agunan dan jaminan pribadi yang dijanjikan oleh nasabah mengandung risiko macet pada garis pertama, diikuti oleh modal dari Dana Jaminan. Dalam revisi terhadap Aturan-Aturan Operasional ini nanti dan untuk membagi risiko kredit macet secara lebih merata antara peminjam, pemberi pinjaman dan penjamin, maka pengaturan pembagian risiko ini dapat diubah.





Dalam hal di mana Proyek CRO/96/002 menyatakan bahwa peminjam tidak mempunyai pengaruh terhadap alasan kelalaian membayar, Proyek dapat meminta Bank, dalam waktu 30 hari setelah melaporkan kredit macet, untuk tidak melakukan tuntutan hukum, sehingga otomatis berasumsi bahwa pembayaran seluruh utang akan diambil dari Dana Jaminan. Proyek juga dapat meminta Bank untuk membiayai kembali pembayaran yang lalai.

Dalam hal peminjam mulai membayar kembali utangnya setelah Dana Pinjaman menyelesaikan pembayaran yang lalai, maka pembayaran-pembayaran tersebut secara otomatis harus mengalir kembali ke dalam Dana Pinjaman. Memperoleh kembali pembayaran atas utang seharusnya bermanfaat pula untuk Dana Jaminan, apabila Dana Jaminan ini melindungi kerugian tersebut sejak awal.

## **BAB KE TIGA**

### **Bantuan teknis, dan tindak-lanjut**

#### **3.1 Pembayaran gaji untuk Asisten Teknik**

Caritas dan Faust Vrancic akan menerima upah sebesar 8 persen dari kredit yang belum dibayar kembali oleh Dana Jaminan. Upah ini akan dibayar oleh UNOPS dari bunga yang diperoleh Dana Jaminan dari garis pertama (lihat juga klausul empat (4) Perjanjian) dan, jika kurang, dari sumber keuangan program sendiri.

## **BAB KE EMPAT**

### **Laporan, Pemeriksaan, dan Audit**

#### **4.1 Laporan**

Bank harus menyerahkan laporan setiap bulan kepada Proyek CRO/96/002, yang memberi keterangan tentang status portofolio pinjaman yang dijamin serta Dana Jaminan itu sendiri berdasarkan pembukuan internal. Dalam

laporan-laporan ini terdapat daftar semua pinjaman yang belum dilunasi - termasuk perincian tentang tunggakan dan kewajiban, investasi dan pengembalian, operasi yang ditanggihkan, biaya-biaya Bank yang timbul dalam hubungan dengan Dana Jaminan, maupun peningkatan status peminjam.

#### **4.2 Pemeriksaan**

Bank mendukung, pada setiap saat, pemeriksaan terhadap rekening-rekening Program oleh akuntan dalam (internal), akuntan PBB, atau siapa saja yang bekerja atas nama PBB dan diberi wewenang oleh Proyek CRO/96/402.

#### **4.3 Audit**

Bank melaksanakan audit paling sedikit sekali dalam setahun sebagai bagian dari fungsi-fungsi normalnya. Salinannya dikirim ke Proyek CRO/96/002.

## **BAB KE LIMA**

### **Jangka waktu/modifikasi dan penyelesaian perselisihan**

#### **5.1 Jangka waktu/modifikasi aturan-aturan operasional**

Aturan-Aturan Operasional ini mulai berlaku segera sesudah Komite Perjanjian mengesahkannya. Kecuali diputuskan lain oleh pihak-pihak yang bersangkutan, Aturan-Aturan ini akan habis masa berlakunya setelah Perjanjian ini berakhir. Sesuai klausul 9 Perjanjian ini, Komite Perjanjian dapat memodifikasi aturan-aturan ini setiap saat, atas rekomendasi dari Komite Teknis.

#### **5.2 Penyelesaian perselisihan**

Dalam hal terjadi perbedaan antara teks Aturan-Aturan Operasional bahasa Kroasia dan bahasa Inggris, disebabkan penterjemahan dari teks asli berbahasa Inggris, maka teks versi Inggris yang akan berlaku.



## Perangkat 4.6.10 Daftar-periksa mengenai persyaratan untuk menjadi perantara dalam program-program jaminan

	Tidak Relevan	Tidak Memuaskan	Lemah	Memuaskan
<b>1. Kecocokan instrumen</b>				
♦ Instrumen Dana Jaminan relevan untuk organisasi.				
♦ Organisasi mempunyai pengalaman sebelumnya dalam dana jaminan.				
♦ Organisasi mempunyai pengalaman dalam pemberian pinjaman (langsung).				
<b>2. Budaya dan kepemimpinan institusi</b>				
♦ Direksi/badan pengelola banyak mengetahui tentang (kekhususan dari) instrumen penjaminan.				
♦ Direktur eksekutif/manajer umum banyak mengetahui tentang (kekhususan dari) instrumen penjaminan.				
♦ Kepala divisi/unit jasa keuangan banyak mengetahui tentang (kekhususan dari) instrumen penjaminan.				
♦ Jasa-jasa keuangan termasuk prioritas dalam bidang-bidang yang diperhatikan oleh organisasi.				
♦ Ada konsensus pada berbagai tingkat manajemen tentang kecocokan instrumen penjaminan.				
♦ Organisasi bersedia memberikan sumber daya (dana) yang diperlukan.				
♦ Organisasi bersedia membuat perubahan organisasional yang diperlukan (reorganisasi).				
♦ Direksi/manajemen siap mengalokasikan sumber daya yang diperlukan untuk pelatihan staf serta peningkatan sistem pemantauan.				
♦ Direksi/manajemen siap merekrut staf profesional dari luar organisasi (bila perlu).				
♦ Para anggota organisasi menganggap pemimpin mereka adalah representatif, handal, dan transparan. Tidak ada campur tangan politik atau nasabah yang dapat mengancam program penjaminan.				
♦ Perantara keuangan sebelumnya bersifat transparan dan profesional.				
<b>3. Struktur organisasi</b>				
♦ Jasa-jasa keuangan diatur dalam divisi/unit khusus				
♦ Divisi/unit ini mempunyai rekening-rekening sendiri (desentralisasi) yaitu anggaran, neraca, laporan laba-rugi.				





	Tidak Relevan	Tidak Memuaskan	Lemah	Memuaskan
♦ Pembuatan keputusan sehari-hari di-desentralisasikan.				
<b>4. Perencanaan Strategis dan operasional</b>				
♦ Organisasi mempunyai kapasitas perencanaan strategis dan operasional.				
♦ Organisasi mendasarkan kegiatan-kegiatannya pada rencana strategis jangka menengah dan jangka panjang				
♦ Peran sebagai perantara keuangan dalam keseluruhan strategi organisasi adalah jelas dan selaras dengan kegiatan-kegiatan lain.				
♦ Divisi/unit jasa keuangan mempunyai rencana tahunan sendiri jangka menengah dan jangka panjang.				
♦ Rencana dan proyeksi keuangan dibuat secara teratur.				
♦ Divisi/unit jasa keuangan mempunyai rencana akuntansi dana tersendiri.				
♦ Sasaran dikaji ulang secara teratur dan direvisi bila perlu.				
<b>5. Kebijakan dan prosedur keuangan</b>				
♦ Kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur telah ditetapkan untuk jasa-jasa keuangan.				
♦ Kebijakan-kebijakan untuk perantara keuangan adalah transparan dan lengkap.				
♦ Kelompok sasaran dan kriteria kelayakan ditetapkan untuk setiap jasa keuangan.				
♦ Ketentuan-ketentuan untuk kredit ditetapkan untuk setiap jasa keuangan.				
♦ Organisasi mempunyai kebijakan eksplisit untuk membayar jasa-jasa keuangan dan keberlanjutan program.				
♦ Organisasi mempunyai kebijakan eksplisit mengenai restrukturisasi kredit dan tindakan hukum.				
♦ Organisasi mempunyai kesepakatan jelas (kebijakan) untuk menarik jaminan.				
♦ Prosedur-prosedur yang memadai ditetapkan untuk bidang-bidang berikut:				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Skrining dan seleksi nasabah</li> <li>- Penilaian dan persetujuan kredit</li> <li>- Pencairan kredit dan pembayaran kembali</li> <li>- Menindak-lanjuti kredit bermasalah</li> </ul>				



	Tidak Relevan	Tidak Memuaskan	Lemah	Memuaskan
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menarik jaminin; dan</li> <li>- Pembayaran jaminan.</li> </ul>				
♦ Prosedur-prosedur terdapat dalam suatu buku pedoman yang mudah difahami oleh pengguna				
♦ Komite independen khusus menyetujui aplikasi kredit/jaminan.				
<b>6. Situasi Keuangan</b>				
♦ Organisasi mempunyai akses dana yang diperlukan untuk program dana jaminan.				
♦ Organisasi mempunyai akses ke sumber pendanaan yang diperlukan untuk program.				
♦ Organisasi mempunyai dana tunai untuk digunakan.				
♦ Likuiditas dana jaminan.				
♦ Solvabilitas program dana jaminan dalam kaitannya dengan keseluruhan (kegiatan) organisasi.				
<b>7. Pemantauan dan pengawasan</b>				
♦ Divisi/unit jasa keuangan mempunyai sistem informasi untuk memantau kredit perorangan dan portofolio kredit keseluruhan.				
♦ Ada sistem untuk memantau status dan performa dari dana jaminan.				
♦ Informasi tentang pencairan dana dan pembayaran kembali hutang mudah diakses.				
♦ Manajemen mendapat laporan-laporan berkala (bulanan) mengenai status portofolio keuangan.				
♦ Laporan-laporan berisi indikator-indikator yang jelas mengenai kredit yang menunggak, yang lalai/gagal dibayar, dan portofolio-portofolio yang berisiko.				
♦ Laporan-laporan berkala diberikan mengenai status dari dan penarikan dana jaminan.				
♦ Organisasi dapat memanfaatkan suatu sistem informasi untuk memantau biaya-biaya dan penerimaan dari program keuangan.				
♦ Sistem informasi memberi informasi tentang beban kerja dan performa masing-masing petugas keuangan.				
♦ Manajemen mendapat laporan-laporan berkala mengenai performa program, biaya program dan penerimaan.				



	Tidak Relevan	Tidak Memuaskan	Lemah	Memuaskan
♦ Tingkat keberlanjutan program diukur secara berkala atas dasar indikator-indikator (yang ditentukan sebelumnya).				
♦ Manajemen memberi laporan (setengah) tahunan kepada direksi/badan pengelola.				
♦ Program keuangan harus menjalani pemeriksaan (audit) eksternal secara teratur (tahunan).				
<b>8. Kemampuan staf (manajemen)</b>				
♦ Manajer-manajer yang relevan mempunyai kemampuan untuk merancang, memperbarui dan menyempurnakan kebijakan-kebijakan, strategi-strategi, dan prosedur-prosedur.				
♦ Staf program mempunyai keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan.				
♦ Para manajer mampu membuat proyeksi keuangan.				
♦ Staf yang relevan sudah biasa melakukan pemantauan (portofolio) dan pelaporan.				
♦ Staf sudah mengenal kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur bank.				
♦ Para petugas sudah mengenal alat-alat untuk menyaring rencana-rencana bisnis berkenaan dengan kelayakan teknis dan keuangannya (termasuk analisis arus kas dan analisis pasar).				
♦ Para petugas sudah mengenali alat-alat untuk menilai kapasitas pengelolaan usaha para pemohon kredit.				
♦ Staf mampu memberi penjelasan orientasi pra-pinjaman mengenai (penggunaan) kredit.				



## 4.7

4.7.1  
Apa yang  
dipertimbangkan?

## Perhatian terhadap Kelompok-kelompok Rentan

Salah satu tantangan pertama setelah krisis adalah membuat penilaian tentang dampak krisis terhadap kelompok-kelompok penduduk di daerah tersebut.

Kelompok-kelompok utama yang ditargetkan dalam program rehabilitasi dan program pembangunan lokal, terdapat pada tabel di bawah ini:

<b>KELOMPOK-KELOMPOK RENTAN YANG MUNGKIN MENDERITA KARENA KRISIS</b>	
Penduduk yang bermukim kembali di lokasi baru.	
Penduduk yang kembali setelah mencari perlindungan di luar negeri.	
Penduduk yang kembali setelah mengungsi karena konflik.	
Penduduk yang kembali setelah mengungsi karena bencana alam.	
Mantan pejuang dari kesatuan reguler dan/atau bukan.	
Orang-orang yang cacat karena perang/bencana alam.	
Keluarga/rumah tangga yang kepala keluarganya adalah perempuan.	
Kelompok-kelompok lain yang terkena dampak.	

Perlunya mengembangkan program-program khusus untuk kelompok-kelompok sasaran ini didukung oleh beberapa kriteria, yang paling penting adalah:

- ❖ Ketentuan-ketentuan perjanjian perdamaian;
- ❖ Pencarian stabilitas sosial yang memudahkan penyatuan proses perdamaian; dan
- ❖ Tekanan internasional untuk alasan-alasan kemanusiaan dan biaya ekonomi program-program untuk pengungsi.



Tabel di bawah mencantumkan ciri-ciri utama program-program seperti itu:

CIRI-CIRI PROGRAM PENGUNGSI TRADISIONAL	
Tersedianya sumber daya keuangan tergantung pada bantuan internasional.	
Masa pelaksanaan yang sangat singkat.	
Visi jangka pendek.	
Pemantauan eksternal yang kuat.	
Pelaksanaan melalui institusi-institusi internasional dengan partisipasi signifikan personil internasional.	
Suatu dualitas, dalam beberapa kasus, antara tindakan militer (misalnya, memberi perumahan kepada para pejuang, pelucutan senjata, dan demobilisasi) dan tindakan sipil (seperti perawatan kejiwaan, kembali ke tempat asal, pendidikan, dan/atau pelatihan profesional).	
Penggunaan alat-alat ekonomi tertentu, seperti pelatihan profesional, lebih sebagai cara untuk mengalihkan perhatian dari kelompok-kelompok ini dari konflik, dan menawarkan suatu sumber pendapatan (misalnya, melalui hibah untuk pelatihan) tanpa bantuan tersebut terlihat sebagai "amal".	



#### DAFTAR KEPUSTAKAAN

Untuk daftar literatur yang menguraikan tentang proses-proses tersebut, lihat **DAFTAR KEPUSTAKAAN** untuk pengalaman-pengalaman ILO dengan berbagai kelompok yang terkena dampak konflik.

Namun demikian, kelompok-kelompok yang paling rentan lebih sering dipandang sebagai penerima pasif bantuan pembangunan darurat, daripada sebagai pelaku proaktif yang mampu menyumbang kepada pembentukan, pelaksanaan dan penyesuaian strategi-strategi pemulihan. Akibatnya, di waktu lampau kelompok-kelompok rentan hanya sedikit atau tidak punya suara dalam proses pembuatan keputusan mengenai re-integrasi dan strategi-strategi pembangunan jangka panjang, yang perancangannya kemudian menjadi terisolir, tidak hanya dari realitas sosio-ekonomi di daerah yang terkena krisis, tetapi juga dari pengalaman-pengalaman dan latar belakang pribadi para pengungsi yang kembali ke daerah asal. Ini berarti bahwa keterampilan-keterampilan, strategi untuk bertahan hidup yang berbeda-beda, serta kesejahteraan fisik, emosional dan sosial dari kelompok-kelompok rentan, yang telah berkembang selama masa krisis tidak diperhitungkan sebagai aset atau alat potensial dalam proses stabilisasi dan kekuatan untuk memulihkan keadaan.



Beberapa hal yang mengurangi efektivitas program-program pemulihan antara lain:

- ❖ Strategi-strategi pembangunan yang tidak memperhitungkan kecenderungan dan kegiatan-kegiatan ekonomi pra krisis, atau yang mengusulkan kegiatan-kegiatan baru tetapi pasar tenaga kerja yang ada belum siap;
- ❖ Kurangnya pengalaman, terutama di kalangan kaum muda, dalam hal keterampilan kerja dan pelatihan;
- ❖ Kegiatan ekonomi yang justru mempertegas ketidakmerataan yang ada dalam hal akses terhadap lahan atau sumber-sumber daya produktif, dan karena itu tidak menyumbang banyak kepada upaya mengatasi ketertinggalan sosial; dan
- ❖ Intervensi-intervensi yang menimbulkan ketidakpercayaan pada penduduk di daerah yang terkena konflik karena ada kelompok-kelompok tertentu yang lebih diperhatikan daripada yang lain, misalnya mereka yang ambil bagian dalam program re-integrasi.

Perlindungan sosial terutama diperlukan oleh banyak kelompok rentan, termasuk perempuan, pengungsi, penderita cacat tubuh, yatim-piatu, dan anak-anak mantan pejuang. Yang menjadi inti strategi pemulihan adalah pembangunan komunitas dan aset-aset perorangan yang akan mengarah kepada kemunculan kembali mata pencaharian yang tetap. Kegiatan-kegiatannya dapat berupa program-program pekerjaan umum (program pekerjaan yang dibayar dengan makanan dan program pekerjaan yang dibayar dengan uang tunai), dukungan kredit mikro (terutama untuk perempuan), pelatihan keterampilan dan kejuruan. Selain itu, dukungan kepada institusi-institusi pelayanan sipil utama yang harus mencakup tindakan-tindakan penegakan untuk meningkatkan pemberian pekerjaan kepada kelompok-kelompok rentan di semua tingkat.

Pendekatan PEL ingin memastikan bahwa disain strategi pemulihan sudah cukup luas menanggapi kebutuhan dari semua kelompok penduduk, terutama yang paling rentan. Program-program khusus perlu dirancang bersama dengan wakil-wakil dari kelompok-kelompok itu sendiri, dengan memperhitungkan apa yang menjadi prioritas mereka, kebutuhan-kebutuhan dan kontribusi mereka dalam melaksanakan berbagai kegiatan.

Sebagai contoh, banyak perempuan terpaksa harus menanggung beban kehidupan keluarga selama krisis sehingga mereka belajar keterampilan-keterampilan untuk mengatasi masalah kekurangan pangan dan pendapatan, baik ketika tinggal di kamp pengungsi ataupun di tengah komunitas mereka. Beberapa memang berhasil menjadi pengusaha mikro di sektor ekonomi informal. Namun, keterampilan-keterampilan itu sering diabaikan oleh para pembuat kebijakan, dan isi serta model pelayanan jasa pengembangan bisnis dan dukungan finansial dalam situasi pasca krisis seringkali 'buta-jender' atau membatasi kesempatan-kesempatan bagi pengusaha perempuan dan menyisihkan mereka ke sub-sektor-sub-sektor tradisional yang produktivitasnya rendah.



## 4.7.2 Apa yang harus dilakukan?



Perangkat  
4.7.1

Masalah-masalah yang spesifik antara lain:

- ❖ Akses yang tidak merata bagi perempuan terhadap keuangan, aset-aset, teknologi dan pelayanan jasa;
- ❖ Akses yang terbatas terhadap kesempatan memperoleh pendidikan kejuruan;
- ❖ Persepsi-persepsi negatif yang berakar dalam budaya dan norma sosial terhadap perempuan yang terjun ke dunia usaha;
- ❖ Tuntutan peran yang bertentangan dan keterbatasan waktu; dan
- ❖ Kurang ketegasan dan kepercayaan diri.

### Langkah 1: Diagnosa

Program-program tidak dapat dirancang sebelum informasi dan data sosial-ekonomi tentang berbagai kelompok penduduk di daerah yang terkena konflik terkumpul. Penilaian perlu dilakukan untuk mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan, keterampilan-keterampilan dan aset-aset lain, yang nanti dapat dimanfaatkan dalam proses mengaktifkan kembali pembangunan ekonomi lokal. Di antara para pengungsi yang kembali, kami mungkin akan menemukan beberapa keluarga yang cukup berada yang akan lebih merasakan manfaat dari bantuan berupa pinjaman bank daripada sepasang kerbau, alat pembajak, bibit dan pupuk.

Lihat **PERANGKAT 4.7.1** untuk referensi bagi penilaian kebutuhan kelompok-kelompok rentan dalam situasi pasca krisis.

Di lain pihak, proses pemetaan institusi, mencakup pengumpulan informasi mengenai semua organisasi, asosiasi, LSM, dan sebagainya yang ada, yang melaksanakan program-program yang sasarannya adalah kelompok-kelompok rentan.

### Langkah 2: Menumbuhkan kepekaan

Dalam tahap ini, yang penting adalah meningkatkan kesadaran di antara konstituen yang lebih luas, yaitu departemen-departemen pemerintah setempat dan masyarakat bisnis, mengenai masalah-masalah yang dihadapi oleh kelompok-kelompok yang rentan dan pentingnya menanggulangi masalah-masalah tersebut sebagai bagian dari suatu program pemulihan berkelanjutan. Data yang dikumpulkan dalam langkah 1 akan membantu memberi bukti mengenai masalah-masalah yang dihadapi kelompok-kelompok rentan di daerah tersebut.

### Langkah 3: Mempromosikan forum lokal/regional

Pihak-pihak yang berkepentingan yang mewakili kelompok-kelompok penduduk yang berbeda hendaknya menjadi anggota dari forum lokal.



Perangkat  
4.7.2



Perangkat  
4.8.4



Perangkat  
4.7.3

4.7.3  
Siapa yang akan  
melakukannya?

Adanya para pemangku kepentingan dengan latar belakang yang berbeda-beda akan membantu merangsang diskusi tentang masalah-masalah yang paling mendesak yang dihadapi oleh kelompok-kelompok yang kurang beruntung. Bila melembagakan forum lokal tersebut, ikutnya wakil-wakil dari kelompok-kelompok rentan harus diperhitungkan.

### Langkah 4: Merancang strategi PEL

Analisa SWOT akan membantu mengintegrasikan kebutuhan-kebutuhan kelompok-kelompok rentan ke dalam strategi PEL.

Forum lokal akan memeriksa data yang dikumpulkan selama diagnosa wilayah dan proses pemetaan institusi dan merespons pertanyaan-pertanyaan yang paling mendesak.

Lihat **PERANGKAT 4.7.2** untuk unsur-unsur yang dapat dipakai untuk melakukan analisis SWOT tentang kebutuhan dan kekuatan kelompok-kelompok rentan.

Contoh-contoh kegiatan khusus:

- ❖ Melibatkan pemuda dalam kegiatan pendidikan, olahraga, dan sebagainya;
- ❖ Melibatkan orang-orang tua dalam kegiatan sosial, lingkungan hidup, atau pendidikan;
- ❖ Mempertimbangkan kebutuhan kelompok-kelompok rentan dalam proses promosi bisnis, perencanaan, pembuatan mekanisme keuangan atau menarik investasi, dan lain-lain.

Lihat **PERANGKAT 4.8.4** untuk contoh bagaimana mengikutsertakan kelompok-kelompok rentan dalam suatu strategi pendidikan kejuruan.

- ❖ Partisipasi para mantan pejuang, para pengungsi yang sudah kembali, dan pengungsi dalam melaksanakan proses rekonstruksi dan kegiatan-kegiatan sosial, sesuai dengan ketrampilan dan motivasi mereka;
- ❖ Promosi terhadap pemberdayaan ekonomi dan penciptaan pekerjaan untuk perempuan.

Lihat **PERANGKAT 4.7.3** untuk contoh promosi penciptaan pekerjaan untuk perempuan di Pusat Kewirausahaan, Devin, Bulgaria.

Forum lokal bertanggung jawab mengikutsertakan kelompok-kelompok rentan di dalam disain dan pelaksanaan proses PEL.





## Perangkat Panduan 4.7 - Perhatian Terhadap Kelompok Rentan

### Perangkat 4.7.1 - Penilaian Kerentanan

PENILAIAN KERENTANAN	
<b>Pertanyaan umum</b>	
Jelaskan kelompok sasaran dalam hal jumlah anggota, jender, usia, status keluarga dan rata-rata besar keluarga?	
Dimanakah mereka tinggal?	
Apa dampak utama krisis terhadap kelompok ini?	
Apakah mereka lebih rentan terhadap dampak tambahan atau dampak sekunder krisis?	
Berapa usia rata-rata anggota kelompok yang bekerja?	
Apa mata pencaharian mereka sebelum krisis, dan keterampilan serta tingkat pendidikan?	
Apa yang menjadi kendala utama untuk mendapatkan pekerjaan?	
Jenis pelayanan atau bantuan apakah yang diadakan sekarang untuk membuka lebih banyak kesempatan kerja?	
Siapa yang mengadakan pelayanan tersebut (pemerintah, masyarakat atau bantuan luar)?	
Apakah pelayanan tersebut sesuai dengan keadaan?	
Mekanisme-mekanisme penanggulangan yang manakah yang diterapkan oleh kelompok?	
Apakah strategi penanggulangan yang positif diakui dan didukung oleh para pemberi bantuan?	
Kegiatan-kegiatan manakah (pekerjaan umum, pelatihan, kegiatan produktif, dan sebagainya) yang paling baik mengurangi kerentanan dan mendorong keswadayaan?	
Kegiatan-kegiatan mana yang akan diperlukan untuk mengurangi ketergantungan jika kerentanan mulai menurun?	
Berapakah persentase kelompok-kelompok berikut ini di dalam kelompok rentan:	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Perempuan</li><li>- Kaum miskin</li><li>- Kaum tua</li><li>- Pribumi</li><li>- Terpencil secara sosial</li><li>- Anak-anak</li><li>- Yang tak terdokumentasi</li><li>- Yang mempunyai banyak tanggungan</li></ul>	



- Sakit kronis atau kurang gizi - Lain-lain	
Program-program manakah yang sudah menghadapi kebutuhan-kebutuhan spesifik mereka?	
Program apakah yang siap menangani kebutuhan-kebutuhan khusus ini?	
<b>Penyandang cacat</b>	
Berapakah jumlah penderita cacat dalam masing-masing kategori kecacatan?	
- Gangguan mobilitas yang membutuhkan peralatan adaptif khusus - Kebutaan - Tuli - Gangguan mental - Sakit jiwa - Trauma yang ekstrim - Lain-lain	
Bantuan apakah yang mereka perlukan untuk mengatasi kendala-kendala dalam mencari kesempatan kerja?	
<b>Kaum Muda</b>	
Bagaimana situasi sosio-ekonomi kaum muda sebelum krisis?	
Pekerjaan apa yang mereka minati?	
Apa harapan-harapan mereka?	
Siapa yang secara khusus mendukung mereka?	
Bagaimana kesempatan kerja bagi kaum muda yang sudah mencapai usia kerja?	
<b>Mantan pejuang (termasuk anak-anak yang pernah dijadikan tentara)</b>	
Apakah perlucutan senjata dan demobilisasi berhasil dijalankan dengan baik?	
Apa yang diharapkan dan diinginkan oleh kelompok-kelompok rentan berkenaan dengan mata pencaharian mereka setelah kembali kepada kehidupan sipil?	
Apa yang menjadi kendala terhadap keberhasilan re-integrasi?	
Bagaimana status sosial mereka di dalam masyarakat?	
Apa yang menjadi motivasi keterlibatan kaum muda dalam kegiatan militer?	
Apakah masyarakat dapat menerima mereka dijadikan sasaran program dengan menggunakan dana yang ada?	
Apakah ada struktur-struktur (organisasi) nasional untuk mengkoordinasikan perlucutan senjata, demobilisasi dan re-integrasi?	
Sektor-sektor ekonomi manakah yang dapat menyerap para mantan pejuang?	
<b>Perempuan sebagai kepala keluarga</b>	
Apa kendala-kendala yang dihadapi perempuan di pasar tenaga kerja dan bagaimana dampak krisis terhadap kemampuan mereka bekerja?	



Berapakah rata-rata jumlah anggota keluarga yang dihidupi oleh perempuan yang menjadi kepala rumah tangga?	
Apa risiko dari penderitaan yang terus menerus terhadap peran reproduksi perempuan (gangguan/kesulitan selama hamil, keguguran, bayi yang lahir meninggal, tingkat kematian bayi, dan sebagainya)?	
<b>Pengangguran</b>	
Apakah tingkat penganggurannya sudah lama terjadi atau disebabkan oleh krisis?	
Apakah Jaringan Pengaman Sosial atau strategi penanggulangan lain mampu mengurangi tekanan ekonomi yang dirasakan oleh keluarga-keluarga yang tidak mempunyai pekerjaan?	
<b>Pengungsi</b>	
Apakah ada kendala hukum sehingga pengungsi sulit mencari pekerjaan di negara di mana mereka mengungsi?	
Kira-kira berapa lamakah status mereka sebagai pengungsi?	
Apa kegiatan mereka sehari-hari?	
Apakah waktu mereka dapat dimanfaatkan secara lebih produktif, misalnya melalui pendidikan kejuruan dan pelatihan bisnis?	
Apa yang mereka harapkan dalam hal pekerjaan setelah pulang ke negara asal mereka?	
Apakah mereka membutuhkan keterampilan tambahan?	
Apakah ada informasi mengenai permintaan pasar tenaga kerja dari negara asal mereka?	
Apakah ada kekurangan produk di kamp-kamp pengungsi? Analisa kemungkinan mengadakan kegiatan yang dapat menghasilkan uang di kamp pengungsi (membuat sabun, sepatu, dan sebagainya)	
<b>Pengungsi yang baru kembali</b>	
Apa harapan dan keinginan mereka berkenaan dengan pekerjaan dan mata pencaharian setelah pulang?	
Apa yang menjadi kendala terhadap pemukiman kembali atau re-integrasi mereka?	
Apakah mereka harus bersaing dengan warga masyarakat penampung untuk mendapatkan pekerjaan?	
Bantuan apakah yang direncanakan guna mendukung prospek memperoleh pekerjaan bagi pengungsi yang kembali maupun masyarakat penampung?	
<b>Migran ekonomi yang kembali</b>	
Apa harapan dan keinginan mereka berkenaan dengan pekerjaan dan mata pencaharian setelah pulang?	
Kendala-kendala apa yang mereka hadapi dalam mencari pekerjaan setelah mereka kembali?	



## Perangkat 4.7.2 - Unsur-unsur untuk analisis SWOT yang berhubungan dengan kelompok-kelompok rentan

UNSUR-UNSUR UNTUK ANALISA SWOT (KELOMPOK-KELOMPOK RENTAN)	S	W	O	T
Sistem atau mekanisme yang ada di wilayah tersebut yang difokuskan pada kelompok-kelompok rentan.				
Peran institusi-institusi dalam mengikutsertakan kelompok-kelompok rentan di wilayah tersebut.				
Akses dari kelompok-kelompok rentan ke ruang sosial dan politik di dalam masyarakat.				
Organisasi formal (dan diakui) para kelompok rentan.				
Keikutsertaan wakil-wakil kelompok rentan di dalam proses pembuatan keputusan tingkat lokal/regional.				
Mekanisme pencegahan konflik lebih lanjut antara kelompok rentan dan "mayoritas".				
Lain-lain.				
<b>Pertanyaan-pertanyaan umum (keuangan)</b>				
Bagaimana kita dapat meningkatkan partisipasi kelompok-kelompok rentan tidak hanya dalam proses PEL tetapi juga dalam proses-proses sosial, ekonomi, dan politik?				
Persoalan-persoalan apakah yang kira-kira akan timbul di kemudian hari yang berhubungan dengan kelompok rentan (masalah imigrasi, pengangguran, penyisihan sosial, konflik, dan lain-lain)				
Bagaimana persoalan-persoalan tersebut dapat dihindari?				
Bagaimana kelemahan yang berkaitan dengan kelompok rentan dapat diubah menjadi kekuatan?				



### Perangkat 4.7.3 - Peningkatan Penciptaan Pekerjaan untuk Perempuan di Pusat Kewirausahaan, Devin, Bulgaria.

Proyek ini mempunyai tujuan pembangunan sebagai berikut:

*"Meningkatkan pemberdayaan ekonomi perempuan dan menciptakan pekerjaan untuk perempuan di daerah Devin. Tujuan ini akan dicapai dengan mendorong berdirinya usaha-usaha baru serta perluasan usaha-usaha yang sudah ada yang dimiliki oleh perempuan."*

Proyek ini dirancang dan didirikan oleh "Pusat Promosi Kewirausahaan/Pusat Bisnis/ Devin". Kegiatan-kegiatan utama Pusat Bisnis ini adalah:

- Mempromosikan budaya kewirausahaan di mana laki-laki dan perempuan yang berpotensi menjadi pengusaha menyadari tanggung jawab, risiko-risiko, dan potensi usaha yang mereka jalankan sendiri;
- Menyediakan paket layanan dukungan berbasis lokal kepada perusahaan kecil dan menengah, baik yang sudah ada maupun yang potensial; dan
- Memperkenalkan teknik-teknik manajemen baru dan teknologi-teknologi baru.

#### **Menyediakan banyak ragam pelayanan informasi**

- Jasa konsultasi untuk mempermudah pemberian bimbingan mengenai cara merumuskan dan memilih proyek-proyek yang dapat "diajukan ke bank".
- Melaksanakan proyek-proyek baru atau merehabilitasi proyek-proyek yang ada;
- Menindak-lanjuti dan memberi konseling tentang operasi proyek-proyek dengan maksud untuk mengkonsolidasikan kesinambungan usaha mereka;
- Membantu mempromosikan dan memasarkan produk pada tingkat internasional;
- Mengerahkan kesempatan-kesempatan dan

sumber-sumber daya, maupun garis-garis pedoman dan prosedur-prosedur untuk mempermudah akses terhadap kredit dan insentif-insentif untuk menciptakan lapangan kerja dan pelatihan.

#### **Memberikan rangsangan dan dukungan diadakannya dialog di tingkat lokal dan nasional**

Ditujukan untuk mendorong kewirausahaan swasta agar menciptakan hubungan yang dibangun atas kepercayaan di antara institusi-institusi publik dan sektor swasta.

Kelompok sasaran langsung proyek ini adalah perempuan-perempuan dari daerah Devin yang tidak bekerja, para pengusaha di semua sektor (terutama perempuan), calon pengusaha (laki-laki dan perempuan), para wakil dan pembuat keputusan dari badan-badan publik setempat, yang bertanggung jawab atas pembangunan ekonomi dan sosial lokal.

#### **Tujuan-tujuan proyek dan hasil-hasil yang nyata**

**HASIL 1:** Kelompok inti konsultan-konsultan nasional yang mampu memberi konsultasi dan jasa pelatihan kepada perempuan-perempuan pengusaha.

Kegiatan 1: Memilih para profesional/konsultan nasional serta staf pendukung melalui proses seleksi yang terbuka dan terstruktur.

Kegiatan 2: Memberi pelatihan kepada para personil nasional.

**HASIL 2:** Mendirikan Pusat Promosi Perempuan dalam Bisnis di Devin

Kegiatan 1: Mencari dan menentukan tempat yang tepat untuk lokasi Pusat



Promosi tersebut dan melengkapi isinya.

Kegiatan 2: Memilih dan menyediakan peralatan untuk Pusat tersebut.

**HASIL 3:** Meningkatnya kesadaran berwirausaha dan mengembangkan keterampilan dasar berbisnis di kalangan kaum perempuan di Devin.

Kegiatan 1: Menilai tingkat kesadaran terhadap bisnis serta kebutuhan para perempuan untuk mendapatkan pelatihan, melalui sebuah survei terbatas dan didasarkan pada kontak langsung dengan penerima manfaat yang ditargetkan.

Kegiatan 2: Mengidentifikasi kesempatan-kesempatan yang ada serta kendala-kendala utama dalam mengembangkan bisnis di daerah ini.

Kegiatan 3: Memberi jasa konseling kepada para pengusaha yang ada dan calon pengusaha dalam bidang yang berhubungan dengan usaha/proyek mereka, terutama untuk perempuan-perempuan yang tidak bekerja.

Kegiatan 4: Mengembangkan program-program yang dirancang khusus berdasarkan materi yang disediakan oleh RER/97/005 (dan sumber lain seperti buku "Memulai Usaha Sendiri" yang disusun ILO)

Kegiatan 5: Secara berkala mengadakan program pelatihan bisnis untuk para perempuan di daerah tersebut.

Kegiatan 6: Membantu perempuan dalam membuat proposal yang layak untuk mengembangkan usaha mereka sehingga mereka dapat memperoleh kredit dari bank dan lembaga keuangan lainnya.

Kegiatan 7: Menghubungi bank-bank dan sumber keuangan lain yang beroperasi di daerah tersebut untuk menjalin kerjasama, mengumpulkan informasi, dan meningkatkan akses terhadap dana bagi proyek-proyek bisnis yang layak, yang dikembangkan oleh perempuan atau menciptakan pekerjaan untuk perempuan-perempuan yang tidak bekerja.

**HASIL 4:** Merancang skema modal-mikro untuk perempuan pengusaha di Devin.

Kegiatan 1: Menetapkan prosedur yang tepat untuk mengoperasikan skema modal mikro.

Kegiatan 2: Menetapkan kriteria kelayakan, pelatihan, kriteria untuk mengevaluasi performa, mekanisme pembayaran, dokumen-dokumen untuk dinilai dan ditindak-lanjuti, dan sebagainya.

Kegiatan 3: Meluncurkan kampanye untuk mempromosikan skema modal mikro di kalangan para perempuan di Devin.

Kegiatan 4: Menyaring (skrining) proyek-proyek yang diusulkan untuk dibiayai dengan skema modal mikro.

Kegiatan 5: Membentuk komite penilai proyek yang akan mengevaluasi dan memutuskan persetujuan atas hibah.

Kegiatan 6: Memantau pelaksanaan skema modal-mikro.

## Dampak

Proyek ini meniru model "*Business Centre Mesta*" yang begitu sukses dan kini menjadi suatu organisasi non pemerintah yang sepenuhnya mandiri. Pusat Bisnis Mesta memberi pelayanan



kepada komunitas bisnis di daerah Razlog dan juga memainkan peran aktif dalam prakarsa-prakarsa pembangunan ekonomi lokal yang didukung oleh ILO/UNDP dan donor-donor lain. Dengan meniru model yang sukses ini, maka proyek juga mengarusutamakan jender sebagai suatu pendekatan inklusif (terbuka) yang akan mengurangi kemiskinan kaum perempuan maupun lelaki yang tidak bekerja di daerah Devin.

Proyek ini memakai pendekatan pembangunan ekonomi lokal (PEL), yang partisipatif dan dari bawah ke atas, dengan menjalin hubungan langsung dengan Dinas Nasional Penempatan Tenaga Kerja, pihak otorita kota, CBO, dan sektor swasta.

Dengan menyediakan pelatihan, jasa konsultasi, informasi, dan skema penjaminan pinjaman (agunan US\$ 35.000 untuk pinjaman kecil dan sampai US\$ 3.000 untuk usaha kecil), proyek ini meningkatkan kesadaran dan memberitahu semua pihak yang berkepentingan bahwa ini mungkin merupakan satu mekanisme pengentasan kemiskinan di tingkat lokal dengan menangani masalah pengangguran menggunakan pendekatan terpadu.

Di antara kisah-kisah keberhasilan pada awal proyek ini adalah terciptanya 60 lowongan pekerjaan bagi perempuan-perempuan Muslim, yang sebagian besar berupa dukungan terhadap pembukaan usaha tekstil lokal.

Skema penjaminan kredit akan membantu merangsang pembentukan usaha-usaha kecil dan menguatkan usaha-usaha yang sudah ada. Diharapkan skema ini dapat menjadi mekanisme pembelajaran bagi bank-bank agar mereka memahami bahwa usaha kecil dan usaha mikro juga merupakan nasabah yang layak menerima kredit. Skema ini juga merupakan mekanisme efektif untuk pengembangan usaha-usaha kecil dan menengah dan mengentaskan kemiskinan (saat ini, kebijakan perbankan untuk kredit UKM sangat membatasi dan orang yang ingin memulai usaha kecil tidak mungkin mengakses kredit dari bank).

## Pelajaran yang diperoleh

Pendekatan terpadu terhadap pengarusutamaan jender adalah hal yang mendasar bagi keberhasilan proyek.

Pendekatan partisipatif dari bawah ke atas, yang melibatkan semua pihak yang berkepentingan —pemerintah, otoritas kota, komunitas lokal, sektor swasta— diperlukan untuk kesinambungan LSM dalam jangka panjang beserta tujuan-tujuannya.

Jika suatu Pusat Bisnis ingin berhasil, maka ia harus diakui secara sosial dan diterima oleh komunitas lokal.

Proyek ini dilaksanakan secara nasional dan juga memanfaatkan prakarsa-prakarsa yang berkaitan serta pengalaman Eropa Tengah dan Timur, melalui dua proyek yang diayomi olehnya, yaitu RER/97/005 - Program Pengayom Regional untuk Mendukung Perkembangan Usaha Kecil dan Menengah, dan RER/97/002 - Jender dalam Pembangunan.

Proyek ini didukung oleh bantuan teknis yang diberikan oleh ILO dan suatu kemitraan untuk pembangunan ekonomi lokal di Bulgaria yang dibentuk dan dilaksanakan bersama oleh ILO dan UNDP (untuk informasi lebih lanjut lihat proyek BUL/95/001 dan BUL/97/012).

## Hasil-Hasil yang Dicapai oleh Pusat Kewirausahaan Devin

Pelatihan	226 orang (156 perempuan)
Konsultasi Bisnis	240 klien (139 perempuan)
Layanan Informasi Bisnis	Lebih dari 97 klien (55 perempuan)
Dukungan bagi Pembangunan Ekonomi	167 pekerjaan baru (136 perempuan)



Hubungan kerja sangat baik dengan:

- Pemerintah kota – mitra kerja
- Kantor tenaga kerja - mitra kerja
- Kantor-kantor cabang bank lokal

Buletin Informasi bulanan, sejak ada skema penjaminan pinjaman

Akses ke kredit meningkat

Usaha-usaha oleh perempuan dan usaha kecil keluarga didirikan

Hubungan antara bank-bank dan usaha-usaha kecil makin lancar dan diperbaiki

Dibentuk dana jaminan pinjaman

Dana dibentuk dengan US\$ 35.000

Seluruh jumlah pinjaman dijamin

Jumlah pinjaman US\$ 500 - US\$ 3.000

Jangka waktu pinjaman hingga 36 bulan





## 4.8

### 4.8.1 Apa yang dipertimbangkan?

## Pelatihan untuk PEL

Ketika dunia menjadi semakin terpadu, daya saing daerah-daerah makin lama kian tergantung pada kualitas infrastruktur “lunak”, termasuk lembaga-lembaga, keterampilan, fleksibilitas, pendidikan dan kemampuan teknis dalam lingkungan bisnis lokal dan angkatan kerja.

Pelatihan adalah salah satu unsur kunci dalam pembangunan ekonomi lokal. Kebutuhan-kebutuhan masyarakat harus dilayani melalui sebanyak mungkin penyelenggara pelatihan yang berbeda-beda.

**Pelatihan pelatih:** Semua penasihat bisnis dan orang-orang yang membantu pemerintah lokal memerlukan keterampilan agar dapat bekerja bersama banyak perusahaan selama siklus hidup mereka. Meskipun menghadapi masalah serupa, tidak semua perusahaan membutuhkan jenis bantuan yang sama. Karena itu, perlu diidentifikasi pelatih-pelatih dan kursus-kursus yang potensial dari perguruan tinggi, dunia usaha, asosiasi profesional, dan lembaga-lembaga pelatihan atau industri yang menawarkan kursus-kursus tentang pemasaran dan pengembangan usaha, pendidikan kewirausahaan, dan akuntansi. Pelatih-pelatih ini dapat saja dibawa ke dalam strategi PEL namun harus terlebih dahulu mengikuti sedikit pendidikan dasar agar mereka menjadi familiar dengan prinsip-prinsip dalam pendekatan PEL.

**Membangun kapasitas lembaga-lembaga yang berkepentingan:** Staf kantor-kantor pemerintah lokal mungkin membutuhkan bantuan untuk memperkuat kemampuan administratif mereka guna mengelola proses pemulihan, terutama kemampuan kelembagaan untuk menyetujui dan mengelola kontrak-kontrak rekonstruksi dengan sektor swasta, dan untuk mengalihkan sumber daya/dana ke komunitas-komunitas dan menguatkan lembaga-lembaga lokal. Keterampilan-keterampilan yang spesifik termasuk menangani anggaran, mengaudit rekening dan laporan-laporan, memantau dampak kegiatan-kegiatan dan evaluasinya.

Pelatihan mungkin juga diperlukan bagi staf teknis di kantor-kantor yang bertanggungjawab atas pertumbuhan perusahaan dan pelatihan pasar tenaga kerja dalam bidang-bidang seperti analisis pasar tenaga kerja, revisi undang-undang tenaga kerja, dan sistem informasi pasar tenaga kerja, pentingnya jenis-jenis LPU yang berbeda-beda, fasilitas kredit, dan metodologi pembuatan keputusan yang partisipatif.

Beberapa struktur kelembagaan pada tingkat provinsi dan nasional juga dapat dijadikan target, seperti misalnya institut pelatihan kejuruan dan pendidikan profesi, dan pusat-pusat penempatan tenaga kerja, agar mereka lebih memahami apa yang dibutuhkan oleh masyarakat.



**Pelatihan untuk manajer perusahaan dan pengusaha :** Para manajer, terutama dari usaha-usaha skala kecil dan yang baru dimulai, kemungkinan besar akan membutuhkan keterampilan manajerial yang praktis untuk meningkatkan daya saing, profitabilitas, dan mendorong pertumbuhan perusahaannya. Program-program dapat dirancang untuk pengusaha-pengusaha mikro dan orang-orang yang terlibat dalam kegiatan sektor informal untuk mendorong perkembangan mereka. Di sini, kursus ILO berjudul “Memulai dan Meningkatkan Usaha Anda” akan memainkan peran yang penting.

**Pelatihan untuk pasar tenaga kerja:** ILO telah mengembangkan pendekatan berbasis masyarakat untuk melatih kaum miskin di pedesaan dan di perkotaan untuk memperoleh pekerjaan dan menghasilkan pendapatan. Metodologinya terdiri dari seperangkat prosedur untuk mengidentifikasi kesempatan kerja dan kegiatan-kegiatan yang menghasilkan pendapatan pada tingkat lokal, merancang dan menyelenggarakan program pelatihan, dan menawarkan jasa pendukung pasca pelatihan. Jasa-jasa ini termasuk kredit, bantuan teknis dan informasi pasar, dengan tujuan meluncurkan dan mempertahankan kegiatan-kegiatan yang menghasilkan pendapatan.

Pendekatan ini berbeda dari program-program pelatihan kejuruan yang konvensional, dalam tiga cara:

- ❖ Dengan mengidentifikasi kegiatan-kegiatan yang potensial untuk menghasilkan pendapatan dan kebutuhan pelatihan yang terkait, sebelum merancang isi dan durasi program-program pelatihan khusus.
- ❖ Dengan melibatkan masyarakat lokal secara langsung di dalam setiap tahap identifikasi, proses perancangan, dan pelaksanaan.
- ❖ Dengan mempermudah pengadaan jasa pendukung pasca pelatihan yang dibutuhkan, termasuk kredit, agar orang-orang atau kelompok-kelompok yang telah mengikuti pelatihan dapat memulai dan mempertahankan suatu kegiatan yang menghasilkan pendapatan.

### **Skema pembangunan sumber daya manusia harus:**

- ❖ Dikembangkan atas dasar kemitraan sosial;
- ❖ Dipadukan dengan pendidikan yang terus menerus;
- ❖ Peka terhadap masalah gender;
- ❖ Dikelola secara lokal dan fleksibel; dan
- ❖ Diselenggarakan di dekat tempat tinggal orang-orang.



## 4.8.2

Apa yang harus dilakukan?



Perangkat  
4.8.1



Perangkat  
4.8.2

### Langkah 1: Diagnosa dan pemetaan institusional

Lihat **PERANGKAT 4.8.1** untuk daftar yang lebih terperinci tentang data yang akan dikumpulkan untuk keperluan merancang strategi pelatihan.

Pertimbangkan pelatihan dan kebutuhan informasi pada usaha-usaha kecil dan menengah, karyawan, kontraktor, departemen pemerintah, manajer dan semua yang mempunyai peran dalam intervensi pembangunan jangka-panjang yang telah diidentifikasi oleh strategi PEL.

### Langkah 2: Menentukan untuk periode 12 bulan

- ⌘ Siapa yang akan mendapat pelatihan;
- ⌘ Siapa yang akan memberi pelatihan;
- ⌘ Kegiatan pelatihan apakah yang akan digunakan;
- ⌘ Kapan dan dimana setiap sesi pelatihan akan dilakukan; dan
- ⌘ Bagaimana setiap sesi akan dievaluasi dan didokumentasikan.

Pada tahap ini, Forum yang akan bertanggungjawab mengembangkan program pelatihan berdasarkan analisis SWOT.

Lihat **PERANGKAT 4.8.2** untuk unsur-unsur dalam melakukan analisis SWOT tentang kebutuhan mendapat pelatihan dan melakukan kegiatan.

### Langkah 3: Menumbuhkan kepekaan

Analisis data yang terkumpul pada langkah 1 dan 2 harus diajukan kepada para pihak yang berkepentingan setempat. Latihan menumbuhkan kepekaan akan membantu mereka memperoleh gambaran menyeluruh tentang sistem pelatihan yang sekarang serta masalah-masalah pelatihan yang sangat penting bagi tercapainya tujuan strategi PEL.

### Langkah 4: Mempromosikan dan menjalankan forum lokal

Jika dibentuk forum untuk menangani masalah-masalah pelatihan, maka harus termasuk wakil-wakil dari semua organisasi yang berkecimpung di bidang pendidikan dan pelatihan kejuruan di daerah yang terkena konflik (misalnya, sekolah, lembaga pelatihan, universitas, Kamar Dagang, dan sebagainya).

### Langkah 5: Melaksanakan rencana pelatihan

Ada beberapa kemungkinan untuk melaksanakan program-program pelatihan.

**Lembaga pelatihan yang ada:** Forum atau LPEL dapat mengaktifkan lembaga-lembaga pelatihan lokal dan nasional untuk menyelenggarakan



Perangkat  
4.8.2  
Perangkat  
4.8.4  
Perangkat  
4.8.5  
Perangkat  
4.8.6



Perangkat  
4.8.7  
Perangkat  
4.8.8

kursus-kursus tertentu, atau forum dapat mencoba mencocokkan pelatihan yang ditawarkan di tingkat lokal dengan kebutuhan dari bisnis lokal.

Jika tidak ada/kurangnya lembaga pelatihan, maka forum atau LPEL sendiri yang akan menangani kebutuhan akan pelatihan.

**Kerjasama yang di-desentralisasi:** Sumber yang menarik dari program-program pelatihan adalah kerjasama yang di-desentralisasikan, yaitu kerjasama antara lembaga-lembaga atau, secara lebih umum, antara komunitas lokal dan mitra kerja mereka di negara-negara maju. Prakarsa-prakarsa mencakup kursus formal tentang hal-hal teknis-manajerial serta pelatihan untuk pengusaha oleh pengusaha.

**Jaringan:** Peran LPEL dapat menjadi lebih penting lagi dalam mengembangkan dan melaksanakan pemantauan dan evaluasi terhadap program-program pelatihan, maupun dalam membangun jaringan dengan penyelenggara pelatihan lain pada tingkat lokal dan regional.

**Program-program lain:** Kemungkinan lain dalam memberikan pelatihan adalah dengan program jarak jauh, seperti DELNET dari Pusat Pelatihan Internasional di ILO Turin. Lihat bab tentang jaringan dan *lobbying*.

Lihat **PERANGKAT 4.8.3** untuk unsur-unsur rencana kerja yang berkaitan dengan pelatihan.

**PERANGKAT 4.8.4** menyediakan informasi tentang program SIYB (Memulai dan Meningkatkan Usaha Anda) untuk paket pelatihan.

Lihat **PERANGKAT 4.8.5** untuk contoh proyek yang berhasil melaksanakan pelatihan di daerah Razlog, Bulgaria.

Lihat **PERANGKAT 4.8.6** untuk hasil yang dicapai dalam Proyek Pelatihan Kejuruan di Bihac, yang juga merupakan contoh keberlanjutan program pelatihan secara ekonomi dan finansial.

Pelatihan kejuruan mewakili salah satu cara yang paling efektif untuk mempersiapkan diri memasuki angkatan kerja, dan untuk memasuki bidang kerja yang baru.

Lihat **PERANGKAT 4.8.7** untuk proposal-proposal kegiatan yang akan dipadukan ke dalam program pelatihan kejuruan.

Lihat **PERANGKAT 4.8.8** untuk ringkasan beberapa keterampilan, pengetahuan dan sikap yang disyaratkan oleh pihak-pihak yang berkepentingan dalam proses pembangunan lokal.



#### **Kegiatan-kegiatan pelatihan harus:**

- ❖ Dikembangkan dalam suatu kerjasama erat dengan pihak-pihak yang berkepentingan yang menaruh perhatian pada masalah itu;
- ❖ Bersifat partisipatif, berorientasi pada pekerjaan dan mencari solusi atas masalah;
- ❖ Meningkatkan homogenitas (bagi kelompok yang kurang beruntung);
- ❖ Meningkatkan mobilitas sosial dan ekonomi; dan
- ❖ Dibiayai lebih banyak oleh sumbangan para peserta.

#### **Langkah 6: Pemantauan dan Evaluasi**

Pertimbangkan bagaimana melibatkan para penerima manfaat dalam kegiatan pemantauan dan evaluasi kegiatan pelatihan secara lebih sering. Sistem-sistem apa yang dapat dipakai untuk umpan balik ke dalam strategi PEL?

Mulailah dengan mengadakan wawancara setelah setiap kegiatan pelatihan.



## Perangkat Panduan 4.8 - Pelatihan untuk PEL

### Perangkat 4.8.1 - Penilaian Pasar dan Kebutuhan yang Terkait Dengan Pelatihan

PENILAIAN PASAR & KEBUTUHAN YANG TERKAIT DENGAN PELATIHAN	
Daftar lembaga, organisasi, dan sebagainya yang ada, yang saat ini menyelenggarakan pendidikan kejuruan dan pelatihan keterampilan.	
♦ Sekolah-sekolah	
♦ Universitas	
♦ LSM	
♦ Kamar Dagang	
♦ Asosiasi	
♦ Lain-lain	
Sumber daya yang ada (keuangan dan manusia) di dalam lembaga-lembaga ini.	
Daftar jasa pelatihan yang ditawarkan	
♦ Pelatihan kaum muda. Keterampilan mana? Lamanya kursus (dalam jam)	
♦ Pelatihan awal untuk orang dewasa dan kaum muda. Keterampilan mana? Lamanya kursus (dalam jam)	
♦ Pelatihan berlanjut	
♦ Pelatihan di tempat	
♦ Kursus-kursus khusus untuk kelompok-kelompok sasaran tertentu	
♦ Pelatihan untuk pelatih	
♦ Dukungan atas pengembangan materi pelatihan	
♦ Pelatihan bisnis	
♦ Jasa lain	
Mutu kursus, dinilai berdasarkan kriteria berikut:	
♦ Apakah kursus-kursus tersebut memenuhi persyaratan pasar tenaga kerja (lokal)?	
♦ Apakah lembaga itu mempunyai hubungan dengan bisnis/perusahaan dimana mereka "menempatkan" mantan siswa mereka?	
♦ Apakah program yang ditawarkan inovatif?	
Para penerima manfaat kursus/pelatihan yang diadakan	
Keadaan dan tersedianya fasilitas-fasilitas pelatihan	
Adanya sinergi/kerjasama antara lembaga pelatihan dan bisnis lokal dan/atau agen penempatan tenaga kerja, dan sebagainya.	
Lain-lain	



### Perangkat 4.8.2 - Unsur-unsur Analisis SWOT yang Terkait dengan Pelatihan

UNSUR-UNSUR ANALISIS SWOT YANG TERKAIT DENGAN PELATIHAN	S	W	O	T
Strategi pelatihan yang ada				
Lembaga-lembaga dan organisasi-organisasi yang saat ini terlibat dalam kegiatan pelatihan				
Kualifikasi staf pelatihan				
Sinergi di antara lembaga-lembaga pelatihan dan bidang-bidang (keuangan, LPU, lingkungan hidup, dan sebagainya)				
Menggunakan sumber daya dan keahlian dari luar untuk kegiatan pelatihan				
Memadukan kegiatan pelatihan dengan kebutuhan dunia usaha swasta dan pemerintahan.				
Seberapa jauh pertimbangan terhadap kelompok-kelompok sasaran khusus untuk mengikuti pelatihan				
Lain-lain				

### Perangkat 4.8.3. - Unsur-unsur Rencana Kerja yang Terkait dengan Pelatihan

UNSUR-UNSUR RENCANA KERJA YANG TERKAIT DENGAN PELATIHAN	
Mempelajari jenis pelatihan mana yang dibutuhkan pada tingkat lokal	
Mengidentifikasi kelompok-kelompok sasaran utama	
♦ Orang dewasa dan kaum muda yang tidak bekerja	
♦ Para manajer usaha-usaha yang baru	
♦ Para manajer usaha / perusahaan yang lama	
♦ Pelatih-pelatih ahli	
♦ Staf kantor penempatan tenaga kerja	
♦ Staf LPEL dan staf di lembaga dan pusat pendukung bisnis	
♦ Kelompok-kelompok sasaran khusus (perempuan, anak-anak, penderita cacat, pengungsi yang pulang, imigran, dan lain-lain)	
Mengidentifikasi kebutuhan pasar tenaga kerja dan mendukung pembuatan kursus-kursus khusus.	
Mendukung promosi kerja melalui kursus pelatihan	



Mendukung pelaksanaan kursus pelatihan, seperti:	
- Keterampilan manajemen dasar untuk usaha-usaha yang baru	
- Perluasan bisnis dan pelatihan lanjutan	
- Pendidikan dan pelatihan berlanjut	
- Pelatihan untuk produksi kecil	
- Kursus jasa-jasa berupah	
- Kursus-kursus yang dibuat atas pesanan	
- Pelatihan kejuruan dan kursus penyegaran	
Lain-lain	

## Perangkat 4.8.4 - Memulai dan Meningkatkan Usaha Anda - Manajemen Praktis untuk Usaha Kecil

### Memulai dan Meningkatkan Usaha Anda

Program pelatihan “Memulai dan Meningkatkan Usaha Anda” (*Start and Improve Your Business/ SIYB*) adalah program pelatihan manajemen dari ILO untuk usaha-usaha kecil. Program ini mengembangkan dan menguatkan keterampilan-keterampilan manajerial dasar. Program ini berisi materi pelatihan yang lengkap untuk berbagai kelompok sasaran dalam sektor usaha kecil. Program ini juga memberi pilihan mekanisme-mekanisme pendukung dan materi untuk mengadakan tindakan lanjutan, untuk para pelatih dan untuk lembaga-lembaga sehingga dapat memantau dan mengevaluasi program-program mereka sendiri.

Pengalaman ILO selama bertahun-tahun dalam melaksanakan dan melembagakan program-program nasional Memulai dan Meningkatkan Usaha Anda, terutama melalui proyek-proyek ILO, telah menyumbang kepada pembentukan kualitas tinggi program ini: secara total program ini telah diperkenalkan di lebih dari 80 negara di seluruh dunia.

Hanya ada sedikit program pembangunan usaha-usaha kecil yang sederhana dan cukup jelas untuk dimengerti oleh orang-orang yang belum pernah mengikuti pelatihan bisnis, tetapi mampu

menyampaikan keterampilan manajerial dasar yang dibutuhkan oleh seorang (calon) pengusaha untuk memulai dan menjalankan sebuah usaha kecil dengan sukses.

Program ini mencoba mengisi kekosongan itu.

Brosur ini berisi informasi terperinci mengenai:

- Strategi ILO untuk melaksanakan dan melembagakan program;
- Isi dan metodologi pelatihan dan materi pendukungnya; dan
- Cakupan global program ini.

### Program Internasional ILO untuk Usaha Kecil

Paket Program Memulai dan Meningkatkan Usaha Anda dan jasa-jasa terkait adalah bagian dari Program Internasional untuk Usaha-Usaha Kecil (*International Small Enterprise Programme/ISEP*) dari ILO. Program ISEP ILO ini mencoba membantu negara-negara anggota dalam upaya mereka menghadapi masalah pengangguran global dengan menciptakan pekerjaan-pekerjaan bermutu di sektor usaha swasta skala kecil.

Pada saat di mana kemampuan menyerap tenaga kerja di sektor pertanian, publik, dan usaha-usaha skala besar sudah mencapai titik jenuh,





jelas bahwa sebagian besar pekerjaan di masa depan perlu dibuat pada sektor usaha skala kecil. Program Memulai dan Meningkatkan Usaha Anda dari ILO menyediakan seperangkat paket pelatihan yang lengkap dengan alat-alat pendukung dan dapat digunakan oleh lembaga-lembaga yang mempunyai komitmen untuk mendukung sektor usaha skala kecil.

Program SIYB telah dirancang untuk memberikan metode yang hemat biaya dan berkelanjutan untuk menjangkau lebih banyak pengusaha skala kecil dan membekali mereka dengan keterampilan-keterampilan manajerial yang praktis yang diperlukan untuk meningkatkan daya saing, profitabilitas, dan mendorong pertumbuhan usaha mereka.

ILO melakukan aplikasi penelitian untuk senantiasa mengembangkan program dan mencerminkan apa yang telah dipelajari di seluruh dunia dan untuk memastikan bahwa perbaikan dan peningkatan ini dapat diakses oleh jaringan institusi peserta yang semakin lama semakin luas.

### **Kelompok sasaran**

Program SIYB adalah suatu sistem paket-paket pelatihan yang saling berhubungan beserta materi pendukung untuk pengusaha-pengusaha skala kecil di negara-negara sedang berkembang dan negara-negara dalam transisi. Program ini memberikan seperangkat alat yang lengkap kepada institusi-institusi atau perorangan yang terlibat dalam proses pendirian usaha atau pengembangan keterampilan manajerial untuk usaha kecil, yang ditujukan kepada kelompok-kelompok sasaran tertentu, untuk perluasan bisnis dan pelatihan lanjutan, dan pemantauan serta evaluasi program.

### **Materi yang tersedia saat ini**

Program SIYB saat ini menyediakan materi berikut, yang dijelaskan di bawah ini:

- "Memulai Usaha Anda" untuk mereka yang akan memulai suatu usaha;

- "Tingkatkan Pengetahuan Bisnis Anda", buku panduan untuk pengusaha skala kecil dengan pengalaman pelatihan bisnis yang terbatas/kurang;
- "Permainan Bisnis", memberi pengalaman yang praktis dan lincah tentang bagaimana menjalankan suatu usaha, dalam situasi permainan. Digunakan untuk pelatihan pada bisnis baru maupun bisnis lama; dan
- "Kenali Usaha Anda", paket serba lengkap untuk peserta muda di lembaga pendidikan kejuruan dan pelatihan teknis.

Contoh adaptasi:

- Buku panduan "Tingkatkan Pengetahuan Bisnis Anda" untuk Afrika Timur dan Selatan, tersedia dalam bahasa Inggris, Portugis dan Perancis.
- Paket "Memulai Usaha Anda", disesuaikan untuk wilayah Pasifik Selatan dan untuk Afrika Timur, Barat dan Selatan.
- Buku Panduan dan Buku Kerja "Meningkatkan Usaha Anda", diterjemahkan ke dalam 30 bahasa.
- Adaptasi Meningkatkan Usaha Anda (Improve your business/IYB) untuk sektor-sektor bisnis tertentu seperti bisnis konstruksi (Tingkatkan Bisnis Konstruksi Anda).

Alat-alat pendukung untuk pelatih dan organisasi pelaksana:

- Sistem Pemantauan dan Evaluasi yang memberi alat-alat untuk terus menerus melakukan penilaian terhadap dampak program;
- Jasa Perluasan Usaha yang memberi metode-metode untuk pelatihan lanjutan dan advis;
- Perangkat Promosi, yang berisi berbagai alat-alat yang memungkinkan organisasi peserta mempromosikan program dengan cara yang profesional dan bertanggungjawab (video, siaran pers, dan sebagainya);
- Pedoman Pelatih, yang berisi garis-garis pedoman tentang bagaimana mengatur dan menyelenggarakan berbagai kegiatan pelatihan;



- Perangkat Pelatihan Pelatih untuk Pelatih Ahli yang memegang sertifikat dari ILO; dan
- Pedoman untuk Memproduksi Materi Pelatihan SIYB yang akan mempermudah adaptasi dan penterjemahan.

### Bagaimana menggunakan paket

Pengalaman ILO ketika memperkenalkan program Memulai dan Meningkatkan Usaha Anda di seluruh dunia menunjukkan bahwa untuk mencapai tingkat kesinambungan yang tinggi dan penghematan biaya, program ini harus dilembagakan pada tingkat nasional. Maka, satu bagian penting dari program ini berfungsi untuk memberi bantuan pertama kepada lembaga-lembaga yang berpartisipasi dalam program ini agar mereka dapat sepenuhnya mendukung semua aspek program pada tingkat pendudukan teknis dan keuangan yang tinggi.

Sebagai bagian dari proses pelembagaan, proyek-proyek ILO yang memperkenalkan program ini akan berkonsentrasi pada pendidikan pelatih dan pelatih ahli untuk membentuk kumpulan pelatih profesional pada tingkat nasional. Maka, program ini terutama cocok untuk organisasi-organisasi yang sudah terlibat dalam pendudukan usaha-usaha kecil, seperti organisasi pengembangan usaha kecil dan organisasi pemberi kerja yang memiliki sumber daya manusia dan keuangan untuk melaksanakan program secara mandiri.

### Perincian materi pelatihan

Komponen terbaru dari program ini adalah "Ketahuilah Tentang Bisnis" (*Know About Business/KAB*). KAB bertujuan membangun kesadaran tentang kewirausahaan dan kewiraswastaan sebagai pilihan karir, terutama untuk peserta di lembaga pendidikan kejuruan dan pelatihan teknis. Komponen ini memberi pengetahuan tentang syarat-syarat serta tantangan-tantangan untuk memulai dan mengoperasikan usaha yang sukses.

Paket "Memulai Usaha Anda" (*Start Your Business/SYB*) mengembangkan keterampilan-keterampilan yang diperlukan untuk memulai suatu usaha kecil. SYB menggunakan metode-metode pelatihan partisipatif dan mempersatukan teori-teori dasar, informasi yang relevan, dan kegiatan-kegiatan praktis. Kursus ini adalah cara yang hemat untuk membantu para calon pengusaha berfikir secara sistematis mengenai masalah-masalah paling penting yang berkaitan dengan membuka usaha. Salah satu hasil praktis dari pelatihan ini adalah rencana bisnis untuk usaha yang akan didirikan, dalam bentuk yang dapat diajukan kepada institusi kredit.

"Meningkatkan Usaha Anda" (*Improve Your Business/IYB*) merupakan komponen terpisah namun berkaitan, yang akan melengkapi pelatihan SYB. Buku panduan "Dasar-Dasar IYB" membahas pokok-pokok pengelolaan usaha, seperti pemasaran, pembiayaan, penetapan harga, pembukuan, pembelian dan penjualan. Materinya sangat fleksibel dan mudah disesuaikan dengan kebutuhan khusus kelompok sasaran yang bersangkutan. Buku-buku panduannya menggunakan metodologi pembelajaran khusus untuk pemilik-pemilik usaha kecil yang pendidikan formalnya relatif rendah. Topik pelajaran disajikan dengan penjelasan langkah-demi-langkah dan banyak gambar untuk memperlihatkan situasi-situasi kehidupan nyata yang dapat dikenali dan difahami oleh para pengusaha.

### Alat pendukung

Permainan Bisnis adalah anggota terbaru dari keluarga "Memulai dan Meningkatkan Usaha Anda", yang digunakan baik dalam pelatihan "Memulai Usaha" dan "Meningkatkan Usaha". Permainan adalah alat yang sangat baik dan dinamis untuk menciptakan lingkungan simulasi di mana para peserta dapat merasakan akibat dari keputusan-keputusan bisnis mereka.

Jasa Perluasan Usaha adalah sistem untuk pelatihan dan advis lanjutan setelah latihan pertama yang diberikan kepada para pengusaha. Sistem ini terdiri dari intervensi-



intervensi yang bervariasi, mulai dari kursus penyegaran hingga konseling kelompok dan konseling perorangan.

Sistem Pemantauan dan Evaluasi memberi alat-alat standar yang jelas untuk melakukan evaluasi dan pemantauan terhadap program pelatihan dan jasa-jasa lanjutan. Selain memungkinkan institusi-institusi memantau kinerja mereka sendiri, sistem ini juga merupakan alat yang berguna untuk menilai seberapa jauh pengusaha membutuhkan pelatihan, dan seberapa jauh perlu diadakan kegiatan lanjutan.

Perangkat Promosi memberi berbagai alat promosi, seperti brosur, materi video, poster, contoh siaran pers, dan sebagainya yang dapat digunakan oleh mitra institusi dalam berhubungan dengan calon nasabah dan donor.

Panduan Pelatih SIYB menyediakan bagi pelatih suatu alat yang mudah dan komprehensif untuk mengorganisasikan dan memimpin pelatihan. Panduan tersebut juga berisi sejumlah tips praktis untuk mempromosikan, menyeleksi, mengorganisasikan, dan memimpin pelatihan SYB dan IYB. Panduan itu juga berisi sejumlah usulan mengenai aktivitas lanjutan dengan menyediakan panduan untuk menilai kebutuhan untuk melakukan tindak lanjut serta mengorganisasikan dan memberikan jasa layanannya. Itu juga termasuk panduan untuk menggunakan sistem pemantauan dan evaluasi (lihat di atas).

Perlengkapan Pelatihan untuk Pelatih SIYB adalah alat untuk pelatih ahli SIYB yang mendapat sertifikat dari ILO. Perlengkapan itu terdiri semua materi yang diperlukan untuk melaksanakan pelatihan bagi pelatih SIYB.

### **Disain program**

Program-program nasional mendisain sendiri program Memulai dan Meningkatkan Usaha dengan mengadaptasi komponen-komponen yang sudah ada. Ini memungkinkan program-program nasional memiliki program SIYB sendiri yang sesuai dengan kebutuhan-kebutuhan khas mereka.

### **Badan Penasihat Nasional**

Pengalaman menunjukkan bahwa pelembagaan membutuhkan jaringan institusi-institusi yang saling berkaitan yang masing-masing mempunyai peran khusus dalam pelaksanaan program. Berikut ini adalah uraian contoh kerangka institusional untuk Program Nasional Memulai dan Meningkatkan Usaha Anda.

#### ***Junta Nacional de Consulta:***

- Termasuk ahli-ahli dari pemerintah, organisasi non-pemerintah/swadaya (LSM), dan sektor swasta;
- Kepemimpinan yang berkaitan dengan kebijakan dan strategi untuk program SIB nasional; dan
- Mengkoordinasikan pengembangan, penerjemahan, atau adaptasi untuk sub-sektor, dan lain-lain.

#### ***Titik pusat:***

Koordinasi dan promosi program Memulai dan Meningkatkan Usaha Anda :

- Pelatihan Pelatih Ahli;
- Pelatihan Pelatih;
- Keterkaitan dengan ILO; dan
- Meningkatkan jaringan antar organisasi-organisasi pengguna.

#### ***Organisasi pengguna:***

- Organisasi yang memiliki pengalaman mengadakan pelatihan untuk usaha kecil;
- Pelatihan wirausahawan dan jasa lanjutan sebagai bagian dari program pelatihan regular; dan
- Memantau performa pelatih dan wirausahawan.

### **Adaptasi/Penerjemahan dan lisensi hak cipta**

ILO mendorong pengadaptasian dan/atau



penerjemahan materi Program Memulai dan Meningkatkan Usaha Anda sesuai dengan kondisi khas suatu negara. Adaptasi tersebut harus didasarkan pada edisi internasional SYB atau IYB. “Pedoman Memproduksi Materi SIYB” akan berguna untuk proses adaptasi. Namun, karena terbitan-terbitan ILO memiliki hak cipta, maka otorisasi untuk mengadaptasi atau menerjemahkan materi harus diperoleh lebih dahulu dari:

Publications Bureau, Rights and Permissions, ILO, 4 Route des Morillons, CH-1211 Jenewa 22, Switzerland

ILO secara teknis akan menyaring terjemahan atau adaptasi tersebut sebelum mengeluarkan izin untuk diterbitkan. Untuk mengambil manfaat dari pengalaman luas ILO dalam menerapkan program tersebut di seluruh dunia, disarankan agar dibangun kerjasama yang erat dengan ILO guna mempersiapkan dan melaksanakan kegiatan SIYB lokal.

## Perangkat 4.8.5 - Pelaksanaan Komponen Pelatihan di Daerah Razlog, Bulgaria

**Proyek-proyek:** Promosi berkesinambungan usaha-usaha kecil dan menengah dengan mendirikan pusat promosi dan dukungan usaha kecil di Razlog, Bulgaria.

### Pendahuluan

Proyek yang sekarang adalah hasil dari dan kelanjutan Program ILO/UNDP untuk Pembangunan Ekonomi Lokal (PEL), yang memulai kegiatan-kegiatannya di Bulgaria pada bulan Januari 1995. Pada tahap awal program, tujuannya adalah untuk menindak-lanjuti hasil seminar dan misi yang didanai oleh ILO dalam bulan Februari dan November 1993, yang dimaksudkan untuk memperkuat usaha-usaha kecil dan menengah (UKM) di sektor pariwisata.

Pada musim semi 1995, Program PEL telah membentuk sebuah Dewan Penasihat Lokal yang beranggotakan wakil-wakil dari 10 pelaku sosial-ekonomi setempat yang paling menonjol di Bansko dan Razlog. Mandat Dewan Penasihat ini adalah untuk menyusun panduan serta rekomendasi-rekomendasi untuk pembangunan kapasitas lokal dan pengembangan ekonomi lokal di bidang yang sesuai dengan proyek, dengan penekanan pada pariwisata khususnya, dan sektor jasa pada umumnya.

Proyek yang ada sekarang mengikuti metodologi dan hasil pencapaian Program PEL, bertujuan memperkuat perekonomian lokal di daerah Mesta melalui promosi dan dukungan usaha kecil, dengan mendirikan Pusat Promosi dan Dukungan Usaha (PPDU). Pusat ini akan melingkupi kota-kota yang sedari awal terlibat dalam Program PEL, dan beberapa kota baru. Diperkirakan bahwa akan ada replikasi model ini di daerah-daerah lain di Bulgaria.

Kolaborasi di bidang PEL ini sepenuhnya dibenarkan oleh alasan-alasan berikut ini:

- Dalam kerangka semakin pentingnya dan semakin diakuinya hasil yang dicapai oleh pendekatan lokal untuk merumuskan strategi-strategi pembangunan manusia berkelanjutan, seperti pengentasan kemiskinan, menciptakan kesempatan bekerja, menghasilkan pendapatan, integrasi kelompok-kelompok paling rentan ke dalam pasar tenaga kerja (misalnya, kaum perempuan, kaum muda), meningkatkan standar hidup dan lingkungan kerja (yaitu Rekomendasi ILO 169 tentang Kebijakan Penempatan Tenaga Kerja);
- Pentingnya kerjasama antar-lembaga dalam bidang pembangunan ekonomi lokal untuk memastikan paket program yang terpadu



dan dapat ditiru (replikasi) (misalnya, diskusi dari Dewan Eksekutif UNDP, Februari 1993).

- Deklarasi KTT Sosial “Meminta ILO, yang karena mandatnya, struktur tripartit, dan keahliannya mempunyai peran yang khusus di bidang penyediaan pekerjaan, agar menyumbang kepada pelaksanaan Program Tindakan” (Bab V).

## **1. Promosi pekerjaan melalui Layanan Ketenagakerjaan Nasional (LKN)**

Terkait dengan tenaga kerja lokal dan pembangunan ekonomi, LKN telah merancang dan melaksanakan beberapa skema sebagai berikut:

- Pelatihan dan pelatihan ulang;
- Metode untuk kaum muda (magang dan pekerjaan bersubsidi);
- Kredit bersubsidi untuk karyawan;
- Dukungan bagi mereka yang menganggur untuk membuka usaha sendiri; dan
- Subsidi bagi tenaga kerja.

Efek total dari semua skema promosi pekerjaan di daerah proyek adalah terbatas, baik dalam jumlah peserta maupun pengeluaran dana. Yang menjadi persoalan mendasar bukan pada kurangnya sumber daya melainkan blokade dalam pencairan dana, mungkin sebagai akibat kesulitan-kesulitan yang dihadapi calon peserta ketika merumuskan dan mempertahankan permintaan-permintaan dan proyek-proyek. Dalam hal ini, kantor-kantor tenaga kerja lokal maupun regional akan memainkan peran besar, yang menjadikan mereka memetik pengalaman dalam mengelola diri sendiri dan mengadopsi konsep-konsep jangka panjang.

Pada Desember 1995, LKN mengadopsi serangkaian mekanisme untuk membentuk Dana Kredit Pengusaha Muda (sebagaimana disebut di atas) bagi yang berminat dan mempunyai pengalaman membuka usaha sendiri. Dana sebesar 100 juta leva (kurang lebih US\$ 1,35 juta) disimpan untuk melayani pinjaman kecil sampai dengan maksimum US\$ 30.000. Pada saat ini, Dana tersebut belum dioperasikan

tetapi LKN sangat tertarik untuk membuat kaitan antara proyek ini dengan Dana Kredit tersebut.

Namun demikian ada banyak kebutuhan akan pelatihan yang berhubungan dengan pembangunan ekonomi lokal di daerah tersebut. Berikut ini adalah ringkasan informasi spesifik yang diperoleh dari para walikota di Gotze Delchev, Razlog, Belitza, dan Jakoruda, dan wakil-wakil dari Kamar Pariwisata Bansko dan Kamar Dagang (Gotze Delchev). Daftar ini dibuat pada Juni 1995 dalam konteks Program PEL ILO/UNDP.

Kebutuhan akan pelatihan harus dipertimbangkan pada dua tingkatan, dalam kaitannya dengan tujuan program.

**Untuk memperkuat struktur kelembagaan lokal** dengan maksud agar dapat membantu calon pengusaha atau operator yang ada. Pelatihan dibutuhkan dalam bidang-bidang ini:

- Studi kelayakan dan rencana bisnis;
- Pemasaran;
- Pengelolaan keuangan;
- Perencanaan strategis;
- Standar mutu dalam mendirikan dan mengawasi; dan
- Komersialisasi produk-produk di pasar di luar daerah.

**Untuk memperbarui dan meningkatkan kemampuan para wirausahawan lokal** dengan maksud meningkatkan mutu produk dan jasa, menaikkan profitabilitas dan produktivitas di lapangan dan daya saing di pasar.

Ada pihak-pihak yang mampu mengajarkan bahasa dan keterampilan teknis. Berkenaan dengan itu, masukan-masukan dari luar harus difokuskan pada penyediaan program-program dan materi yang bersifat spesifik untuk tiap sektor.

## **2. Peran investasi asing di wilayah proyek**

Sejak akhir tahun 1989 beberapa perusahaan asing telah menginvestasikan dananya di Pirin dan



Rila. Hal seperti ini tidak selalu membawa dampak yang positif terhadap perekonomian lokal karena perusahaan-perusahaan tersebut lebih memperhatikan kepentingan mereka sendiri. Perusahaan-perusahaan asing ini diuntungkan oleh ketidakjelasan peraturan-peraturan, dan mereka justru tidak menanamkan modalnya di kawasan itu tapi malah menarik modal (tenaga kerja). Di masa yang akan datang, perekonomian lokal pasti akan merasakan dampak dari pembukaan perbatasan baru dengan Yunani di Gotze Delchev.

Antara tahun 1987 dan 1990, Perusahaan Pengembangan Bansko didirikan sebagai prakarsa swasta Inggris untuk mempromosikan pariwisata di Bansko. Ini menghasilkan sebuah brosur yang sangat indah tentang Bansko; tetapi sampai sekarang belum ada tindak lanjutnya. Beberapa hotel besar di Bansko pada akhirnya dibeli oleh pengusaha-pengusaha dari Yunani. Di Belitza, Inggris mempunyai kepentingan di resor ski Semkovo. Di lain pihak, kotamadya Belitza sedang bernegosiasi dengan pengusaha pakaian jadi dari Yunani mengenai kemungkinan membuka pabrik di dalam wilayahnya. Sedangkan Jakoruda adalah lokasi sebuah perusahaan udang Belanda yang mempekerjakan 650 orang tenaga kerja perempuan.

Di Razlog, telah didirikan beberapa perusahaan tekstil Yunani dan Italia. Kotamadya ini juga telah dipilih oleh Program LPEL Uni Eropa sebagai salah satu "daerah perintis" di Bulgaria. Namun sampai sekarang belum ada tindakan nyata. Razlog juga mengadakan perjanjian kota kembar dengan Kilkis (Yunani) dalam rangka "Program Lintas Batas" Uni Eropa. Program yang sama juga diterapkan untuk Gotze Delchev. Mungkin karena lokasinya yang dekat dengan Yunani, Gotze Delchev sudah lama "masuk dalam peta" yang terkait dengan perusahaan-perusahaan internasional (BASF KZO) dan program-program jangka panjang. Kota ini juga menjadi bagian dari Program REMDEP dari *British Know-How Fund* yang bertujuan mengembangkan strategi pariwisata untuk Gotze Delchev, dengan bantuan teknis dari Badan Pariwisata Irlandia Utara.

Selain kontak internasional itu, daerah pegunungan Pirin dan Rila secara keseluruhan adalah bagian dari Program Pariwisata Lingkungan Berkelanjutan di Pirin dan Rila (PREST) yang dilaksanakan *British Know-How Fund*. Program ini terutama memperhatikan aspek-aspek lingkungan dalam industri wisata di daerah-daerah itu.

## 3. Strategi

### **Strategi pembangunan daerah**

Dengan mempertimbangkan keuntungan dari aset-aset yang ada serta potensi pembangunan ekonomi di suatu daerah, promosi UKM menjadi cara yang baik untuk menyediakan kesempatan bekerja. Namun, ini harus dilakukan secara seimbang dan menyeluruh, mengikuti logika pasar dan sesuai pedoman umum dan rekomendasi-rekomendasi untuk pembangunan daerah.

UKM mempunyai ciri fleksibilitas yang tinggi, sehingga mampu berkembang bahkan di pasar-pasar yang kecil. Dimulai dengan potensi pasar daerah, dengan memanfaatkan kelebihan komparatif mereka, UKM dapat tumbuh dan mengembangkan pasar mereka di daerah-daerah. Cabang-cabang yang potensial berkembang, seperti pemrosesan kayu, pemrosesan bahan makanan, tekstil, perbaikan dan servis, mempunyai kemungkinan yang baik untuk tumbuh. Pariwisata (dalam arti yang luas) juga menawarkan kesempatan yang baik karena memungkinkan pengembangan usaha yang dimiliki dan dikelola oleh keluarga, dan memberi pekerjaan kepada banyak orang, termasuk perempuan dan kaum muda.

Untuk dapat mencapai pembangunan ekonomi global yang berkelanjutan, harus ada musyawarah dan diskusi di antara para pelaku lokal di sektor swasta dan sektor publik, antara para anggota sektor-sektor ini dan di tingkat lokal dan nasional.

Salah satu hasil Program PEL pada tahun 1995 adalah dibentuknya forum diskusi pada tingkat lokal, yang terdiri dari 10 orang wakil dari institusi-institusi publik dan swasta. Tujuan forum





adalah membahas dan menganalisis berbagai alternatif pembangunan ekonomi lokal. Forum ini telah menyusun pedoman untuk pembangunan ekonomi melalui lima kelompok kerja (yaitu promosi dan pengembangan bisnis, pengembangan pariwisata, infrastruktur dan komunikasi, pembangunan sumber daya manusia, dan lingkungan hidup) yang berpusat pada apa yang dinamakan “bidang tindakan strategis”.

Adanya kerangka kebijakan yang mendukung, skema-skema kredit yang memungkinkan pengusaha mendirikan usaha kecil, dan pelatihan untuk mengembangkan keterampilan teknis dan kewirausahaan, dianggap merupakan kondisi yang harus ada bila ingin membangun masyarakat lokal.

Hasil ini dirumuskan oleh kelompok kerja Dewan Penasihat Lokal Program PEL, kelompok Pengembangan dan Promosi Bisnis, dan akan menjadi titik awal proposal proyek.

### ***Pusat Promosi dan Dukungan Usaha***

Untuk turut merespons masalah pengangguran di daerah proyek yang cukup serius dan memperbaiki “kekurangan-kekurangan” di atas, proyek akan mendirikan sebuah Pusat Promosi dan Dukungan Usaha (PPDU) di lembah Sungai Resta. Pusat ini akan mempromosikan dan mendukung UKM dengan tujuan memaksimalkan pertumbuhan kesempatan kerja dan meningkatkan standar daya saing UKM di daerah itu. Ini akan dilakukan dengan:

- Mempromosikan budaya kewirausahaan di mana calon pengusaha akan menyadari makna dari memiliki usaha sendiri dan belajar tentang tanggung jawab, risiko, dan peluang;
- Memberi dukungan lokal kepada calon UKM atau UKM yang sudah ada;
- Memperkenalkan teknik manajemen, informasi dan teknologi baru;
- Memudahkan bimbingan dan bantuan dalam merumuskan dan menyeleksi proyek-proyek yang “layak diajukan ke bank”, melaksanakan proyek baru atau merehabilitasi proyek lama, memantau dan

memberi konseling tentang operasi proyek dengan tujuan menkonsolidasikan kesinambungan mereka dan membantu mempromosikan dan memasarkan produk di tingkat internasional;

- Mengerahkan kesempatan-kesempatan dan sumber-sumber daya, mendirikan skema kredit sementara, maupun pedoman dan prosedur untuk mempermudah akses ke kredit, dan insentif untuk menciptakan pekerjaan, pelatihan.
- Merangsang dan mendukung dialog di tingkat lokal antara sektor publik and swasta dengan tujuan mempromosikan kewirausahaan untuk membangun kepercayaan antara organisasi-organisasi publik dan sektor swasta
- Menyumbang kepada dan mengusahakan lingkungan hidup yang lebih memadai pada tingkat nasional, dengan merangsang pembentukan kerangka hukum serta pedoman yang akan mengatur, melindungi dan mewakili kepentingan UKM;
- Memberi umpan balik kepada pemerintah secara teratur mengenai masalah-masalah dan kendala terhadap pembangunan sektor swasta.

Kegiatan-kegiatan ini akan menghasilkan rencana atau “pedoman untuk pembangunan ekonomi lokal” di daerah proyek. Kesepakatan mengenai pedoman tersebut akan bermanfaat bagi daerah secara keseluruhan. Dengan prioritas yang jelas (yang disetujui dan diterima oleh semua pihak), struktur kelembagaan yang kuat, tingkat tersedianya jasa-jasa, dan akses ke informasi, daerah tersebut akan menjadi sangat menarik bagi investor asing.

### ***Kegiatan PPDU***

Orientasi dasar kegiatan PPDU adalah mengidentifikasi dan melaksanakan kegiatan-kegiatan usaha yang menguntungkan, efisien dan teratur. PPDU akan mendukung kegiatan atau proyek yang paling cocok dengan potensi ekonomi daerah tersebut, menggunakan sumber daya setempat dan merangsang terjadinya efek ganda terhadap ekonomi lokal.



Menurut strategi, tugas dan fungsi PPDU akan sangat tergantung pada diagnosa lokal (direncanakan dilaksanakan dalam musim semi 1996). Secara umum, PPDU akan berkonsentrasi pada tugas-tugas sebagaimana tercermin dalam hasil-hasil di bawah ini:

- Orientasi dan motivasi untuk merangsang prakarsa-prakarsa ekonomi lokal;
- Bantuan dalam membuat penelitian rencana bisnis untuk perusahaan swasta;
- Mendukung dan menguatkan perusahaan-perusahaan yang ada;
- Mendorong diversifikasi produk;
- Mengadakan pelatihan dan bantuan teknis; dan
- Memelihara hubungan dengan institusi-institusi nasional dan internasional untuk dukungan teknis dan/atau keuangan

Tugas-tugas tersebut harus dilaksanakan dalam suatu kerangka kerja logis dengan persetujuan semua pihak, untuk pembangunan ekonomi lokal. PPDU beroperasi sebagai katalisator dalam forum diskusi, atau sebagai mekanisme perencanaan lokal, dari bawah ke atas. untuk kepentingan para pengusaha lokal (menggunakan sumber daya dan potensi lokal secara maksimal, dengan tujuan memuaskan kebutuhan ekonomi lokal, dan selalu berdasarkan "konsensus")

Satu lagi tugas penting PPDU adalah berhubungan langsung dengan aspek ini: fungsi mengumpulkan, memproses dan menyediakan informasi. Secara ringkas, PPDU akan bertindak sebagai titik fokus (*focal point*), sebagai unit penghubung untuk pembangunan ekonomi di daerah yang bersangkutan

PPDU mungkin hanya bisa memasuki kemitraan yang bermanfaat dengan mitra nasional atau internasional dan mampu membantu menanggulangi pengangguran, kekurangan tenaga kerja, kemiskinan dan merosotnya standar hidup dan lingkungan kerja jika PPDU menerima bantuan teknis dan keuangan yang tepat untuk membangun kapasitas lokal. Ini berarti bahwa bantuan diperlukan untuk meningkatkan mutu dan mengembangkan kapasitas kelembagaan, SDM,

keterampilan manajerial dan finansial pada tingkat lokal, yang pada gilirannya akan "memberdayakan" masyarakat-masyarakat lokal secara keseluruhan.

Di Bulgaria, prakarsa pembangunan ini dapat menjadi model untuk pembangunan ekonomi lokal berdasarkan prakarsa-prakarsa lokal yang dapat membuat keputusan di tingkat lokal dengan dukungan badan-badan nasional. Pusat Layanan Ketenagakerjaan Nasional sedang mempertimbangkan kemungkinan melakukan replikasi pengalaman pembangunan ekonomi lokal yang dimulai di Razlog dan Bansko pada tahun 1995 dan di tempat-tempat lain di Bulgaria pada tahun 1996.

### **Penyusunan organisasi PPDU**

Struktur hukum PPDU tercantum dalam "UU tentang Anak dan Keluarga" di Bulgaria sebagai institusi nirlaba yang termasuk dalam kategori LSM. Pendaftaran secara hukum sedang dalam proses dan diharapkan selesai pada akhir Februari 1996.

Badan tertinggi PPDU terdiri dari Sidang yang beranggota 15 orang yang mewakili perusahaan-perusahaan lokal, kotamadya Razlog, kantor-kantor cabang bank-bank Bulgaria, Kantor Tenaga Kerja dan salah satu serikat dagang. Sidang akan memilih Direksi (saat ini terdiri dari 5 orang) yang bertanggungjawab untuk mengawasi Pusat.

Pusat sendiri akan memulai bekerja dengan seorang manajer dan dua staf teknis (didukung oleh sekretaris dwi-bahasa yang harus mampu membuat pembukuan). Pada awalnya, Kepala Penasihat Teknis dari Proyek akan berperan sebagai manajer. Namun nantinya akan dialihkan ke salah satu staf teknis dan tugas-tugasnya pada semester pertama akan terfokus pada tiga hal, yaitu:





Informasi Teknis	Pelatihan	Konsultansi
Teknologi	Menciptakan bisnis	Konsultansi
Produk-produk bisnis	Meningkatkan dengan	Kaitan Bank
Pemasok	Rencana bisnis	Promosi Regional
Kursus komputer	Magang (Bekerja internal)	
Kursus bahasa	Kemitraan	

Pusat akan menerima dukungan teknis dari *Enterprise Department* ILO Pusat dan berkolaborasi dengan institusi-institusi di daerah tersebut, misalnya *American Peace Corps Business Centre* di Blagoevgrad (ibukota Bulgaria Barat Daya). Seorang relawan dari Peace Corps baru-baru ini telah diterima oleh PPDU Razlog, yang berarti seorang relawan bisnis akan ditugaskan ke Pusat selama dua tahun, mulai Agustus 1996.

Selain struktur teknis dan hukum, PPDU akan dibantu oleh Komite Pengarah yang terdiri dari Dewan Penasihat Lokal Program PEL terdahulu serta anggota-anggota dari kota-kota peserta dan perkumpulan pengusaha-pengusaha lokal. Peran Komite Pengarah sebagai konsultan dan penasihat akan diuraikan pada awal proyek.

### **Pembiayaan PPDU**

Harus dibedakan antara modal investasi (dana yang diperlukan untuk mendirikan Pusat) dan biaya operasi (biaya untuk menjalankan Pusat). Untuk tahun pertama, modal investasi dan biaya operasi Pusat akan ditutup dengan dana proyek yang sudah termasuk pelatihan dan pelaksanaan survei, studi, pengembangan materi pelatihan, dan lain-lain. Dibentuknya Dana Jaminan Lokal untuk menjamin pembiayaan kegiatan usaha perlu dipertimbangkan dan didiskusikan dengan lembaga-lembaga keuangan lokal. Ada dua cabang bank Bulgaria yang menjadi anggota PPDU: yaitu *the First Private Bank* dan *the Balkan Bank*, keduanya di Razlog (salah satunya diwakili dalam Direksi PPDU). Di lain pihak, PPDU akan berfungsi sebagai lembaga jasa keuangan, dan

mempermudah akses ke kredit bagi pengusaha-pengusaha terpercaya.

Tujuannya adalah untuk membuat PPDU mandiri secara finansial pada akhir tahun pertama, yaitu dapat menutup biaya tetapnya sendiri. Ini kemungkinan besar dapat dicapai dengan:

- Menagih biaya dari pengusaha atas jasa pelayanan PPDU; membebaskan biaya atas pengelolaan Dana Jaminan; mengarahkan sumber daya dari luar; dan
- Kontribusi dari para anggota PPDU.

### **Keterkaitan dan Perjanjian kerjasama dengan organisasi-organisasi lain**

Mengingat pentingnya mengembangkan dan memperkuat keterampilan dan struktur-struktur (manajerial, pendidikan, keuangan, SDM, kelembagaan) di tingkat lokal agar menjamin terlaksananya pembangunan demokrasi manusia berkelanjutan, memudahkan hubungan bilateral dan multilateral PPDU dan replika-replikanya, keahlian internasional, menjalin kaitan timur-barat antar perusahaan dan daerah setempat, pertukaran pengalaman dan personil, maka mitra Belanda yang paling mungkin adalah:

- Institut Belanda untuk Usaha Kecil Menengah (*Instituut voor Midden en Klein Bedrijf*) yang mempunyai pengalaman luas dalam mendukung UKM maupun lembaga-lembaga yang mendukung UKM di Eropa Tengah dan Timur;
- Institut Ekonomi Belanda (*Nederlands Ekonomisch Instituut*);
- Kamar Dagang di Amsterdam; dan
- Pusat Eropa untuk Eko-Wisata dan Agro-Wisata, untuk bantuan teknis yang berhubungan dengan agrowisata.

Sebagian kebijakan proyek adalah untuk juga mendukung penguatan institusi-institusi dan organisasi-organisasi Bulgaria yang beroperasi di bidang promosi UKM. Karena itu proyek akan senantiasa mencoba, dimana mungkin, untuk bekerja melalui institut-institut teknis Bulgaria dan perusahaan-perusahaan konsultansi.



## 4. Kelompok sasaran

Kelompok sasaran terdiri dari para wakil dan pembuat keputusan dari badan-badan publik yang bertanggungjawab atas pengembangan ekonomi dan sosial lokal, calon-calon pengusaha baru, wiraswastawan (laki-laki, perempuan), dan asosiasi bisnis.

## 5. Tujuan-tujuan

**Segera:** PPDU akan dibentuk untuk melayani masyarakat bisnis swasta dan menjalin hubungan antara pemerintah lokal dan sektor swasta.

**Pengembangan:** Proyek akan menyumbang kepada pencapaian tujuan berikut ini:

“Situasi ekonomi di daerah Mesta menjadi lebih baik yang terlihat dari meningkatnya jumlah usaha kecil dan menengah yang berkelanjutan dan berkurangnya pengangguran.”

## 6. Hasil-hasil

- Hasil 1:* Beroperasinya Pusat Promosi dan Dukungan Bisnis.
- Hasil 2:* Program-program pelatihan untuk mereka yang baru memulai usaha dan pengusaha yang berkembang dan beradaptasi dengan lingkungan bisnis Bulgaria.
- Hasil 3:* Kegiatan pelatihan untuk mereka yang memulai bisnis dan para wirausahawan di daerah proyek.
- Hasil 4:* Menciptakan usaha-usaha baru dan ditingkatkan dengan bantuan PPDU.

*Hasil 5:* Kinerja usaha-usaha yang ada meningkat dengan bantuan jasa konsultasi.

*Hasil 6:* Disediakkannya akses ke fasilitas kredit.

*Hasil 7:* Jasa informasi digunakan oleh klien-klien PPDU.

*Hasil 8:* Informasi mengenai potensi ekonomi daerah yang bersangkutan:

- 8.1 Mengumpulkan data tentang ekonomi daerah tersebut.
- 8.2 Memproses dan mencetak informasi ini.
- 8.3 Menyebarkan materi pada tingkat nasional dan internasional.
- 8.4 Mengidentifikasi peluang investasi.

*Hasil 9:* Forum untuk mengembangkan kewiraswastaan.

*Hasil 10:* Kontak antara organisasi-organisasi lokal dan institusi-institusi di daerah proyek dan organisasi-organisasi serupa di Bulgaria dan negara-negara Eropa lainnya.

*Hasil 11:* Pengalaman yang diperoleh pada tahap perintisan proyek disebarluaskan ke seluruh pelosok negara.



## Perangkat 4.8.6 - Pelatihan Kejuruan untuk Mendukung Program Ketenagakerjaan di Bihac

### I. PENDAHULUAN

#### *Latar belakang proyek dan justifikasi*

Banyak sekali kaum muda dan orang dewasa yang tidak bekerja di Bosnia dan Herzegovina yang telah mengungsi, atau kini ingin kembali ke kampung halaman, atau merupakan anggota pasukan tentara yang sudah dibubarkan, penderita cacat perang, janda perang, dan perempuan-perempuan lain yang terkena dampak konflik internal. Kebijakan pemerintah difokuskan pada upaya menciptakan lingkungan yang memungkinkan rekonstruksi dan pembangunan ekonomi, dan sebagian besar bantuan dari donor sebaiknya digunakan untuk menciptakan dan mendukung kesempatan kerja di sektor-sektor ekonomi yang menjanjikan.

Pemerintah menyadari perlunya program pelatihan agar mereka bisa memenuhi kesempatan-kesempatan kerja yang sudah ada maupun yang baru. Namun demikian, karena dana pemerintah dan bantuan keuangan sangat terbatas, hanya ada sedikit tempat pendidikan dan pelatihan. Artinya, kapasitas infrastruktur pelatihan yang ada perlu dikembangkan dan diperkuat. Ada kebutuhan yang mendesak untuk memperbarui dan mengembangkan sistem pengajaran dan untuk mendidik kembali kaum muda dan orang dewasa yang belum mempunyai pekerjaan, berdasarkan kompetensi keterampilan dan kesempatan kerja.

Pekerjaan yang terkait dengan rehabilitasi gedung-gedung, pembangunan gedung, dan pekerjaan perawatan adalah bidang-bidang di mana para pengungsi, mantan pejuang, dan penderita cacat karena perang dapat memperoleh pekerjaan. Lagipula, tingkat keterampilan yang berbeda-beda dalam bidang pekerjaan ini sangat diperlukan agar perumahan/akomodasi dasar dapat disediakan dalam waktu sesingkat mungkin.

Ada empat kendala utama yang dihadapi dalam mengembangkan pelatihan konstruksi bangunan di Bihac. Pertama, hanya ada sedikit tempat pelatihan yang beroperasi penuh; program-program pelatihan yang ada masih mengikuti model pelatihan tradisional yang memakan waktu lama dan tidak didasarkan pada kompetensi keterampilan atau kemudahan memperoleh pekerjaan atau cukup kesempatan untuk belajar sambil bekerja dan memperoleh pengalaman praktis. Kedua, para instruktur memang mempunyai pengalaman kerja tetapi belum pernah mengikuti pelatihan profesional untuk menjadi pengajar ilmu konstruksi bangunan, apalagi untuk sub-sektor konstruksi komersial dan industri. Ketiga, kurangnya modal untuk memulai rekonstruksi di komunitas-komunitas dimana proyek akan mengambil peserta. Pusat Pelatihan Konstruksi Bihac (PPKB) terletak di daerah yang telah menderita kerusakan sangat parah karena konflik internal belum lama ini dan Pemerintah Daerah tidak mempunyai akses ke dana untuk membiayai hal-hal seperti transportasi, penginapan bagi para peserta pelatihan, biaya staf, peralatan dan materi pelatihan, dan biaya-biaya operasional lain. Keempat, meskipun dianggap sangat pantas mempromosikan kursus jasa berupa kepada industri, namun tidak realistis untuk berharap bahwa dana dapat diperoleh dari sumber ini selama proyek berlangsung, disebabkan situasi ekonomi yang tidak menguntungkan di Bihac dan di seluruh negara secara keseluruhan.

Proyek ini didisain untuk mendukung PPKB, yang dibangun kembali dengan dana dari Swiss. Tujuannya adalah untuk meningkatkan keterampilan para pekerja bangunan dan instruktur. Disepakati bahwa pelatihan akan ditujukan kepada pekerja-pekerja terampil dan semi-terampil dengan sasaran kaum muda dan orang dewasa yang belum mempunyai pekerjaan, terutama dari kelompok-kelompok rentan.



Salah satu tujuan khusus proyek adalah membuat program pelatihan berorientasi pekerjaan yang hemat biaya, untuk PPKB, yang akan menjadi mandiri (swadaya) pada akhir proyek. Pendekatan yang dipakai oleh proyek adalah tidak mendirikan pusat pelatihan yang “tradisional” melainkan untuk mendukung program-program pelatihan PPKB dengan meningkatkan kemampuan staf instruktur, mengembangkan kursus berdasarkan kompetensi dan dalam bentuk modul, dan mengajarkan keterampilan melalui institusi (di ruang kelas) dan magang (di perusahaan) kepada berbagai kelompok sasaran.

Masalah yang paling mendesak adalah pengembangan sistem pengajaran yang menggabungkan instruksi dari pusat dan pelatihan di perusahaan untuk kaum muda dan orang dewasa yang belum mempunyai pekerjaan dengan keterampilan pada tingkat yang berbeda-beda untuk berbagai pekerjaan sehingga kegiatan-kegiatan yang menghasilkan uang dapat dilakukan dan pekerjaan konstruksi diselesaikan secepatnya.

ILO telah mengembangkan suatu metodologi yang dirancang untuk mempromosikan kurikulum modul berorientasi pekerjaan dan berdasarkan kompetensi, dimana juga termasuk pengenalan dan pengembangan keterampilan sosial. Metodologi ini dikenal sebagai MES atau *Modules of Employable Skills*, yaitu Modul Keterampilan-Keterampilan Yang Dapat Dipekerjakan. Dalam dokumen proyek dikatakan bahwa para instruktur PPKB akan menerima pelatihan dan pengalaman praktik dalam bentuk modul yang akan dikembangkan dan dilaksanakan.

Kerjasama sepenuhnya dari pihak berwenang lokal berupa penyediaan pedoman yang jelas mengenai kebutuhan-kebutuhan daerah di mana proyek akan beroperasi, yang diakui oleh semua pihak pada saat dokumen proyek disusun, termasuk kebutuhan untuk mengembangkan keterkaitan antara lembaga pelatihan dan pasar tenaga kerja. Namun demikian, jaringan kantor-kantor ketenagakerjaan baru dibentuk akhir-akhir ini dan tidak ada staf yang memadai.

Pada awalnya proyek akan berdurasi 12 bulan, dan dimulai pada Juli 1997. Setelah pertemuan tripartit untuk mengkaji proyek pada September 1998, diputuskan bahwa proyek akan diperpanjang hingga 31 Desember 1998 dengan menggunakan tabungan dari anggaran proyek. Tambahan bantuan keuangan juga sudah diusahakan untuk perpanjangan proyek ini. Menurut UNDP, proposal untuk perpanjangan proyek harus memperhitungkan aspek-aspek teknis maupun kelembagaan dan keuangan, yang merupakan faktor-faktor penting dalam mempertahankan kelangsungan PPKB.

Menyadari bahwa kegiatan pendidikan kejuruan yang dimulai di bawah proyek ini mewakili salah satu upaya yang paling efektif untuk program ketenagakerjaan dan pengembangan infrastruktur industri, maka dirumuskan suatu perpanjangan proyek yang baru-baru ini disetujui dengan bantuan keuangan dari Pemerintah Luksemburg. Tahap kedua dari proyek ini, BIH/99/MO1/LUX dirancang untuk lebih memperkuat kapasitas PPKB dan diharapkan dapat mencapai kemandirian proyek pada akhir tahun 2000.

Kegiatan-kegiatannya terfokus pada pembangunan kapasitas kelembagaan pada tingkat lokal dan daerah.

Proyek dikoordinasikan melalui Tim Kerjasama Teknis dalam Ketenagakerjaan dan Pelatihan (COTEF) di Kantor Pusat ILO di Jenewa. Seorang instruktur teknik yang direkrut secara internasional telah ditugaskan dua kali ke proyek ini, masing-masing penugasan selama satu bulan. Seorang Penasihat Teknis Utama ditugaskan di proyek untuk waktu-waktu yang singkat. Dia mengunjungi proyek sebanyak lima kali, masing-masing kunjungan didasarkan perincian tugas yang jelas dan tidak lebih lama dari satu minggu. Karena tidak ada ahli lokal dengan kontrak jangka panjang dan semua staf internasional hanya diberi kontrak jangka pendek, maka yang penting adalah bahwa semua penugasan didasarkan pada kerangka acuan yang jelas.



## **Tujuan-tujuan proyek**

### ***Tujuan pengembangan***

Berdasarkan dokumen proyek, tujuan pengembangan adalah sebagai berikut: "Untuk menyumbang kepada proses pemulihan ekonomi dan perdamaian di Federasi Bosnia dan Herzegovina melalui penyediaan pekerjaan dan pelatihan untuk kelompok-kelompok yang rentan di negara ini".

### ***Tujuan mendesak***

Ada tiga tujuan yang harus segera diwujudkan:

- Mengidentifikasi kursus-kursus utama untuk mendukung program pelatihan konstruksi bangunan untuk ditawarkan ke pusat pelatihan;
- Memberi akses kepada para pekerja yang terampil dan pelatihan pendek untuk kelompok-kelompok sasaran khusus termasuk, bila mungkin, para penderita cacat, perempuan-perempuan yang menderita karena perang, mantan pejuang/prajurit, pengungsi-pengungsi yang kembali, dan penduduk pada umumnya yang belum mempunyai pekerjaan, sesuai dengan persyaratan daerah yang digarap; dan
- Membuat program pelatihan yang relevan, efisien dan efektif untuk pusat pelatihan yang akan menjadi mandiri setelah proyek selesai.

## **II. HASIL KELUARAN**

Dalam dokumen proyek ada delapan hasil keluaran, sebagai berikut:

- Empat kursus yang sudah ada untuk pekerja-pekerja terampil, yang harus dikaji ulang, direvisi dan dilaksanakan;
- Kursus-kursus pendek harus dibuat untuk keterampilan-keterampilan khusus;
- Tambahan kursus terpilih yang harus diselesaikan untuk pengecatan dan pemasangan kaca;

- Minimum 10 persen (32) dari jumlah total peserta harus terdiri dari orang-orang yang menderita cacat fisik karena perang;
- Minimum 40 persen (128) dari jumlah total peserta harus terdiri dari pengungsi yang kembali ke kotanya dan/atau mantan pejuang/prajurit
- Minimum 10 persen (32) dari jumlah total peserta harus terdiri dari janda perang dan perempuan lain yang menderita karena perang;
- Minimum 8 instruktur teknik harus diberi pelatihan untuk meningkatkan keterampilan mereka, pendidikan pedagogis dan pelatihan di tempat kerja; dan
- Semua kursus biasa dan kursus kelompok khusus akan diawasi dan mendapat akreditasi.

### **Keluaran 1**

#### **Empat kursus yang sudah ada untuk pekerja-pekerja terampil yang harus dikaji ulang, direvisi dan dilaksanakan;**

Program pelatihan pertama terdiri dari empat modul pelatihan (pertukangan kayu untuk bangunan, pemasangan batu/bata, pemasangan keramik, pembuatan saluran air/pembuangan) digunakan atas dasar kebutuhan-kebutuhan yang telah diidentifikasi dan kapasitas PPKB yang ada (ruang kelas yang tersedia, fasilitas lokakarya, staf instruktur). Diputuskan bahwa 14 minggu adalah waktu yang tepat untuk jangka waktu kursus berdasarkan empat modul yang ada: tujuh minggu pertama untuk teori dan tujuh minggu berikutnya untuk pelatihan di tempat kerja. Staf internasional untuk pengembangan kurikulum dan pengaturan pelatihan telah memberikan advis dan bantuan teknis. Konsultan ILO untuk pendidikan instruktur telah membantu memberi bimbingan untuk mengembangkan/menguatkan keempat kursus yang ada ke dalam bentuk modul.

Pada waktu proyek berakhir, keempat kursus yang dimodifikasi di PPKB telah berjalan



dengan lancar, dan 250 peserta yang telah lulus diberitakan sudah mendapat pekerjaan: 90 persen mendapat pekerjaan di daerah Bihac dan sisanya ditawarkan pekerjaan di bagian lain Bosnia dan Herzegovina dan di Kroasia dan Slovenia.

## Keluaran 2

### **Kursus-kursus pendek harus dibuat untuk keterampilan-keterampilan khusus;**

Dokumen proyek mengatakan bahwa keluaran ini harus dihasilkan berdasarkan kontak dan diskusi dengan pihak-pihak yang berkepentingan setempat dan kursus-kursus diselenggarakan sesuai persyaratan lokal. Komite Pengarah yang terdiri dari pihak-pihak yang berkepentingan mempunyai tujuan antara lain, untuk mengidentifikasi permintaan terhadap program-program pelatihan tambahan. Kursus yang berhubungan dengan pendidikan kewiraswastaan/kewirausahaan dan pengembangan usaha kecil seperti dibayangkan dalam proyek, ternyata tidak terwujud.

## Keluaran 3

### **Tambahan kursus terpilih untuk pengecatan dan pemasangan kaca harus difinalisasi;**

Kursus pengecatan dan pemasangan kaca ditambahkan kepada kursus-kursus yang ada di PPKB. Ruang-ruang kelas di PPKB harus dimodifikasi dan direnovasi agar ada cukup tempat untuk pelajaran teori dari kedua kursus tersebut. Kursus-kursus itu, yang dibuat dalam bentuk modul, direncanakan berdurasi masing-masing 2 minggu.

## Keluaran 4

### **Minimum 10 persen (32) dari jumlah total peserta harus terdiri dari orang-orang yang menderita cacat fisik karena perang;**

Staf proyek mengontak "Asosiasi Penderita

Cacat Tubuh". Kegiatan-kegiatan berikut ini dilaksanakan: penilaian fasilitas pelatihan dan penyesuaian bengkel lokakarya agar mempermudah akses bagi penderita cacat yang menjadi peserta di PPKB; kriteria untuk seleksi ditetapkan dengan memberi prioritas kepada penderita cacat yang mengajukan aplikasi ke PPKB; seperangkat persyaratan dikembangkan untuk mendukung partisipasi penderita cacat dalam kegiatan pelatihan.

Baik Pemerintah Pusat maupun Pemerintah Daerah belum pernah mengambil langkah untuk mendorong partisipasi penderita cacat tubuh dalam program-program pelatihan seperti yang ditawarkan oleh PPKB.

## Keluaran 5

### **Minimum 40 persen (128) dari jumlah total peserta harus terdiri dari pengungsi yang kembali ke kotanya dan/atau mantan pejuang/prajurit;**

Proyek berhasil mendorong partisipasi para pengungsi yang kembali ke tempat asal mereka dan prajurit yang pasukannya sudah dibubarkan. Konsultan ILO melakukan beberapa kegiatan untuk memastikan agar sejumlah besar peserta berasal dari kedua kelompok tersebut, yaitu: a) Identifikasi pengungsi yang kembali dan mantan prajurit melalui konsultasi dengan badan-badan pemerintah daerah, LSM, dan organisasi internasional yang mempunyai perwakilan di daerah itu; b) proyek aktif menggunakan media siar dan memasang pengumuman di surat kabar untuk memberitahu para pengungsi, prajurit, publik dan komunitas lokal tentang peluncuran program pelatihan PPKB; c) seleksi dengan memprioritaskan peserta dari kelompok-kelompok sasaran ini; d) identifikasi kebutuhan pelatihan individual; e) bantuan dan dukungan untuk mempersatukan para kelompok ke dalam program pelatihan; dan f) bantuan dalam penempatan kerja dan kegiatan lanjutan.





## Keluaran 6

**Minimum 10 persen (32) dari jumlah total peserta harus terdiri dari janda perang dan perempuan lain yang menderita karena perang;**

LSM-LSM yang mewakili para janda perang dan perempuan yang menderita karena perang dihubungi dan diberitahu tentang program pelatihan dan kesempatan bagi perempuan untuk berpartisipasi dalam kegiatan pelatihan. Kontak awal telah menunjukkan kemungkinan ada perempuan yang mengikuti kursus, terutama pemasangan kaca dan mengecat, yang juga dirancang untuk mendorong partisipasi perempuan.

## Keluaran 7

**Minimum 8 instruktur teknik diberi pelatihan untuk meningkatkan keterampilan mereka, pendidikan pedagogis dan pelatihan di tempat kerja; dan**

Para instruktur menghadiri penataran selama dua minggu untuk meningkatkan keterampilan teknis mereka di sebuah pusat pelatihan profesional di Sursee, Swiss. Sebuah program kunjungan belajar/beasiswa dalam bentuk modul diselenggarakan di Pusat Pelatihan Internasional ILO di Turin, Italia yang diikuti oleh studi tur dua minggu di Polandia di mana ILO telah berhasil melaksanakan program pelatihan bentuk modul di waktu lalu. Pada akhir proyek, para instruktur Bosnia mampu mendisain, menyelenggarakan dan melaksanakan kursus pertukangan kayu, pemasangan bata, keramik, pembuatan saluran air/pembuangan maupun memberi pelajaran tentang keramik, pengerasan, pemasangan kaca dan pengecatan.

## Keluaran 8

**Semua kursus biasa dan kursus kelompok khusus akan diawasi dan mendapat akreditasi.**

Sistem sertifikasi nasional untuk pekerja-pekerja

terampil belum ada di Bosnia dan Herzegovina. Karena tidak ada kurikulum konstruksi bangunan yang diakui secara nasional, staf proyek dan para instruktur mengembangkan kursus-kursus yang ada di PPKB. Staf proyek mengembangkan kriteria akreditasi dan prosedur-prosedur setelah menyelesaikan kursus pertama. Kursus-kursus berikutnya diawasi dan direvisi dimana perlu agar sesuai dengan standar keterampilan. Pada akhir setiap periode pelatihan, peserta mendapat sertifikat yang diakui oleh Pemerintah Daerah dan Institut Ketenagakerjaan Nasional.

## III. TUJUAN-TUJUAN YANG DICAPAI

Tujuan mendesak pertama yang tercantum dalam dokumen proyek adalah:

“Mengidentifikasi kursus-kursus utama untuk mendukung program pelatihan konstruksi bangunan, untuk ditawarkan ke pusat pelatihan”.

Pusat Pelatihan Konstruksi Bihac sudah beroperasi dan mengadakan serangkaian kursus berdasarkan kebutuhan di sektor konstruksi dan bangunan. Terbatasnya keterampilan teknik instruktur-instruktur yang ada telah membatasi ruang lingkup pekerjaan dan tingkat keterampilan yang diajarkan di Pusat Pelatihan ini. Hubungan dengan pemberi kerja lokal, departemen pemerintah dan agen pembangunan, termasuk LSM, dilakukan untuk mengetahui kesempatan kerja yang ada maupun untuk mengidentifikasi calon peserta dan fasilitas-fasilitas yang ada untuk pelatihan langsung di dalam pekerjaan.

Tujuan mendesak kedua adalah: “Memberi akses kepada para pekerja yang terampil dan pelatihan pendek untuk kelompok-kelompok sasaran khusus termasuk, bila mungkin, para penderita cacat, perempuan-perempuan yang menderita karena perang, mantan pejuang/prajurit, pengungsi-pengungsi yang kembali, dan penduduk pada umumnya yang belum mempunyai pekerjaan, sesuai dengan persyaratan daerah garapan.”

Kriteria yang ditetapkan untuk seleksi peserta jelas menunjukkan bahwa partisipasi kelompok



sasaran khusus tersebut memang dianjurkan. Proyek ini telah berhasil mendorong partisipasi tentara yang pasukannya dibubarkan, pengungsi-pengungsi yang kembali ke kota asal mereka, kaum muda dan orang dewasa yang tidak bekerja di daerah. Namun demikian, rencana program pelatihan untuk penderita cacat akibat perang, para janda perang dan perempuan yang menderita karena perang, belum bisa diwujudkan.

Tujuan mendesak yang ketiga adalah: "Membuat program pelatihan yang relevan, efisien dan efektif untuk pusat pelatihan yang akan menjadi mandiri setelah proyek selesai"

Selama proyek berlangsung, penekanannya adalah pada pengembangan staf. Meskipun berhasil dicapai kemajuan yang baik dalam memperkenalkan konsep kurikulum berbentuk modul dan berdasarkan kompetensi, staf di Pusat masih belum mencapai tingkat pengetahuan dan keterampilan teknis dan profesional yang cukup untuk memenuhi persyaratan dasar maupun persyaratan tingkat tinggi di bidang konstruksi bangunan. Karena proyek ini bertujuan membangun kapasitas kelembagaan di PPKB agar dapat melaksanakan program pelatihan secara lebih efisien dan efektif, staf membutuhkan lebih banyak pelatihan yang relevan dan pengalaman kerja. Namun, karena kondisi ekonomi yang kurang mendukung, maka tidak dapat diharapkan akan menghasilkan sumber daya/keuangan yang dibutuhkan untuk mengoperasikan program perluasan PPKB.

Tujuan pengembangan dalam dokumen proyek dinyatakan sebagai berikut: "Untuk menyumbang kepada pemulihan ekonomi dan perdamaian di Federasi Bosnia dan Herzegovina melalui penyediaan pekerjaan dan pelatihan untuk kelompok-kelompok yang rentan di negara ini".

Meskipun kontribusi proyek ini relatif kecil bila dibandingkan dengan problem ketenagakerjaan di Bosnia dan Herzegovina, jumlahnya masih cukup signifikan dalam memberi sumbangan kepada pencapaian tujuan pengembangan. Tujuan proyek adalah

untuk mendukung program pelatihan kejuruan di PPKB dengan memakai pendekatan yang inovatif untuk membangun keterampilan dan menangani kebutuhan khusus berbagai kelompok rentan.

#### IV. TEMUAN DAN KESIMPULAN

##### Kapasitas PPKB

Tujuan proyek adalah mengembangkan kapasitas PPKB untuk mendisain dan melaksanakan program modul pelatihan yang berdasarkan kompetensi dan berorientasi pekerjaan di sektor konstruksi bangunan. Untuk dapat mencapai tujuan ini, ke tujuh orang instruktur yang dipilih telah mengikuti penataran untuk meningkatkan keterampilan mereka, diikuti dengan beasiswa dan program untuk menambah pengetahuan dan keterampilan mereka dalam membuat disain dan melaksanakan kursus kejuruan berbentuk modul dan berdasarkan kompetensi. Selama pelatihan staf, penekanannya pada perencanaan dan pembuatan disain kurikulum modul serta materi berdasarkan konsep dan metodologi ILO-MES. Para instruktur juga diberi bantuan dan advis tentang teknik mengajar dan bagaimana menyelenggarakan pelatihan di tempat kerja.

##### Materi Pelatihan

Kurangnya materi pelatihan yang sesuai telah menghambat kualitas pengajaran pada tahap pertama proyek. Kendati demikian, karena materi pelatihan ILO-MES tentang pengembangan staf telah diterjemahkan ke dalam bahasa Bosnia dan diadakan beasiswa serta pelatihan sambil kerja, maka para instruktur telah berhasil mengembangkan materi pelatihan dan kurikulum dasar modul. Ditanyakan apakah ada kemungkinan mengaitkan kegiatan ini dengan proyek-proyek ILO lain agar dapat membangun kerangka kerjasama teknik berdasarkan disain kurikulum berbasis MES, sehingga PPKB dapat mengakses materi pelatihan yang dikembangkan di daerah lain untuk disesuaikan dengan kondisi setempat oleh instruktur-instruktur PPKB.





## Kelompok sasaran

Pelatihan terhadap kelompok-kelompok rentan harus mendapat perhatian khusus agar meningkatkan akses para peserta dari kelompok ini terhadap program-program pelatihan yang ditawarkan di PPKB. Beberapa kegiatan untuk merangsang partisipasi mereka telah kami lakukan. Penderita cacat fisik dapat kami terima dalam kursus “pemasangan keramik” tetapi tidak untuk kursus-kursus yang lain yang dianggap terlalu menuntut secara fisik. Sedangkan untuk para janda perang dan perempuan-perempuan yang menderita akibat perang, pihak manajemen proyek di tingkat nasional menganggap lingkungan sosio-budaya kurang kondusif untuk partisipasi perempuan di sektor konstruksi bangunan.

## Pengaturan dengan mitra kerja

Ada satu persoalan penting yang dihadapi pada tahap pertama proyek, yaitu kurangnya pengaturan mitra kerja yang dibuat otoritas proyek nasional. Dalam enam bulan pertama proyek, Direktur Pelatihan telah mengalami kesulitan dalam kerjasama dan bertindak sebagai Direktur Nasional Proyek. Kantor Proyek harus dibangun kembali dan Instruktur Utama dibebani tanggung jawab penuh atas pengelolaan proyek dan dibantu dalam fungsi-fungsi administratif oleh sekretaris/penerjemah proyek. Direktur Pelatihan tetap tinggal di proyek dalam kapasitas sebagai penasihat, dan terutama menjalankan fungsi sebagai penghubung (liaison), publisitas, dan penempatan tenaga kerja.

## Komitmen Pemerintah

Beberapa persyaratan dalam dokumen proyek tidak dilaksanakan atau tidak didukung sepenuhnya oleh Pemerintah Daerah karena berbagai alasan. Khususnya, tidak ada upaya serius untuk membentuk Komite Pengarah yang terdiri dari wakil-wakil dari Pemerintah, organisasi pemberi kerja dan serikat pekerja,

## Jasa Ahli

Dokumen proyek sangat kurang memperhitungkan masukan-masukan profesional yang dibutuhkan untuk menjalankan kegiatan proyek secara efisien dan efektif. Penasihat Teknis Utama ditugaskan ke proyek selama satu minggu sebanyak lima kali; strategi ini didasarkan pada asumsi bahwa akan ada seorang Direktur Nasional Proyek tetap. Sedangkan Konsultan ILO untuk Pelatihan Instruktur ditugaskan selama satu bulan sebanyak dua kali. Seorang relawan PBB internasional ditunjuk untuk membantu direktur tersebut, sehingga pengelolaan proyek menjadi lebih profesional dan proyek pelatihan magang dapat ditingkatkan.

Sebelum masa tugas relawan tersebut selesai, seorang relawan nasional direkrut sebagai asisten manajemen proyek di bawah program relawan untuk membantu para pengungsi yang akan pulang ke kampung halaman mereka. Selanjutnya, koordinasi proyek dan pengawasan teknis perlu dipantau dan dibantu oleh staf ILO COTEF. Maka, banyak waktu dan tenaga dihabiskan oleh staf teknis dan konsultan ILO dalam berhubungan dengan masalah-masalah teknis dan manajemen PPKB, maupun urusan-urusan administratif, dan lain-lain.

## Metodologi Pelatihan

Semua kursus pelatihan dirancang atas dasar pendekatan berbentuk modul yang berorientasi pekerjaan dan didorong oleh permintaan. Konsep ini telah menghasilkan penempatan peserta yang sangat tinggi, yaitu hampir 100 persen, dan merupakan indikasi dari sistem penyampaian/pengajaran yang hemat biaya. Kami memperhatikan bahwa jenis dan tingkat keterampilan pada kursus-kursus dan cara pengajaran di PPKB sudah memenuhi kebutuhan dan sesuai dengan kondisi peserta, karyawan, dan perekonomian.

## Keberkelanjutan

Tujuan mendesak yang ketiga, sebagaimana tercantum dalam dokumen proyek,



mengasumsikan bahwa akan dilakukan kegiatan-kegiatan untuk menjadikan PPKB swadaya pada akhir proyek. Ternyata ini tidak dapat dicapai karena beberapa hal. Kegiatan pengembangan harus memenuhi paling sedikit tiga syarat: a) penguatan kelembagaan harus dikembangkan lebih lanjut; b) pelatihan harus dikaitkan dengan pasar tenaga kerja; dan c) harus ada kerjasama antara semua mitra sosial yang terlibat dalam pembangunan ekonomi di daerah. Selain itu, jika situasi keuangan Pemerintah Daerah tidak berubah, maka akan merupakan ancaman serius terhadap keberlanjutan program PPKB kecuali jika ada bantuan keuangan dari luar.

Beberapa LSM dan kontraktor bangunan swasta telah menunjukkan kesediaan mereka untuk bekerjasama dengan menyediakan fasilitas pelatihan magang, merekrut angkatan kerja yang dilatih di PPKB dan memberi sumbangan keuangan kepada PPKB. Beberapa langkah telah diambil untuk melembagakan kaitan-kaitan dengan sektor swasta, dengan maksud memperkenalkan kursus layanan jasa berupah. Juga telah diambil langkah untuk mendapatkan kembali biaya-biaya yang telah dikeluarkan untuk pelatihan. Dalam hal ini, disadari bahwa keberlanjutan PPKB untuk jangka panjang akan sangat tergantung pada kemampuannya menyelenggarakan pelatihan produksi melalui proyek-proyek kecil di dalam pekerjaan.

### Kesimpulan

Proyek ini telah berhasil menunjukkan perlunya dan jangkauan program-program pelatihan yang bertujuan mengembangkan keterampilan pekerja untuk sektor konstruksi bangunan. Kelompok-kelompok rentan yang ditargetkan di daerah Bihac seperti prajurit yang pasukannya telah dibubarkan, pengungsi, pengungsi yang pulang, kaum muda dan orang dewasa yang tidak punya pekerjaan telah disalurkan ke tempat kerja setelah pelatihan. Ini dianggap sebagai pencapaian besar bagi proyek. Hasil penerapan konsep pelatihan menunjukkan bahwa ada peluang, dan kebutuhan untuk mengembangkan lebih lanjut pelatihan dalam bentuk modul-modul berbasis kompetensi, untuk menghasilkan pekerja-pekerja dengan jenis keterampilan lebih luas sebagaimana dituntut oleh perekonomian lokal dewasa ini dan untuk kebutuhan pelatihan di masa depan.



### Perangkat 4.8.7 - Pelatihan Kejuruan: Proposal Pelaksanaan

TUJUAN-TUJUAN	
Untuk mengaitkan sedini mungkin pelatihan dengan peluang-peluang yang ada di pasar kerja, seperti kontraktor lokal untuk proyek-proyek rehabilitasi	
Mengadakan survei terhadap semua penyelenggara pelatihan, termasuk perusahaan, LSM, penyelenggara swasta dan publik	
Untuk menilai sistem-sistem pelatihan, seperti pelatihan dengan produksi, pelatihan melalui unit bergerak ( <i>mobile</i> ), atau magang secara tradisional.	
Merancang kursus pelatihan yang dapat diterapkan secara lokal.	
Mendorong perempuan untuk melihat lebih jauh keterampilan-keterampilan yang secara tradisional dianggap "keterampilan perempuan" dan mendaftarkan diri untuk belajar keterampilan lain yang dapat dipasarkan, maupun menduduki posisi manajemen.	
Meningkatkan kepekaan para perencana dan pelaksana terhadap masalah kesetaraan dan pemerataan, maupun menggunakan perempuan sebagai pembuat kebijakan pelatihan, manajer pelatihan, dan pelatih.	
Mengumpulkan informasi tentang kesempatan kerja dan profil peserta, survei tentang sektor-sektor atau organisasi-organisasi lain, informan-informan penting, evaluasi-evaluasi dan proyek-proyek, secepat mungkin.	
Merancang pelatihan yang memungkinkan peserta mencari atau menciptakan pekerjaan, dan menyusun kurikulum yang tanggap terhadap permintaan pasar tenaga kerja dan kebutuhan para peserta.	
Menilai keterampilan-keterampilan hidup mana dan kompetensi-kompetensi mana yang paling penting bagi peserta untuk memperoleh, mempertahankan atau menciptakan mata pencaharian.	
Merancang program "pelatihan untuk pelatih" yang berisi teknik-teknik pengajaran partisipatif dan kepekaan terhadap masalah jender.	
Menerapkan mekanisme pemantauan dan evaluasi seperti penelitian penelusuran ( <i>tracer study</i> ) yang menjadikannya umpan balik bagi proses perencanaan.	
Merencanakan keterkaitan dengan jasa-jasa sebelum dan sesudah pelatihan, seperti konseling, akses ke perangkat alat, akses ke kredit atau fasilitas untuk memulai/membuka usaha.	



## Perangkat 4.8.8 - Pusat Pelatihan Internasional Program ILO - LedLink: keterampilan yang dibutuhkan, pengetahuan dan sikap para peserta dalam proses pembangunan lokal

KELOMPOK	KETERAMPILAN	PENGETAHUAN	SIKAP
<b>Fasilitator luar</b> (mis. Uni Eropa, ILO, Bank Dunia, LSM)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mampu mendisain dan melaksanakan proses-proses yang partisipatif</li> <li>Mampu menilai kebutuhan dan syarat-syarat lokal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teori pembangunan</li> <li>Pengetahuan tentang ekonomi dunia</li> <li>Praktik terbaik</li> <li>Teknologi tepat dan perkembangan paling baru dalam bidang-bidang ini</li> <li>Konteks lokal (latar belakang sejarah, budaya, sosial, dan ekonomi)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Berorientasi pada pembangunan</li> <li>Mengkritik diri</li> <li>Peka terhadap masalah 'jender'</li> </ul>
<b>Penggerak Luar</b> (dipilih dari para pihak-pihak yang berkepentingan lokal, seperti pemimpin lokal)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keterampilan kerjasama dalam tim</li> <li>Keterampilan berkomunikasi</li> <li>keterampilan bernegosiasi</li> <li>Mampu mendirikan infrastruktur komunikasi yang efektif</li> <li>Keterampilan berorganisasi, manajemen dan koordinasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konteks lokal (latar belakang sejarah, budaya, sosial, dan ekonomi)</li> <li>Informasi terus menerus tentang daerah lokal lain</li> <li>Pengetahuan tentang ekonomi dunia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mengkritik diri</li> <li>Kemauan untuk berpartisipasi</li> <li>Kesediaan berbagi informasi</li> <li>Kemauan untuk bekerjasama</li> <li>Minat masyarakat</li> <li>Kesadaran lokal dan global</li> <li>Peka terhadap jender</li> </ul>
<b>Pihak-pihak yang berkepentingan lokal</b> (seperti organisasi pemberi kerja dan serikat pekerja, pemerintah lokal, LSM-LSM)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mampu membina dan menjalankan kemitraan</li> <li>Mampu mendirikan infrastruktur komunikasi yang efektif</li> <li>Keterampilan mendengarkan</li> <li>Mampu menggerakkan/ animasi</li> <li>Keterampilan kerja dalam tim</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pengetahuan luas tentang masyarakat lokal</li> <li>Pengetahuan konteks ekonomi global</li> <li>Pengetahuan tentang jasa-jasa yang ada (pelatihan, program, kredit dan hibah)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mengkritik diri</li> <li>Kemauan untuk berpartisipasi</li> <li>Mau berbagi informasi</li> <li>Kemauan untuk bekerjasama</li> <li>Minat masyarakat</li> <li>Kesadaran lokal dan global</li> <li>Peka terhadap jender</li> </ul>



KELOMPOK	KETERAMPILAN	PENGETAHUAN	SIKAP
		<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Informasi terus menerus tentang perkembangan di daerah lokal lain.</li> </ul>	
<b>Peserta lokal</b> (penduduk lokal)	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Pendidikan dasar (dapat membaca dan berhitung)</li> <li>♦ Mampu mengakses informasi (pelatihan, kredit, jasa, dan lain-lain)</li> <li>♦ Keterampilan mengembangkan diri dan organisasi</li> <li>♦ Keterampilan teknis (keterampilan bisnis, akuntansi)</li> <li>♦ Keterampilan kejuruan</li> <li>♦ Keterampilan kerja dalam tim</li> <li>♦ Keterampilan untuk evaluasi diri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Latar belakang lokal, tradisi, budaya, dan pemerintah)</li> <li>♦ Pengetahuan tentang konteks ekonomi global, ekonomi global</li> <li>♦ Kasus-kasus keberhasilan dan kegagalan di daerah lokal lain</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Kemauan untuk berpartisipasi</li> <li>♦ Punya motivasi</li> <li>♦ Percaya dengan masa depan</li> <li>♦ Punya komitmen</li> <li>♦ Percaya diri</li> <li>♦ Dapat menerima perubahan</li> <li>♦ Mau mengambil risiko</li> <li>♦ Mau berbagi informasi</li> <li>♦ Proaktif</li> <li>♦ Peka terhadap jender</li> </ul>



## 4.9

### 4.9.1 Apa yang dipertimbangkan?

## PEL yang Berkelanjutan

Ada banyak bentuk keberlanjutan yang sangat penting bagi rehabilitasi dan prakarsa pembangunan. Keberlanjutan rehabilitasi dan prakarsa pembangunan harus didasarkan pada kapasitas-kapasitas dan sumber-sumber daya lokal yang tidak memicu degradasi basis sumber daya alam.

Keberlanjutan juga mengacu kepada manfaat tetap proyek-proyek pembangunan bagi masyarakat setempat dan berbagai lembaga di daerah itu. Dalam konteks ini, LPEL, dengan meningkatkan dan merealisasikan konsep pembangunan manusia yang berkelanjutan, dapat memainkan peran strategis yang penting dalam melindungi lingkungan hidup.

Kemungkinan LPEL beroperasi terus menerus tergantung pada sejumlah faktor yang saling terkait. Pada umumnya kita membedakan antara keberlanjutan dukungan politik, hukum, teknis, ekonomi dan finansial.

### **Keberlanjutan dukungan politik dan sosial**

Keberlanjutan dukungan politik dan sosial tergantung pada sejauh mana para pelaku lokal menganggap LPEL sebagai miliknya sendiri. Organisasi-organisasi anggota, seperti staf teknis dan penduduk setempat, harus merasa bahwa LPEL adalah alat untuk meningkatkan kualitas hidup dan lingkungan hidup mereka. Untuk memperoleh dukungan semacam ini, pembentukan dan pengoperasian LPEL harus didukung partisipasi luas semua pelaku lokal, baik sektor publik maupun sektor swasta.

Pengakuan atas LPEL oleh pihak-pihak luar juga penting, dalam arti otoritas pemerintahan dan organisasi-organisasi internasional harus mengakui perannya sebagai pelaksana dan mediator di antara berbagai tindakan yang berorientasi pada pembangunan sosial ekonomi. LPEL bukan merupakan model alternatif untuk kebijakan ekonomi pemerintah, tetapi harus dianggap sebagai instrumen andal untuk meningkatkan kepentingan bersama. Berkaitan dengan itu, peran LPEL sangat penting untuk mendorong kohesi (keeratan) di antara anggotanya, maupun dalam membangun konsensus dan kepercayaan diri - terutama antara lembaga pemerintah dan nonpemerintah.

Dari sudut pandang ini, tujuan paling ambisius yang dapat ditetapkan oleh lembaga itu untuk dirinya sendiri adalah jika LPEL dianggap sebagai instrumen lokal program-program kebijakan ekonomi nasional. Yang ingin dicapai adalah LPEL menjadi 'teman berbicara' yang dapat dipercaya oleh Negara dan sektor kewirausahaan formal, dan keadaan ini akan memungkinkan diversifikasi sumber-sumber keuangan, dan dengan demikian mengurangi ketergantungannya pada kerjasama internasional.



Perangkat  
4.9.1  
Perangkat  
4.9.2

Lihat **PERANGKAT 4.9.1** untuk contoh intervensi-intervensi yang bertujuan mencapai keberlanjutan Proyek Acleda, Kamboja.

Lihat juga **PERANGKAT 4.9.2** untuk mengetahui pelajaran yang bisa dipetik melalui Program PRODERE.

Strategi yang diusulkan untuk LPEL adalah meningkatkan kemantapannya secara sosial dan politik di tingkat nasional dengan membangun jaringan-jaringan organisasi nasional sehingga:

- ❖ Dapat menjadi saluran untuk menyalurkan dana, proyek dan sumber daya;
- ❖ Dapat berbagi pengalaman dengan pihak lain; dan
- ❖ Dapat mengembangkan inisiatif-inisiatif bersama untuk kepentingan wilayah masing-masing.

### Keberlanjutan hukum

Pengakuan secara hukum sama pentingnya. Memiliki status sebagai badan hukum yang sah sejak awal merupakan prasyarat bila ingin beroperasi sebagai lembaga ekonomi dan melaksanakan kewajiban-kewajiban yang memiliki wewenang penuh untuk membuat kontrak. Ini lebih penting lagi di negara-negara di mana LPEL masih merupakan konsep baru dan di daerah yang sedang berusaha kembali kepada kehidupan sipil yang normal setelah mengalami konflik.

### Keberlanjutan teknis

Keberlanjutan teknis LPEL tergantung pada pengetahuan, dan kemampuannya memperluas kegiatan-kegiatannya dan menawarkan jasa-jasanya secara mandiri. Yang dimaksud dengan mandiri bukanlah swadaya secara menyeluruh dengan memiliki semua keterampilan, melainkan terutama karena memiliki kemampuan mengatur sumber daya yang dibutuhkan dan memperolehnya dari pihak luar bila perlu. Ini berlaku di tingkat lokal, nasional, maupun internasional. Semakin besar kemampuan lembaga itu mengembangkan dan membina hubungan dengan pihak luar, semakin mampu ia bertahan.

Secara teknis, LPEL harus dapat memberi jasa layanan lanjutan dan bersifat khusus. Artinya, LPEL tidak hanya menyediakan pelatihan dan pengumpulan pengetahuan internal, tetapi juga membentuk jaringan hubungan dengan institusi-institusi, para profesional dan universitas-universitas, yang dapat 'dimanfaatkan' sesuai kebutuhan. Lembaga mempunyai sejumlah teknisi inti yang harus bisa menangani sendiri kegiatan-kegiatan strategis — merencanakan, mengkoordinasikan sumber daya lokal, menggerakkan perekonomian, mendapatkan bantuan keuangan dan menciptakan bisnis, serta mengatur respons terhadap kebutuhan-kebutuhan yang muncul.

Tugas-tugas temporer lain, yang bersifat lebih khusus, dapat didelegasikan kepada organisasi-organisasi eksternal dan profesional-profesional yang



berada di bawah naungan lembaga. Contohnya: survei pasar, studi kelayakan, konsultasi hukum dan sebagainya, untuk proyek-proyek tertentu.

Kontribusi jasa-jasa teknis, selain memberi dukungan dalam pengembangan produksi, juga merupakan kesempatan untuk melakukan konsolidasi ekonomi.

Untuk mencapai keberlanjutan teknis, maka perlu:

- ❖ Memperkuat kemampuan teknis LPEL;
- ❖ Melakukan diversifikasi jenis jasa dan mengacu kepada institusi-institusi yang ada untuk jasa-jasa yang bersifat khusus; dan
- ❖ Menawarkan jasa-jasa inovatif kepada para pengusaha.

### **Keberlanjutan ekonomi**

Ketika lembaga sudah mampu memperoleh penghasilan tetap yang bisa menutup pengeluarannya, tercapailah unsur terakhir yang menentukan keberlanjutannya. Aspek ini amat penting, mulai dari tahap perencanaan hingga fase-fase berikutnya. LPEL, pada kenyataannya, adalah suatu usaha/bisnis dan karena itu ia harus mengetahui sejak awal kapan akan mencapai keamanan ekonomi dan menjadi lembaga swadaya sepenuhnya. Dengan memposisikan LPEL sebagai perusahaan memberikan implikasi bahwa sumber pendapatan yang utama adalah hasil penjualan jasa-jasanya, yaitu dengan menerima upah atas jasa-jasa yang disediakan. Cara yang harus dilakukan untuk meningkatkan kemungkinan mencapai keamanan ekonomi adalah melakukan diversifikasi sumber-sumber pendapatan. Cara yang paling sering ditempuh adalah:

- ❖ Pengelolaan modal uang;
- ❖ Menjual jasa-jasanya ke institusi-institusi dan perusahaan-perusahaan yang mampu membelinya;
- ❖ Memberi sub-kontrak pada proyek-proyek atau jasa-jasa
- ❖ Penanaman modal sendiri;
- ❖ Kredit;
- ❖ Jasa perantara;
- ❖ Kontribusi dari organisasi-organisasi anggota;
- ❖ Pendapatan atas dana yang diinvestasikan (LPEL dapat menjadi pemegang saham); dan
- ❖ Partisipasi langsung dalam modal ventura.

### **Keberlanjutan finansial**

Karena LPEL adalah instrumen yang menawarkan peluang ekonomi kepada kelompok-kelompok penduduk yang berbeda-beda, terutama yang lemah dan terpinggirkan —tergantung pada kebutuhan mereka— maka pembiayaan menjadi unsur strategis untuk meningkatkan pembangunan





berkelanjutan. Kesulitan-kesulitan yang dihadapi dalam menilai lingkaran finansial formal adalah salah satu sebab utama dari marginalisasi.

Institusi yang dapat membiayai dirinya sendiri adalah yang dapat menutup seluruh biaya operasional dan pengeluaran lain yang diperlukan untuk mempertahankan nilai riil modal yang dimilikinya, tanpa subsidi. Ada dua kendala yang harus diatasi dalam mencapai swadaya finansial:

- ❖ Swadaya operasional (*internal*) di mana program-program yang ada harus dapat menutup semua pengeluaran nonkeuangan (biaya administrasi, gaji, depresiasi dan kerugian kredit) dengan pendapatan yang diperoleh dari pelaksanaan program dan pembebanan bunga; dan
- ❖ Swadaya penuh di mana pendapatan program harus menutup pengeluaran nonkeuangan maupun keuangan secara komersial, sehingga subsidi tidak diperlukan lagi.

Mekanisme-mekanisme finansial yang digunakan LPEL cukup beragam. Tapi, kita dapat mengidentifikasi tiga metode utama untuk menyalurkan sumber daya, yaitu:

- ❖ Penyaluran sumber daya secara langsung;
- ❖ Penyaluran sumber daya melalui institusi keuangan perantara yang menjadi anggota; dan
- ❖ Penyaluran sumber daya melalui pendukung keuangan perantara yang bukan anggota.

Perlu ditegaskan lagi bahwa pemasukan atau laba LPEL harus diinvestasikan ke dalam proyek-proyek untuk kelompok-kelompok yang kurang beruntung.

Ciri paling khas LPEL adalah pengelolaan dana kredit yang diberikan kepadanya, yang menghasilkan pendapatan bunga untuk menutup pengeluarannya. Pendekatan yang inovatif ini hanya dimungkinkan apabila para promotor nasional atau internasional memberikan dana untuk pengeluaran-pengeluaran awal maupun dana untuk kegiatan-kegiatan penyaluran kredit.

LPEL juga dapat mengadakan operasi yang lebih canggih dengan menyediakan dana awal untuk mendirikan usaha baru. Dana ini akan diperoleh kembali ketika perusahaan tersebut sudah mencapai tahap pengembangan yang tepat.

Lihat **PERANGKAT 4.9.3** untuk indikator-indikator dampak dan operasional.



Perangkat  
4.9.3



## Perangkat Panduan 4.9 - PEL yang berkelanjutan

### Perangkat 4.9.1 - Intervensi-intervensi yang bertujuan mencapai keberlanjutan dalam Proyek Acleda, Kamboja

#### **MENINGKATKAN PEMBANGUNAN EKONOMI LOKAL DI NEGARA YANG MENDERITA DAMPAK PERANG: PENGALAMAN ILO DI KAMBOJA**

##### **Pendahuluan**

Proyek ini bertujuan memberikan kontribusi dalam pembangunan sosial ekonomi jangka panjang di Kamboja dan meningkatkan standar kehidupan kelompok-kelompok penduduk yang menderita akibat perang. Strategi yang dipakai adalah meningkatkan pembangunan perekonomian lokal dengan menawarkan jasa-jasa keuangan dan non-keuangan kepada usaha-usaha ekonomi skala kecil di sektor swasta. Mekanisme yang digunakan untuk melaksanakan jasa adalah Lembaga Pembangunan Ekonomi Lokal (LPEL), yang kemudian didirikan di sembilan propinsi. Mereka membantu ribuan usaha mikro dan kecil (UKM) yang seperti ditunjukkan oleh penilaian dampak, mempunyai efek signifikan terhadap pendapatan rakyat dan masalah ketenagakerjaan. LSM yang bekerjasama dengan LPEL adalah Asosiasi LPEL Kamboja (*Association of Cambodian LEDAs/ACLEDA*), yang telah berkembang menjadi organisasi pembangunan UKM paling penting di negara ini.

##### **1. Konteks ekonomi**

Proyek SEISP dilaksanakan pada masa transisi dari model pembangunan dengan perencanaan sentralistik menuju perekonomian pasar. Tujuan utamanya adalah memberikan kontribusi dalam merehabilitasi Kamboja dan memperkuat basis perekonomian pasar melalui reformasi fiskal dan moneter serta dibangunnya kerangka hukum yang kondusif bagi pertumbuhan usaha-usaha swasta.

Kenyataan yang ada menunjukkan terjadinya anarki ekonomi yang tinggi; di mana aset-aset negara dijual untuk keuntungan pribadi, ada kegiatan-kegiatan yang diragukan atau bersifat kriminal, dan penggunaan kekuasaan secara sewenang-wenang. Sekalipun sudah ada upaya dari pemerintah, penerapan hukum dan perundang-undangan masih sangat lemah.

Positifnya, negara ini mengalami pertumbuhan yang bagus yang tercermin dalam angka PDB (Produk Domestik Bruto). Perekonomiannya masih sangat tergantung pada pertanian, yang menyumbang hampir separuh PDB, tapi tingkat pertumbuhan sektor ini masih rendah. Sedangkan sektor industri tumbuh dengan laju 10 persen per tahun. Sektor jasa memberikan kontribusi kepada PDB cukup besar, yaitu sekitar 35 persen — sebagian besar berada di bidang perdagangan dan jasa boga— dengan pertumbuhan yang kuat. Kebijakan-kebijakan pemerintah telah berhasil menurunkan inflasi yang sebelumnya lebih dari 100 persen pada tahun 1993, menjadi 8-12 persen pada tahun 1995. Sekalipun kemajuan ini terlihat sangat menggembirakan, sebuah laporan Bank Dunia pada tahun 1995 mengatakan bahwa sebagian besar pertumbuhan tersebut terjadi di Phnom Penh, dan dampaknya terbatas. Juga, sebagian besar pertumbuhan disebabkan oleh kehadiran UNTAC, kegiatan-kegiatan badan-badan pembangunan, dan meningkatnya permintaan di sektor perhotelan, jasa boga dan perumahan.

##### **2. Strategi proyek**

Strategi proyek secara keseluruhan dikembangkan atas dasar dokumen proyek selama tahap bantuan persiapan dan dilanjutkan



pada enam bulan pertama pelaksanaan proyek. Prosesnya bertahap dan informal sebagai respons terhadap kejadian-kejadian, sinergi yang berkembang antara orang asing dan staf Proyek Kamboja, dan semakin banyaknya pengetahuan tentang kondisi yang ada di Kamboja.

Pokok pertama yang diharapkan dari strategi ini adalah bahwa jumlah UKM yang dibantu harus meningkat, serta penciptakan lapangan kerja, dan tambahan pendapatan harus direalisasikan secepat mungkin. Bantuan tersebut, berdasarkan dokumen proyek, akan memberi kesempatan kepada “kelompok-kelompok penduduk yang kurang beruntung, menggunakan dan menciptakan peluang ekonomi yang bermanfaat dan memberi kontribusi langsung kepada pembangunan ekonomi di Kamboja”.

Diharapkan, semua itu akan memperbaiki kondisi hidup, mendorong reintegrasi dan rekonsiliasi, dan pada akhirnya mencapai perdamaian. Lagipula, penting bagi para pendukung proyek ini agar partai-partai dalam Dewan Nasional Tertinggi “melakukan sesuatu” untuk membantu mereka yang paling menderita karena perang.

Tujuan utama yang ingin dicapai adalah melaksanakan program terpadu sektor informal dan usaha kecil dengan sasaran kelompok-kelompok yang secara sosial tersisihkan, yang akan dilaksanakan oleh lima LPEL. Selama dua tahun, LPEL akan membantu 1.400 calon pengusaha yang tergolong usaha kecil, dan 12.000 wiraswasta (usaha mikro) di bawah kelompok “sektor informal”. Program itu harus dibangun dari nol karena tidak ada basis untuk program tersebut, baik di dalam Pemerintahan maupun di kalangan lembaga swadaya masyarakat.

Meskipun menginginkan dampak yang cepat, pelaksana proyek menyadari bahwa dampak awalnya akan kecil. Namun demikian, program UKM akan mampu membantu orang-orang dalam jumlah yang banyak apabila diberi cukup waktu. Karena pendanaan proyek diperkirakan terbatas, maka perlu diusahakan agar program yang ada

dilembagakan. Ini tercermin dalam dokumen proyek yang memasukkan, sebagai tujuan kedua, “strategi-strategi teruji untuk keberlanjutan jaringan LPEL dalam jangka panjang” yang akan disempurnakan menjelang berakhirnya proyek dalam sebuah Dokumen Strategi yang akan diajukan kepada para donor dan Pemerintah.

Namun demikian, pelaksana proyek merasa bahwa dengan mendorong upaya pelembagaan dan membuatnya menjadi berkelanjutan sedari awal akan menghindari berurat-akarnya “cara beroperasi model proyek” dengan budaya proyek dan sikap-sikap proyek, yang hanya akan mengakibatkan ketergantungan pada ahli-ahli dan manajer-manajer dari luar negeri, dan pada akhirnya malah menghambat proses pelembagaan. Sudah terlalu banyak proyek yang mencoba berubah menjadi suatu lembaga dan menjalani prosesnya dalam waktu yang sangat lama dan sulit, yang pada akhirnya berujung pada kegagalan. Karena itu, strategi pokok kedua strategi proyek adalah menjalankan program UKM sejak awal sebagai suatu lembaga, bukan sebagai proyek.

Pokok ketiga adalah analisis proyek mengenai konsep keberlanjutan, yang didefinisikan sebagai kemampuan untuk terus melaksanakan dan mengembangkan program UKM setelah proyek selesai. Ini mengakui bahwa suatu organisasi harus mampu berubah dan berkembang agar dapat berlanjut: kemampuan untuk meneruskan program secara statis belum cukup. Difahami pula bahwa keuangan hanya merupakan salah satu faktor dalam meneruskan suatu program. Ada empat aspek dari keberlanjutan program:

- Keberlanjutan organisasi adalah keabsahan organisasi tersebut di matanya sendiri dan di mata lingkungannya, dan keterkaitannya dengan organisasi-organisasi lain;
- Keberlanjutan manajemen yang akan dicapai jika organisasi memiliki struktur dan sistem-sistem organisasi, maupun kapasitas manajerial dan kapasitas administratif untuk berfungsi dan berkembang sebagai lembaga dan mewujudkan tujuan-tujuannya;



- Keberlanjutan teknis: suatu organisasi harus mempunyai kapasitas teknis untuk melaksanakan dan mengembangkan programnya lebih lanjut; dan
- Keberlanjutan finansial: suatu organisasi harus dapat memperoleh pendanaan untuk melaksanakan dan mengembangkan programnya melalui pembiayaan sendiri dan/atau dari donor.

Untuk dapat mencapai keberlanjutan program pembangunan UKM, keempat aspek itu harus diperhatikan. Lagipula, daripada hanya menekankan keberlanjutan finansial, proyek memilih untuk memberi prioritas kepada intervensi-intervensi yang memfokuskan kepada tiga aspek lainnya yang diketahui merupakan hal penting bagi tercapainya keberlanjutan finansial.

Prinsip penting lebih lanjut yang muncul dari sini dan juga terciptanya keberlanjutan sangat tergantung pada manusia, baik pada struktur maupun kondisi finansialnya: prinsip partisipasi dan tanggung jawab staf proyek yang berasal dari Kamboja sendiri. Untuk itu, menimbang sebagian besar orang kamboja yang terlibat dalam proyek ini tidak memiliki pengalaman yang berkaitan dengan UKM, mereka perlu ditatar agar dapat memberi pelayanan kepada perusahaan-perusahaan, sehingga mereka bisa dijadikan mitra dalam mengembangkan dan melaksanakan program sejak awal.

Prinsip-prinsip tersebut dibangun atas dasar motivasi kuat para staf Kamboja yang rata-rata memiliki harapan dan keyakinan bahwa Kamboja sedang memasuki masa kedamaian, demokrasi dan pembangunan. Ada ketidaksabaran untuk mengejar waktu yang telah hilang, yang terlihat dari keinginan mereka untuk belajar dari dunia luar secepat mungkin dan segera memikul tanggung jawab yang ditawarkan kepada mereka dengan tulus. Berdasarkan pengalaman yang didapat pada tahap bantuan persiapan, diharapkan mereka akan mempunyai rasa memiliki. Ini akan membantu mencapai status keberlanjutan dan produktivitas serta kualitas yang lebih tinggi, karena staf Kamboja lebih memahami dan lebih dapat menentukan apa

yang cocok untuk negara mereka dan untuk kelompok sasaran dibandingkan orang asing.

Untuk dapat memperoleh dampak yang diinginkan, terutama yang berkaitan dengan penyediaan lapangan kerja dan peningkatan pendapatan, program UKM harus berbasis pada kebutuhan mereka. Karena proyek dimulai tanpa pengetahuan mendalam tentang ekonomi lokal dan diperkirakan tidak akan ada partisipasi teratur dari masyarakat di dalam pengembangan dan pelaksanaan program, maka strategi yang ditempuh oleh proyek adalah secara perlahan-lahan mengembangkan paket pendukung UKM berdasarkan studi dan pengalaman proyek. Antara lain studi tentang peluang ekonomi dan faktor-faktor yang membatasi perkembangan UKM di setiap bidang yang dicakup, maupun penilaian kebutuhan, dan suatu proses umpan balik yang terus menerus. Elemen-elemen program telah menjalani serangkaian pengujian dan senantiasa dievaluasi dan dirancang kembali untuk memastikan bahwa program ini betul-betul didasarkan pada kebutuhan. Sesungguhnya ini merupakan proses yang serupa dengan penelitian pasar untuk pengembangan produk di sektor komersial.

Suatu keputusan penting mengenai cara program dikembangkan dan dijalankan adalah dengan menganggap klien bertanggungjawab atas keberhasilan jasa-jasa yang ditawarkan oleh program dan bukan hanya sebagai penerima pasif. Diperkirakan bahwa dengan begitu program akan menjadi lebih efektif dan lebih tepat, dan hasilnya lebih dapat berkelanjutan. Maka, program harus bersifat sangat partisipatif dan dikembangkan berdasarkan keputusan dan kegiatan para klien.

### 3. Pelaksanaan proyek

Pelaksanaan proyek dimulai pada Mei 1992, dengan enam bulan masa bantuan persiapan. Ini dilakukan antara lain dengan melakukan rekrutmen staf Kamboja untuk LPEL di kamp-kamp perbatasan dan di Kamboja sendiri. Cara itu memungkinkan proyek mencapai kemajuan cukup



besar dalam merancang suatu program pendukung UKM, meskipun dokumen proyek yang final belum lagi disetujui, dan beberapa aspek disain proyek termasuk kelompok sasaran dan volume kegiatan ekonomi yang akan ditawarkan masih didiskusikan.

Ada tiga aspek cara persiapan proyek yang patut diperhatikan. Pertama, karena program ini dikelola oleh Kantor Regional ILO di Bangkok dan dilaksanakan oleh staf yang ada di sana, dan bukan dengan merekrut staf khusus untuk keperluan itu. Hal ini memungkinkan dilakukannya rekrutmen staf secara cepat di kamp-kamp di perbatasan Thailand dan segera dimulainya kegiatan-kegiatan di negara sendiri.

Aspek kedua adalah hubungan yang dibina dengan *CARE International Cambodia*. CARE mempunyai kedudukan kuat di Kamboja dan merupakan salah satu dari sedikit organisasi yang menjalankan program kredit mikro. ILO memanfaatkan kapasitas ini dengan mengontrak CARE untuk mendirikan kantor proyek di Phnom Penh, dan membantu merekrut staf LPEL. Ketika cara ini berhasil, di bawah kontrak-kontrak selanjutnya, CARE memainkan peran substantif dan manajerial di dalam pengembangan dan pelaksanaan program pelatihan staf LPEL, serta disain komponen sektor informal.

Mengontrak organisasi dengan kapasitas yang sudah kuat di negara yang bersangkutan, dan tidak merekrut staf ILO telah memungkinkan proyek dilaksanakan dengan jadwal yang ketat dan biaya rendah.

Akhirnya, telah diperkirakan bahwa staf LPEL akan dilatih melalui beasiswa-beasiswa di luar negeri. Namun, setelah mereka direkrut dan setelah penilaian kebutuhan pelatihan, yang menunjukkan bahwa hanya sedikit yang mempunyai pendidikan tinggi atau pengalaman bisnis, maka diputuskan bahwa program yang dirancang khusus untuk Kamboja akan lebih efektif bila ditempatkan dalam konteks di mana staf LPEL akan bekerja. Program pelatihan tentang prinsip-prinsip dasar promosi usaha kecil kemudian dirancang dan dilaksanakan di bawah pengelolaan ILO oleh satu tim pelatih dari CARE

dan Institut Pengembangan Wirausaha dari India yang didukung oleh para asisten pelatih Kamboja yang dipilih dari calon staf LPEL. Ini ternyata sangat penting untuk menjaga agar program tersebut tetap relevan dan berada pada level yang sesuai;

#### 4. Program LPEL

Program ini dikembangkan dengan dan dilaksanakan oleh LPEL-LPEL dan terdiri dari komponen usaha kecil dan sektor informal. Tujuan yang pertama untuk mendukung usaha-usaha kecil yang baru dimulai atau akan berkembang, dan didefinisikan secara bebas tetapi pragmatis sebagai usaha yang akan membutuhkan pinjaman LPEL lebih dari US\$ 200; dengan kemungkinan memberi pekerjaan penuh kepada si pemilik usaha maupun pekerjaan untuk satu atau lebih orang lain.

Unsur-unsur program adalah hasil bersama dari proyek internasional dan staf LPEL, dan dampak dari serangkaian pengujian dan revisi. Program ini mencakup:

- Prosedur seleksi, yang difokuskan pada ide-ide bisnis si pemohon, apakah memenuhi persyaratan yang dibutuhkan, dan apakah dia termasuk dalam kelompok sasaran. Bagian inti disini adalah wawancara. Tidak ada ujian tertulis atau penugasan untuk mengetahui potensi kewirausahaan —yang dianggap tidak tepat bagi kelompok sasaran;
- Program pendidikan keterampilan bisnis dasar selama enam hari, seputar pengembangan rencana bisnis sederhana oleh peserta, termasuk penilaian pasar yang bersifat informal. Program ini sederhana, nyata, dan partisipatif;
- Permohonan kredit atas dasar rencana bisnis. Pinjaman akan disetujui oleh Komite Kredit Lokal (sampai dengan US\$ 1.000) atau pada tingkat nasional oleh Komite Pengelolaan Dana Bergulir, di Phnom Penh;
- Kredit. Pinjaman dalam dolar AS, dan meminta kontribusi modal sendiri sebesar 20 persen dan sepenuhnya diagunkan.



Agunan adalah barang modal yang dibeli dengan pinjaman tersebut. Selain itu, disyaratkan adanya penjamin. Tingkat suku bunga adalah 10 persen per tahun, *flat*. Waktu jatuh tempo maksimum dua (2) tahun. Maksimum pinjaman adalah US\$ 2.000;

- Jasa kepenasihatatan bisnis lanjutan, yang menggunakan daftar-periksa, maupun tindak lanjutan atas pinjaman.

Selain itu, LPEL dapat mengarahkan klien ke jasa pendukung yang tidak ada pada LPEL, seperti misalnya pelatihan kejuruan.

Komponen-komponen sektor informal didasarkan atas penelitian yang dilaksanakan oleh LPEL-LPEL dan proyek, bekerjasama dengan CARE, mengenai kebutuhan perusahaan-perusahaan mikro, dan dikembangkan bersama oleh proyek dan staf LPEL. Ini terdiri dari suatu program pinjaman kelompok solidaritas yang ditujukan secara eksklusif untuk perempuan dalam usaha-usaha mikro, yang didefinisikan sebagai kegiatan ekonomi kecil yang membutuhkan pinjaman sampai dengan US\$ 50, dan pada umumnya dapat memberi pekerjaan paruh-waktu kepada satu orang saja.

Langkah-langkah pertama dalam program ini adalah:

- Pemilihan daerah permukiman atau desa di mana terdapat banyak anggota kelompok sasaran dan potensial untuk usaha-mikro;
- Pertemuan kelompok dan perorangan dengan tokoh-tokoh penting di desa dan dengan klien-klien potensial untuk menjelaskan program dan memastikan bahwa para peserta termasuk dalam kelompok sasaran;
- Pembentukan kelompok-kelompok terdiri dari lima sampai sepuluh orang yang akan menjamin satu sama lain pembayaran kembali pinjaman mereka;
- Program pelatihan satu-hari untuk membantu klien memutuskan bagaimana menggunakan pinjaman;
- Permohonan kredit - pinjaman dalam mata uang Rile - dengan bunga 2 persen per minggu atas saldo yang menurun dan masa

jatuh tempo 3 bulan. Pertanggungjawaban bersama para anggota kelompok merupakan satu-satunya jaminan; dan

- Tindak lanjutan untuk memberi advis bisnis dasar dan menangani masalah-masalah yang mungkin akan menghambat pembayaran kembali utang.

Prinsip-prinsip memberi klien tanggung jawab yang besar atas keberhasilan jasa-jasa dapat diwujudkan dengan meminta mereka bertanggungjawab atas ide-ide bisnis mereka sendiri ketimbang menawarkan ide-ide kepada mereka, dan meminta mereka melakukan penilaian pasar sendiri dan bertanggungjawab menyusun rencana bisnis. Pelatihan difokuskan pada kegiatan masing-masing kelompok, di mana jumlah sesi-pemberian materi pelatihan yang minimal pun harus didasarkan pada interaksi antara peserta dan tim pelatih. Pembayaran kembali pinjaman harus dilakukan di LPEL, bilamana mungkin, dan di sektor informal, kelompok-kelompok klien diberi tugas penting dalam pekerjaan administrasi pinjaman. Klien-klien yang membentuk kelompok, bukan staf LPEL. Langkah-langkah ini ternyata efektif untuk pembelajaran, untuk ketepatan keputusan-keputusan yang dibuat oleh klien dan penggunaan waktu oleh staf LPEL.

## Kelompok sasaran

Para mantan pengungsi (yang telah kembali ke tempat asal), warga yang masih mengungsi, prajurit yang pasukannya sudah dibubarkan atau yang menderita cacat tubuh, dan perempuan yang menjadi kepala rumah tangga ditetapkan sebagai kelompok-kelompok yang menderita akibat perang yang menjadi sasaran proyek.

Klien-klien juga diperkirakan mempunyai penghasilan rendah, dan prioritas diberikan kepada kaum perempuan pada umumnya. Dalam komponen usaha kecil, ini tercermin dalam prosedur seleksi, yang memakai sistem skor/penilaian untuk memastikan agar klien-klien termasuk dalam kelompok sasaran. Komponen-komponen sektor informal memilih lokasi-lokasi





di mana mereka bisa beroperasi atas dasar informasi komposisi penduduk, dan calon klien didekati dengan bantuan warga setempat yang mengetahui keadaan. Yang menjadi sasaran adalah perempuan-perempuan berpenghasilan rendah saja.

Pada umumnya, masyarakat kurang dapat menerima jika kelompok pengungsi yang kembali ke daerah asal atau prajurit tanpa pasukan ditawarkan akses ke program-program, dan keyakinan ini diperkuat di LPEL yang mengatakan bahwa reintegrasi dan pembangunan ekonomi lokal lebih baik dilayani dengan pendekatan yang tidak "diskriminatif". Juga diakui bahwa sebagian besar kelompok penduduk sebenarnya juga menderita karena perang. Pendapatan dan gender kemudian berkembang menjadi indikator-indikator umum yang paling baik tentang klien-klien yang berada dalam posisi kurang menguntungkan, sedangkan perempuan yang menjadi kepala rumah tangga tetap mendapat prioritas lebih, karena kedudukan sosial dan ekonomi mereka yang sangat lemah dan tanggungjawab mereka terhadap perawatan anak-anak.

Partisipasi perempuan dalam komponen usaha kecil ternyata lebih kecil dari yang diharapkan pada bulan-bulan pertama pelaksanaan program. Karena itu, kemudian ditetapkan target 50 persen, sehingga memaksa LPEL memilih lebih banyak perempuan. Program-program kesadaran gender diadakan untuk semua staf.

## 5. Proses pelebagaan

Dengan didirikannya ACLEDA, strategi proyek untuk melembagakan program UKM menjadi terfokus pada upaya mengembangkan ACLEDA sebagai LSM yang independen dan berkelanjutan untuk meningkatkan usaha kecil menengah.

Yang menjadi dasar program ini adalah suatu rencana strategi untuk ACLEDA, yang bertujuan membangkitkan perasaan 'misi' di antara staf ACLEDA, maupun memberi arah untuk pengembangan organisasi. Suatu metodologi dirancang oleh proyek berkolaborasi dengan

pimpinan ACLEDA, yang memungkinkan semua staf ikut menyumbang dalam perancangan rencana strategi, sementara para pemimpin tim dan Komite Eksekutif bertanggungjawab membuat draf rencana tersebut. Dalam waktu yang relatif singkat, ACLEDA berubah dari organisasi yang hanya berupa nama di atas kertas, menjadi organisasi yang anggota-anggotanya mempunyai komitmen yang kuat dan mereka yakin memiliki peran yang penting dalam membangun kembali negaranya. Rencana Strategi tersebut telah diterima oleh Sidang Umum dalam bulan Maret 1994.

Intervensi penting kedua adalah perjanjian antara proyek dengan manajemen ACLEDA mengenai jadwal pengalihan wewenang. Jadwal ini mengidentifikasi wewenang utama dalam membuat keputusan di dalam manajemen program, dan menetapkan batas waktu bagi otoritas proyek untuk menjadi otoritas gabungan, dan akhirnya otoritas ACLEDA. Perjanjian ini ditandatangani oleh kedua pihak sebagai bagian dari Nota Kesepahaman, dan dijalankan sesuai rencana.

Dengan pendekatan ini, proses pengalihan wewenang menjadi teratur dan bertahap, dan terkait dengan intervensi-intervensi yang ditujukan untuk membangun kapasitas. Intervensi-intervensi tersebut antara lain:

- Perluasan struktur organisasi dan kerangka acuan untuk badan-badan dan pos-pos utama;
- Berdirinya sistem informasi manajemen, sistem administrasi keuangan dan sistem manajemen personalia, dengan buku panduan masing-masing;
- Program pelatihan manajemen yang terus menerus diadakan pada semua tingkat organisasi: untuk Direksi, Komite Eksekutif dan pimpinan tim;
- Program pelatihan teknis yang terus menerus untuk semua staf LPEL maupun tim ahli teknik yang bertanggungjawab atas staf dan pengembangan program.



Pengelolaan ACLEDA menghasilkan budaya organisasi dengan nilai-nilai keterbukaan dan persamaan, yang sebelumnya tidak pernah dikemukakan dalam sejarah Kamboja. Sikap sebelumnya adalah membiarkan manajemen mengambil semua keputusan dan bawahan yang akan menjalankan, apapun akibatnya dan seandainya buruk, akan ditutup-tutupi. Lambat laun, tumbuh iklim di mana masalah-masalah yang berhubungan dengan program dan organisasi dapat didiskusikan secara terbuka dan arus informasi sudah lebih bebas.

Dampak dari kapasitas ACLEDA yang semakin kuat adalah berkurangnya jumlah anggota tim ekspatriat (asing) dan peran mereka dalam proyek juga makin sedikit, dan pada akhirnya mereka tinggal menjalankan fungsi teknis dan kepenasihatatan.

Berkaitan dengan keberlanjutan finansial, proyek telah menyusun makalah yang menunjukkan pilihan-pilihan paling penting sebagai masukan dalam proses perumusan Rencana Strategi. Ada perbedaan jelas antara konsep pembiayaan sendiri dan keberlanjutan finansial. Ketimbang bereksperimen dengan berbagai kegiatan yang menghasilkan pendapatan yang malah akan mengurangi fungsi utamanya sebagai penyedia jasa pengembangan UKM, pendapatan dari bunga atas pinjaman bisa dianggap sebagai sumber utama pembiayaan sendiri. Namun demikian, diakui bahwa dukungan dari donor mungkin akan diperlukan, bahkan dalam jangka panjang.

Program keuangan mikro telah meyakinkan mereka bahwa pembiayaan sendiri secara penuh dapat terjadi jika ada spesialisasi pada kredit dan jika prinsip-prinsip tertentu diterapkan agar program dapat meningkatkan cakupannya dan mengurangi pengeluarannya. Prinsip-prinsip tersebut pada umumnya merupakan perluasan dari prinsip-prinsip yang pernah diterapkan sebelumnya: orientasi pasar terhadap klien-klien; desentralisasi, standardisasi dan otomasi; memberi klien tanggung jawab terhadap pelaksanaan jasa-jasa; dan memakai pendekatan kelompok terhadap kredit.

Spesialisasi dalam kredit juga dirasakan sebagai langkah yang tepat karena kredit merupakan jasa yang paling dibutuhkan untuk pengembangan bisnis oleh kaum miskin di Kamboja; dan sebagian besar orang miskin akan benar-benar merasakan manfaat jasa-jasa keuangan. Dengan demikian, tujuan strategi ini adalah untuk mengembangkan ACLEDA sebagai suatu lembaga keuangan mikro berskala besar untuk kaum miskin, yang sepenuhnya membiayai dirinya sendiri, dan yang akan menjadi tujuan utama dari proyek. Bunga atas pinjaman harus menjadi sumber utama pendapatan, dan tingkat bunga harus disesuaikan.

### ***Pembangunan ekonomi lokal: Mengkaitkan pengembangan UKM dengan pelatihan kejuruan dan program kerja yang berbasis tenaga kerja.***

Program Menciptakan Lapangan Kerja, di mana proyek SEISP merupakan bagian daripadanya, meliputi dua komponen (proyek) lain yaitu "Pelatihan Kejuruan untuk Menciptakan Lapangan Kerja" dan "Rehabilitasi Prasarana Berbasis Tenaga Kerja". Meskipun proyek-proyek ini diciptakan bersamaan, namun tidak dirancang sebagai satu sistem, melainkan sebagai tiga proyek yang saling berkaitan yang dapat dilaksanakan secara terpisah. Strateginya adalah untuk memiliki tiga proyek yang "berdiri sendiri" tetapi terkoordinasi, untuk memastikan bahwa masing-masing mendapat waktu yang sama untuk memanfaatkan kesempatan bekerjasama dan saling menguatkan dampak yang dihasilkan.

Dokumen proyek menguraikan mekanisme-mekanisme koordinasi dan menekankan perlunya keterpaduan. Namun ketiga manajer proyek dibiarkan mencari tahu sendiri apa yang harus dipadukan.

Masing-masing manajer proyek berfungsi sebagai koordinator program secara bergantian, dan setiap minggu diadakan pertemuan untuk membicarakan masalah-masalah yang menjadi keprihatinan bersama. Koordinasi pada tingkat





ini adalah paling efektif dalam hubungan-hubungan dengan pihak luar, misalnya UNDP, ILO, para donor, dan Pemerintah, karena kepentingan programnya sudah jelas. Dalam hal koordinasi internasional, karena tidak ada tujuan atau keluaran program yang serupa, maka sulit untuk menyetujui kegiatan-kegiatan bersama apabila ada tuntutan waktu dan sumber daya yang bertentangan.

Meskipun sudah saling bertukar rencana kerja proyek, tidak ada perencanaan program bersama dan hanya sedikit dibicarakan tentang masalah-masalah yang penting.

Pada tingkat lokal, koordinasi proyek tidak pernah terjadi. LPEL-LPEL, khususnya, sangat ingin melindungi kebebasan mereka dan seringkali menolak apa yang menurut mereka merupakan tekanan kepentingan ILO atas kegiatan-kegiatan mereka. Pada akhirnya, hubungan yang produktif dapat dikembangkan pada tingkat nasional dan di sebagian besar propinsi jika ada kepentingan umum yang jelas di dalam bekerja bersama. Ini hampir selalu berbasis proyek-ke-proyek dan bukan berbasis program.

### **Keberlanjutan**

Proyek telah melaksanakan berbagai intervensi yang bertujuan meningkatkan keberlanjutan organisasi, pengelolaan, teknis dan keuangan ACLEDA. Menjelang pertengahan 1995, proyek melakukan penilaian terakhir terhadap kemajuan yang sudah dicapai, di mana di dalamnya sudah termasuk perumusan proyek lanjutan yang tujuannya adalah keberlanjutan organisasi. Konteksnya adalah proyek yang digerakkan oleh pimpinan ACLEDA untuk mendefinisikan kembali perannya sebagai lembaga keuangan mikro berskala besar untuk kaum miskin.

Ini mempunyai implikasi besar terhadap analisis keberlanjutan ACLEDA. Ternyata ACLEDA sudah mencapai tingkat keberlanjutan organisasi yang cukup tinggi. Visinya adalah berperan dalam pembangunan Kamboja dan menaikkan posisi kelompok-kelompok kurang beruntung yang menjadi kelompok sasaran, agar dapat diterima

dan didukung oleh para anggotanya maupun oleh lingkungan. ACLEDA memiliki jaringan dengan otorita nasional dan lokal, para donor, dan LSM-LSM lain, dan dianggap merupakan organisasi yang mandiri dan terpisah dari proyek.

Namun, diakui bahwa untuk keberlanjutan organisasi sepenuhnya, masih perlu lebih mengembangkan visi ACLEDA sebagai lembaga keuangan mikro untuk kaum miskin dan membangun komitmen kepada visi ini di antara para anggotanya. Diperkirakan ini akan memerlukan dukungan terbatas dari proyek, terutama di tingkat Direksi dan Komite Eksekutif.

Dalam hal keberlanjutan manajerial, ini sudah dicapai pada tingkat operasional yang sekarang dan di dalam realisasi perluasan, seperti terlihat dalam pengelolaan program ACLEDA secara otonomi dan terbentuknya beberapa LEDA tambahan. Struktur organisasi berfungsi dengan baik, begitu pula sudah ada sistem-sistem manajemen informasi, manajemen keuangan, administrasi dan personalia yang berfungsi dengan baik. Ketrampilan-ketrampilan manajemen sudah tepat.

Dalam rangka spesialisasi jasa-jasa keuangan, harus dilakukan beberapa langkah rasionalisasi dalam struktur organisasi dan diperlukan desentralisasi lebih lanjut. ACLEDA juga perlu bantuan untuk memenuhi persyaratan hukum sebagai lembaga keuangan mikro, yang pada waktu itu sedang dirumuskan dan mungkin saja akan menyebabkan perubahan dalam struktur kepemilikan. Diperlukan komputerisasi lebih lanjut, dan sistem penganggaran harus dikembangkan. Pelatihan tambahan di tingkat para pembuat keputusan, dianggap penting.

Keberlanjutan ACLEDA secara teknis sudah kuat; LPEL-LPEL telah mencapai profesionalisme tingkat tinggi, dan tidak ada keterlibatan proyek pada tingkat tersebut. Tim ahli teknik ACLEDA sudah membuktikan kapasitas mereka dalam mengembangkan dan menjalankan program-program pelatihan yang semakin lama semakin banyak digunakan oleh organisasi-organisasi lain. Tetapi, sekali lagi dirasakan bahwa spesialisasi dalam jasa-jasa keuangan akan



membutuhkan lebih banyak bantuan proyek, terutama dalam meningkatkan keterampilan keuangan para staf. Juga ditemukan bahwa perluasan yang cepat melalui kantor-kantor cabang akan membutuhkan masukan teknis tambahan dari proyek.

Pada akhir proyek SEISP, mungkin ACLEDA dapat dianggap sebagai organisasi berkelanjutan dari segi keabsahan dan hubungan-hubungannya, manajemen dan kemampuan teknis, kalau bukan karena pilihan strateginya dalam tahun 1995 untuk menjadi lembaga keuangan mikro skala besar bagi kaum miskin. Pilihan ini terutama di maksudkan untuk mencapai keberlanjutan keuangan.

### 6. Pelajaran yang dipetik

#### *Lingkungan*

Proyek sudah membuktikan bahwa program UKM dapat dikembangkan dan dilaksanakan dengan sukses di dalam situasi pasca perang yang tidak stabil dan sulit, asalkan ada pertumbuhan dalam peluang-peluang ekonomi untuk UKM dan mereka mempunyai kebebasan untuk memanfaatkan peluang tersebut.

Sebelumnya, banyak calon pengusaha UKM atau pemilik UKM tidak mempunyai dana atau keterampilan untuk mewujudkan gagasan-gagasan bisnis mereka. Ini berarti ada permintaan besar terhadap jasa-jasa pengembangan UKM. Peluang-peluang ekonomi diciptakan sekalipun keadaan masih belum stabil dan program ini mampu membantu kelompok-kelompok yang kurang beruntung dalam memanfaatkan peluang tersebut.

Faktor-faktor penting lain adalah hubungan proyek dengan Pemerintah, UNDP dan ILO. Tidak adanya keterlibatan pemerintah secara dekat, karena kesibukan politiknya, dan lingkungan kelembagaan yang luwes telah memungkinkan manajemen proyek membuat keputusan dengan sedikit sekali campur tangan birokrasi.

#### *Disain proyek*

Fleksibilitas dalam pelaksanaan proyek juga dimungkinkan oleh dokumen proyek. Secara umum, namun terutama dalam situasi transisi sosial dan politik yang cepat, sebuah dokumen proyek harus memberi fleksibilitas cukup tinggi untuk mengubah dan mengembangkan strategi dan metodologi bila perlu dalam pelaksanaan proyek.

#### *Pelaksanaan proyek*

Proyek ini dimulai dengan periode bantuan persiapan, ketika proyek masih sedang dirumuskan. Dengan demikian, ketika dokumen proyek disetujui, proyek sudah melangkah cukup jauh sehingga dapat menawarkan bantuan kepada UKM-UKM tidak lama sesudah itu. Proyek ini mengembangkan dan menjalankan strategi tentang masalah-masalah kelembagaan dan keberlanjutan sejak awal perancangan program UKM. Masalah keberlanjutan tidak dilihat sebagai masalah sekunder, melainkan ditempatkan di tengah-tengah strategi proyek.

Akibatnya, program UKM tidak pernah berfungsi sebagai proyek, tetapi sejak awal sudah beroperasi sebagai organisasi (sekalipun sejak awal dikelola oleh orang-orang Kamboja dan tidak berkelanjutan). Berkat tingkat otonomi dan kemampuan keberlanjutan ACLEDA yang tinggi, dalam waktu yang singkat proyek ini membuktikan kelayakan dan ketepatan pendekatan tersebut. Mungkin inilah pelajaran paling penting yang diperoleh dari sini.

Proyek ini menunjukkan bahwa tujuan memberi dampak langsung dan berlanjut dapat digabungkan jika dianggap sebagai dua aspek intervensi proyek yang saling menguatkan.

Pendekatan proyek terhadap proses pelembagaan program UKM mempunyai cakupan yang luas. Proyek-proyek yang ingin agar program UKM berlanjut harus melibatkan audit organisasi, diikuti oleh program pembangunan kapasitas dan pengembangan organisasi. Mencapai keberlanjutan jelas membutuhkan lebih dari sekadar intervensi-



intervensi standar yang biasa dilakukan oleh proyek, seperti pelatihan teknis dan skema-skema yang menghasilkan pendapatan.

Strategi proyek adalah untuk membangun keberlanjutan organisasi, manajerial dan teknis terlebih dahulu. Keberlanjutan finansial kurang mendapat prioritas, dan ketergantungan kepada donor dalam jangka panjang pada awalnya dianggap tidak bisa dihindari.

Kebanyakan penelitian mengenai program pembangunan UKM dalam 10 tahun terakhir memberi kesan bahwa jasa-jasa keuangan dan non-keuangan harus ditangani oleh organisasi-organisasi yang berbeda. ACLEDA menemukan bahwa gabungan antara jasa keuangan dan jasa non-keuangan adalah cocok untuk kelompok sasaran dan tujuan program, yang terbukti dari tingkat kegagalan bisnis yang rendah, tingkat pengembalian pinjaman yang tinggi dan dampak signifikan terhadap pendapatan dan pekerjaan.

Berdasarkan pengalaman proyek, dapat disimpulkan bahwa proyek-proyek hendaknya jangan mengembangkan rencana strategi untuk organisasi, atau terlibat dalam menentukan isi rencana. Itu adalah tugas dari organisasi, sedangkan proyek dapat memainkan peran penting dalam mengembangkan metodologi untuk merumuskan rencana strategis dan membimbing pelaksanaannya. Keterlibatan seluruh staf organisasi dalam proses ini merupakan alat kuat untuk membangun budaya organisasi, dengan memberi perasaan ikut memiliki dan komitmen di antara staf untuk

mencapai tujuan organisasi, faktor-faktor mana sangat penting untuk keberlanjutan organisasi.

### ***Keterkaitan program***

Proyek ini dilaksanakan sebagai bagian dari program yang terdiri dari tiga proyek. Pelaksanaan di daerah geografis yang sama dengan proyek Rehabilitasi Prasarana Berbasis Tenaga Kerja mungkin telah mempengaruhi terciptanya peluang usaha. LPEL berhasil mendukung klien-kliennya dalam memanfaatkan peluang-peluang tersebut dan dengan demikian proyek-proyek itu saling memperkuat dampak mereka terhadap pembangunan ekonomi lokal. Keterkaitan dengan proyek Pelatihan Kejuruan untuk Menciptakan Lapangan Pekerjaan telah memungkinkan LPEL mendukung klien-kliennya dalam mewujudkan rencana bisnis ketika mereka tidak punya keterampilan kejuruan yang diperlukan.

Pelajaran yang diperoleh dari pengalaman-pengalaman pelaksanaan proyek adalah bahwa jika ingin melaksanakan program pembangunan ekonomi lokal secara terpadu, maka proyek-proyek itu harus dirancang untuk mencapai tujuan tersebut, yaitu dengan tujuan program dan keluaran (*output*), sistem intervensi terpadu, dan harus dijalankan oleh satu manajer, dengan perencanaan kerja bersama, dan pemantauan dan evaluasi bersama. Tiga proyek tadi tidak dijadikan dalam satu program, meskipun tiga proyek dapat mencapai hasil lebih banyak dibandingkan dengan program tunggal yang bergerak dalam kompetensinya masing-masing.



## Perangkat 4.9.2 - Mencapai keberlanjutan: Pelajaran yang dipetik dari Program PRODERE

### Pembangunan Ekonomi Lokal di Amerika Tengah - PRODERE

Dalam konteks Rencana Kerjasama Ekonomi untuk Amerika Tengah, Badan PBB untuk Pembangunan (UNDP) telah meluncurkan Program Pembangunan untuk Pengungsi di Amerika Tengah (PRODERE). Pemerintah Italia memutuskan untuk mendanai PRODERE melalui UNDP yang menugaskan UNOPS untuk melaksanakan program ini. UNOPS kemudian mengadakan sub-kontrak untuk komponen-komponen tertentu PRODERE kepada pihak-pihak lain seperti ILO, UNHCR dan WHO. Program yang disetujui pada tahun 1989 memulai operasinya pada tahun 1990 dan terutama aktif di El Salvador, Guatemala dan Nicaragua tetapi juga melakukan beberapa kegiatan di Belize, Costa Rica dan Honduras.

Kegiatan PRODERE terpusat di daerah-daerah dengan penduduk rata-rata 250.000 jiwa, yang merupakan daerah pasca konflik atau yang menampung pengungsi.

Kebanyakan penduduk di daerah tersebut sebelumnya adalah petani atau pengusaha mikro non pertanian. Praktis tidak ada yang bekerja di sektor swasta dengan menerima gaji/upah. Hampir setiap keluarga telah kehilangan satu atau lebih anggotanya, dan banyak sekali janda perang, anak-anak yatim-piatu, dan korban perang dari segala umur.

### Strategi

Tujuan-tujuan PRODERE adalah:

- Mempromosikan hak-hak asasi manusia;
- Membangun konsensus mengenai masalah-masalah pembangunan;
- Memudahkan reintegrasi para pengungsi yang kembali ke daerah asalnya; dan
- Memulihkan pelayanan dasar di bidang kesehatan, pendidikan dan perumahan.

Untuk mencapai tujuan-tujuan ini, PRODERE mengembangkan strategi yang agak berbeda dengan program-program kerjasama teknis tradisional. Ketimbang melakukan intervensi di level pemerintah pusat atau menetapkan satu atau lebih kelompok sasaran tertentu, PRODERE memilih menggunakan strategi pembangunan lokal berdasarkan pendekatan desentralisasi, terpadu, dan dari bawah ke atas, serta di daerah-daerah geografis tertentu. Alasan memakai strategi ini adalah karena daerah yang paling menderita akibat konflik sipil di Amerika Tengah adalah daerah-daerah yang paling miskin dan telah diabaikan oleh pemerintahnya sebelum konflik.

Selain itu, dirasakan bahwa transisi menuju masyarakat yang lebih demokratis dan partisipatif harus dimulai di tingkat komunitas atau kota, karena di tingkat inilah kebijakan pemerintah dan intervensi akan mempunyai dampak langsung kepada kehidupan sehari-hari rakyat dan partisipasi warga dalam pembuatan keputusan lebih mudah dicapai.

### Pembangunan ekonomi lokal

#### *Perekonomian pasca konflik*

Perekonomian pasca konflik di pedesaan Amerika Tengah terutama perekonomian sekadar untuk menyambung hidup. Pada umumnya penduduk di sana adalah petani kecil atau pengusaha mikro non pertanian di sektor informal. Kendala yang dihadapi oleh UKM adalah minimnya dana untuk investasi, sulit mengakses pasar, kurang informasi, kurang keterampilan teknis dan manajerial dasar, sehingga produktivitas mereka rendah dan kurang dapat bersaing sehingga tidak dapat berhubungan secara efektif dengan sektor modern.

Pengungsi-pengungsi yang baru pulang dan mantan pejuang mengalami sangat banyak



kesulitan untuk memulai kembali kegiatan produktif mereka karena rusaknya sarana dan prasarana dan hilangnya pasar di desa-desa. Selain itu timbul perselisihan mengenai kepemilikan tanah pertanian antara pengungsi yang pulang dan pendatang baru. Jenis tanaman pangan yang ditanam juga semakin berkurang variasinya, sehingga petani semakin sempit ruang geraknya. Pengungsi-pengungsi yang datang ke daerah perkotaan 'membanjiri' sektor informal kota sehingga semakin mengurangi pendapatan para pelaku yang masih bertahan di sektor informal ini.

### **Metodologi PEL**

PRODERE memperkenalkan strategi PEL dan mengundang ILO untuk melaksanakan komponen program ini mengingat pengalaman dan mandat ILO dalam bidang ini. PEL bertujuan menciptakan pekerjaan dan menghasilkan pendapatan melalui penggunaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya di dalam wilayah geografis tertentu secara optimal. Salah satu aspek penting PEL adalah bahwa kelompok-kelompok yang secara tradisional tidak diikutsertakan dalam proses pembangunan ekonomi mempunyai kesempatan untuk menjadi peserta maupun menerima manfaat dari perekonomian lokal.

Prinsip utama dalam pendekatan ini adalah bahwa rakyat sendiri, melalui lembaga-lembaga yang merekamiliki membuat perencanaan pemanfaatan sumber-sumber daya. Ini berarti perlu memperkuat kapasitas yang ada melalui pembangunan lembaga, konsensus dan koordinasi. maupun menyediakan jasa-jasa layanan baru. Biasanya ini dicapai dengan mendirikan LPEL (Lembaga Pembangunan Ekonomi Lokal). Karena itu, metodologi PEL melibatkan: pembangunan konsensus, menguatkan kapasitas lokal, pendekatan partisipatif dari bawah ke atas, membangun sinergi, bertindak sebagai katalisator, mengaitkan perekonomian lokal dengan perekonomian global dan nasional, dan meningkatkan kesadaran publik.

## **Lembaga Pembangunan Ekonomi Lokal**

### **Tujuan-tujuan**

LPEL bertujuan mencapai konsensus di antara para anggotanya mengenai strategi pembangunan ekonomi lokal yang paling tepat untuk suatu daerah. Konsensus ini biasanya dicapai setelah menganalisis peluang-peluang ekonomi, kendala-kendala, dan potensi daerah yang bersangkutan. LPEL juga menyediakan bantuan teknis dan keuangan kepada anggota-anggotanya untuk membantu memulai, mengaktifkan kembali dan menguatkan usaha mereka, terutama yang mempunyai potensi untuk menciptakan lapangan pekerjaan dan yang ramah lingkungan. Karena LPEL memfasilitasi proses pembuatan keputusan berdasarkan masalah-masalah yang diidentifikasi oleh penduduk sendiri, maka LPEL menjadi instrumen utama untuk pembangunan ekonomi di suatu daerah. LPEL juga dapat memainkan peran penting dalam menyalurkan dan mengkoordinasikan kerjasama teknis internasional, yang sering mengintervensi dengan cara yang kurang terkoordinasi dan sewenang-wenang.

Walau secara keseluruhan LPEL memfokuskan kegiatannya pada pembangunan ekonomi suatu daerah, dalam hal PRODERE, LPEL juga menjadi instrumen utama dalam mendorong pembangunan konsensus, konsiliasi, demokrasi dan partisipasi rakyat.

### **Organisasi**

LPEL-LPEL yang didukung oleh PRODERE didisain sebagai organisasi yang beranggotakan wakil-wakil sektor publik (termasuk pemerintah lokal dan lembaga pemerintah yang desentralisasi), dan dari masyarakat sipil (termasuk kelompok petani, koperasi, pemberi kerja sektor swasta, serikat pekerja, dan LSM-LSM). Dalam konteks ini peran PRODERE terbatas pada mempromosikan LPEL dan memberi bantuan teknis. Untuk dapat berfungsi sebagaimana mestinya, LPEL harus berupa badan independen dengan struktur hukum yang sah. Karena itu, para pelaku lokal harus bertanggungjawab menciptakan LPEL dengan benar sejak awal.



Maka, LPEL didirikan hanya setelah proses partisipatif yang intensif.

Perlu dicatat bahwa telah dibangun Jaringan LPEL Amerika Tengah. Jaringan ini memungkinkan LPEL diwakili dalam pertemuan-pertemuan internasional, bertukar pengalaman, memanfaatkan peluang dagang, mengembangkan jasa pelayanan bersama, mewujudkan skala ekonomis, mengikuti pelatihan bersama, dan mengerahkan sumber daya eksternal.

### **Kegiatan**

Tugas pertama LPEL adalah menilai potensi daerah berkaitan dengan sumber-sumber daya alam, ekonomi, manusia dan keuangan serta institusi-institusi yang ada. Hasil penilaian akan menjadi dasar pembuatan rencana strategi dan koordinasi kegiatan. Semua anggota LPEL harus dilibatkan dalam penilaian, yang biasanya menggunakan metode SWOT (kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman). metode ini juga sering digunakan untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan organisasi anggota LPEL.

Setelah penilaian, pada umumnya dilakukan studi mengenai peluang investasi untuk mempromosikan usaha-usaha kecil dan menengah. PRODERE telah mengembangkan metode khusus untuk itu yang dinamakan: analisis peluang investasi pendahuluan. Metode ini bersifat partisipatif dan melibatkan semua sektor masyarakat dalam mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan ekonomi dan dalam kemungkinan memenuhinya melalui kegiatan wirausaha.

Baik analisis SWOT dan studi peluang investasi akan digunakan untuk merancang rencana pembangunan ekonomi. Ini penting, sebab konsep perencanaan strategi adalah sangat penting bagi metodologi PEL.

LPEL berusaha mencapai sinergi dengan kegiatan-kegiatan lain yang sedang dilakukan agar dapat menggunakan sumber daya yang terbatas secara efektif. Dalam praktik, staf LPEL akan sering bekerjasama dengan staf lembaga pemerintah dan LSM.

Pada intinya, LPEL-LPEL menjalankan dua jenis kegiatan pembangunan ekonomi. Di satu pihak, mereka memberi dukungan langsung di bidang promosi kewirausahaan dan jasa pengembangan bisnis. Di lain pihak, mereka memberi dukungan tidak langsung dengan mendorong terciptanya iklim yang lebih kondusif untuk mendirikan usaha kecil.

Dukungan langsung diberikan di bidang-bidang seperti informasi mengenai teknologi dan pasar, dasar-dasar manajemen bisnis dan pelatihan kejuruan, konseling, dan bantuan keuangan. LPEL juga membantu mengidentifikasi peluang bisnis dan membantu membuat rencana bisnis untuk mempermudah mendirikan usaha kecil dan koperasi. Selain itu, mereka menawarkan jasa pendukung dan membantu memperkenalkan teknik manajemen baru dan teknologi-teknologi baru, mengerahkan sumber daya dan memudahkan akses ke kredit.

Mengenai dukungan tidak langsung, LPEL dapat memainkan peran penting dalam memudahkan proses perencanaan dan desentralisasi, mempromosikan investasi sektor publik dan swasta melalui lobi dan kampanye pemasaran, serta menarik dana internasional dan investasi.

### **Kredit**

Program-program kredit PEL yang dipromosikan LPEL memberi kesempatan kepada para petani dan pengusaha kecil untuk mengakses kredit dengan tarif pasar dan mengembangkan pencatatan kredit yang pada akhirnya memungkinkan mereka menjadi nasabah tetap lembaga keuangan komersial. Dari PRODERE disalurkan dana sekitar US\$ 17,7 juta melalui LPEL-LPEL yang telah didirikan dengan bantuannya. Staf LPEL dilatih untuk menyaring aplikasi pinjaman dengan memeriksa apakah pemohon dianggap layak menerima kredit. Berbagai program kredit yang ada mempunyai tujuan-tujuan yang sama. Pertama, mereka memperluas pemberian pinjaman untuk memenuhi permintaan kredit yang belum terpenuhi di daerah-daerah yang dicakup oleh LPEL. Kedua, mereka mencoba meningkatkan





efektivitas program dengan meningkatkan dampak ekonomi mereka dan mengurangi kerugian pinjaman. Ketiga, meningkatkan profitabilitas para peminjam, yang akan membantu memperluas kesempatan kerja. Terakhir, mereka ingin memberi sumber pendapatan bagi LPEL dari pengelolaan portofolio pinjaman untuk menutup biaya pemberian jasa pengembangan bisnis.

Kegiatan kredit yang dilakukan PRODERE telah menghasilkan beragam manfaat. Para petani kecil tidak hanya mampu memperbaiki diet (pola makan) keluarga mereka dengan meningkatkan produksi, tetapi yang lebih penting lagi, mereka dapat memperkenalkan tanaman pangan yang tidak tradisional dan berinvestasi dalam teknologi pemrosesan sehingga dapat meningkatkan nilai tambah.

### ***Pelajaran yang dipetik***

Dari awal, PRODERE bertujuan memastikan keberlanjutan LPEL-LPEL yang ikut didirikannya. Pengalaman menunjukkan bahwa untuk itu dibutuhkan perhatian kepada aspek-aspek sosial, politik, teknis dan keuangan.

### ***Keberlanjutan sosial***

Membangkitkan kesadaran publik merupakan kegiatan yang sangat penting. Daerah-daerah di mana LPEL dibentuk bukan hanya wilayah yang paling tertinggal secara ekonomi tetapi juga paling menderita karena konflik kekerasan. Akibatnya, PRODERE harus terlebih dahulu diterima oleh rakyat dan mengubah mentalitas mereka sebelum dapat memperkenalkan konsep pembangunan ekonomi lokal. Para petani dan pengusaha kecil yang menjadi penerima manfaat langsung program, maupun para pembuat kebijakan harus disadarkan bahwa dalam situasi pasca konflik, mereka sendiri yang bertanggung jawab mengembalikan perekonomian mereka ke jalan yang benar. Dalam konteks ini mereka perlu diyakinkan akan kapasitas mereka dan ditunjukkan bahwa dengan menggunakan sumber daya lokal secara lebih

efektif, mereka dapat menarik sumber daya dari luar tanpa menunggu dukungan dari pemerintah pusat.

Program ini juga harus mempengaruhi para pembuat kebijakan di tingkat pemerintah, terutama karena daerah operasinya adalah daerah dengan konflik politik. Pada tingkat nasional, para pembuat keputusan harus memahami bahwa kegiatan yang dilakukan program bukanlah kegiatan subversif melainkan justru dapat menjadi bagian dari kebijakan-kebijakan nasional.

Kunci untuk dapat diterima oleh masyarakat dan mempertahankan LPEL adalah dengan mengidentifikasi kebutuhan yang dilakukan penduduk setempat, sehingga menimbulkan rasa ikut "memiliki" LPEL dan dapat menentukan prioritas-prioritas. Hanya dengan demikian LPEL dapat dipandang sebagai organisasi yang sah dan menerima dukungan dari penduduk, yang dibuktikan dengan semakin meningkatnya jumlah anggota, partisipatif aktif oleh para anggota dalam kegiatan LPEL dan pelayanan jasa yang efektif.

### ***Keberlanjutan teknis***

Keberlanjutan teknis menyangkut kapasitas staf LPEL dan para organisasi anggota untuk menangani secara efektif jasa-jasa yang ditawarkan LPEL. Untuk itu, diperlukan pembangunan kapasitas lokal. Kebanyakan LPEL membentuk komite teknis untuk memberi advis dan bimbingan kepada staf, dan mengadakan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan staf agar tidak perlu tergantung pada organisasi dari luar. Kenyataan bahwa sebagian besar jasa layanan dilakukan oleh staf lokal sangat dihargai oleh masyarakat setempat. Seringkali, staf lokal lebih mampu menyelesaikan masalah teknis dengan cara yang lebih tepat (dan lebih dapat dipahami) daripada konsultan luar yang biasanya tidak dapat berbahasa lokal dan kurang mengerti kebiasaan lokal.

Keberlanjutan teknis juga diperkuat melalui jaringan yang dibangun dengan institusi-institusi



serupa di dalam dan di luar Amerika Latin. Dan perlu diperhatikan bahwa setelah program berakhir, jaringan LPEL di Amerika Tengah masih tetap berfungsi.

### ***Keberlanjutan finansial***

Keberlanjutan finansial adalah tujuan mendasar program ini karena merupakan satu-satunya cara untuk memastikan bahwa LPEL akan terus berfungsi setelah program berakhir. Mengingat struktur keanggotaannya, sifat partisipatif, dan keragaman jasa yang ditawarkan, pengoperasian LPEL memang relatif mahal. Pengalaman PRODERE menunjukkan bahwa untuk periode dua-tiga tahun, diperlukan bantuan dari luar untuk dapat menjalankan pelayanan yang minimal dan bekerja ke arah keberlanjutan finansial.

Sumber pemasukan utama LPEL dalam PRODERE adalah melalui partisipasi dalam kegiatan kredit, terutama dana jaminan. Pemasukan administratif dari keterlibatan LPEL dalam operasi perkreditan

biasanya cukup untuk membiayai beberapa layanan dasar. Pemasukan tambahan dapat diperoleh dari iuran keanggotaan, menjadi lembaga pelaksana proyek-proyek kerjasama teknis nasional dan internasional, biaya atas jasa (termasuk pelatihan) dan mengerahkan sumber daya luar.

Pendekatan PRODERE terhadap operasi kredit didasarkan prinsip-prinsip berikut:

- Jasa harus tersedia di dekat klien;
- Referensi karakter mempunyai peran penting dalam penilaian kelayakan calon peminjam;
- Syarat untuk agunan cukup fleksibel;
- Dokumentasi dan mekanisme pembayaran kembali dibuat sesederhana mungkin;
- Permohonan kredit diproses dan disetujui pada tingkat lokal.





### Perangkat 4.9.3 - Indikator Keberhasilan LPEL - Indikator dampak dan pengoperasian: Efektivitas dan efisiensi

Tujuan: dari dokumen ini LPEL dapat mengumpulkan indikator-indikator yang berguna:

- i) untuk memantau dan mengevaluasi efektivitas LPEL dalam mempromosikan dan mendukung pembangunan ekonomi di daerah pelaksanaan proyek

- ii) untuk memantau dan mengevaluasi kekurangannya dalam memanfaatkan sumber daya yang ada dengan mengacu pada hasil yang telah dicapai.

Indikator-indikator dampak di bawah ini belum bisa dianggap lengkap.

#### DAMPAK PEKERJAAN

Uraian	Indikator
Hasil indikator tergantung pada: <ul style="list-style-type: none"><li>• Cara-cara yang tersedia bagi LPEL (dana kredit dan volumenya)</li><li>• Daerah operasi LPEL (pedesaan, perkotaan, ketepatan investasi padat karya)</li><li>• Investasi yang diperlukan per pekerjaan</li><li>• Lain-lain</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Jumlah pekerjaan tetap yang diciptakan</li><li>• Jumlah pekerjaan sementara yang diciptakan</li></ul>

#### DAMPAK SOSIAL

Uraian	Indikator
Sejauh mana kelompok-kelompok kurang beruntung dimasukkan dalam proses pembangunan ekonomi lokal sulit diukur secara kuantitatif. Jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan berikut dapat memberi gambaran tentang indikator kualitatif: <ul style="list-style-type: none"><li>• Apakah ketegangan sosial di dalam masyarakat berkurang?</li><li>• Apakah keyakinan terhadap lembaga pemerintah dan LPEL semakin meluas?</li><li>• Seberapa kuat rasa keterikatan (kohesi) di antara para anggota LPEL?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Jumlah anggota LPEL</li><li>• Jumlah anggota yang mewakili kelompok-kelompok yang kurang diuntungkan</li><li>• Jumlah pekerjaan yang diciptakan untuk/oleh kelompok-kelompok kurang beruntung</li><li>• Jumlah perusahaan jasa masyarakat yang diciptakan</li><li>• Jumlah jasa yang dihasilkan melalui kerjasama dengan lembaga lain</li><li>• Jumlah orang yang terlibat proyek penggerakan ekonomi</li><li>• Jumlah orang yang terlibat kegiatan pelatihan</li><li>• Jumlah teknisi yang dikontrak atau terlibat dalam kegiatan operasional proyek</li></ul>



## DAMPAK TEKNOLOGI

Uraian	Indikator
<p>Hasil tergantung pada:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Se jauh manakah pendekatan pembangunan ekonomi terpadu digunakan oleh semua anggota LPEL dan, melalui mereka, oleh penduduk di daerah tersebut;</li> <li>♦ Kapasitas LPEL untuk mengembangkan jaringan pengetahuan dan pengalihan teknologi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Jumlah institusi spesialisasi yang menjadi anggota dari LPEL</li> <li>♦ Jumlah institusi spesialisasi nasional yang dihubungi atau terlibat dalam kegiatan bersama</li> <li>♦ Jumlah struktur internasional yang dihubungi atau terlibat dalam kegiatan bersama</li> <li>♦ Jumlah teknologi inovatif yang cocok yang diperoleh organisasi-organisasi lokal</li> <li>♦ Jumlah perusahaan yang dibantu dengan inovasi teknologi</li> <li>♦ Jumlah institusi lokal yang menggunakan teknologi yang dipromosikan oleh lembaga</li> <li>♦ Jumlah prakarsa pelatihan dan prakarsa informasi untuk pengalihan pengetahuan</li> <li>♦ Jumlah orang, bisnis dan institusi yang meminta jasa pelayanan LPEL</li> <li>♦ Jumlah institusi nasional atau institusi internasional dari luar negeri yang menghubungi LPEL untuk melakukan program bersama</li> </ul>



## DAMPAK EKONOMI

Uraian	Indikator
<p>Karena tujuan LPEL adalah untuk mempromosikan lingkungan bisnis yang tepat, produktif dengan prasarana lengkap sesuai tujuan pembangunan dan prioritas dan berdasarkan sumber daya lokal, LPEL harus menjawab pertanyaan kualitatif berikut ini untuk mengevaluasi proyek dan rencana bisnis:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>♦ Apa dampaknya terhadap lingkungan ekonomi lokal (berdasarkan potensi lokal, produksi dan jasa (baru), perubahan nilai)?</li><li>♦ Jenis-jenis pekerjaan dan keterampilan apa yang diciptakan?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>♦ Jumlah perusahaan baru yang diciptakan</li><li>♦ Volume kredit yang dicairkan dari dana sendiri</li><li>♦ Volume kredit yang dicairkan dari dana luar yang pernah dibantu oleh LPEL</li><li>♦ Laju pertumbuhan usaha yang dibantu (dalam jangka panjang)<ul style="list-style-type: none"><li>- Berapa jumlah usaha yang mempertahankan, mengurangi atau menambah jumlah karyawan?</li><li>- Berapa usaha yang gagal?</li></ul></li><li>♦ Jumlah usaha yang ada yang dibantu</li><li>♦ Apakah dibuat rencana pembangunan lokal?</li><li>♦ Jumlah survei dan analisis terhadap ekonomi lokal</li><li>♦ Jumlah studi kelayakan</li><li>♦ Jumlah proyek pembangunan wilayah atau pembangunan sektoral yang didanai/dimulai/diselesaikan</li><li>♦ Jumlah usaha patungan antar perusahaan yang direalisasikan</li><li>♦ Jumlah proyek perlindungan lingkungan hidup</li><li>♦ Jumlah perjanjian pemasaran untuk perusahaan-perusahaan lokal</li><li>♦ Jumlah perjanjian kemitraan yang diadakan oleh lembaga dengan mitra lokal, nasional dan internasional</li></ul>



Waktu, dan juga banyak indikator kualitatif merupakan indikator-indikator berguna yang sulit diukur. Pengalaman di negara-negara lain menunjukkan bahwa indikator kualitatif yang menentukan adalah:

## WAKTU

Tingkat kohesi sosial antara anggota (terutama hubungan operasional antara badan-badan eksekutif LPEL dengan badan pemerintah lokal yang diwakili dalam LPEL)

Tingkat otonomi operasional (semakin sedikit LPEL dipengaruhi oleh satu atau dua anggota atau oleh organisasi luar, semakin tinggi legitimisasi profesional yang diterimanya di dalam masyarakat lokal dan dari pendukung keuangannya)

Sumber daya manusia (makin terampil staf LPEL, makin efektif dan efisien)

## OPERASI (indikator efisiensi)

Rasio biaya-biaya tetap (biaya operasi/*overhead* ditambah depresiasi) terhadap pengeluaran total (termasuk pengeluaran program). Semakin rendah angkanya, Lembaga itu makin efisien.

Pemasukan dari sumber-sumber keuangan.

Pemasukan dari menjual jasa.

Pemasukan dari kontrak (pekerjaan dapat diberikan kepada personil teknik ad hoc, sehingga staf Lembaga dapat terus memusatkan perhatian pada tugas dan kegiatan seperti koordinasi, prioritas pembangunan wilayah, dan sebagainya).

## Indikator-indikator yang berhubungan dengan pengelolaan kredit:

- ♦ Tingkat pembayaran kembali pinjaman (tingkat pembayaran kembali yang tinggi menunjukkan kemampuan menghasilkan proyek berkelanjutan secara ekonomi)
- ♦ Rata-rata besarnya pinjaman dan jumlah peminjam (terlalu sedikit peminjam akan meningkatkan risiko keuangan; terlalu banyak peminjam akan meningkatkan biaya administrasi dan seringkali berupa pinjaman kecil untuk proyek-proyek dengan dampak ekonomi kecil)
- ♦ Pembagian kredit antara proyek-proyek jangka pendek, menengah, dan panjang (keseimbangan antara tiga segmen jatuh tempo - jatuh tempo yang kurang dari 6 bulan, jatuh tempo 6 - 12 bulan, dan jatuh tempo yang lebih dari 12 bulan - adalah sangat penting)



# BAGIAN 5

## REFERENSI



# REFERENSI

## I . I

### Daftar Istilah

**Jasa Layanan Pengembangan Usaha/JLPU (*Business development services*):** JLPU mengacu kepada seperangkat ‘layanan bisnis’ dengan pengertian mencakup layanan untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan aksesnya ke pasar, serta kemampuannya bersaing di pasar. Titik kritis dalam kegiatan JLPU adalah memahami pasar yang sudah ada, yang berkaitan dengan kesenjangan, distorsi pasar, dan alasan di balik rendahnya permintaan terhadap barang dan jasa, suplai barang dan jasa. Pemahaman ini bukan hanya membantu memilih alat dan strategi intervensi, tetapi dapat juga berguna dalam mengidentifikasi lembaga dan jaringan lokal yang dapat diperkuat, dan dalam menyediakan batas-batas untuk mengukur kemajuan dalam pengembangan pasar.

**Inkubator bisnis:** Ini merupakan alat pembangunan ekonomi yang terutama dirancang untuk membantu menciptakan dan mendirikan usaha baru di masyarakat. Inkubator bisnis biasanya ditempatkan di dalam suatu gedung atau lokasi tertentu. Alat tersebut membantu lahirnya sebuah usaha melalui dukungan layanan, seperti membuat rencana pengembangan usaha dan pemasaran, membangun keterampilan manajemen, mendapatkan modal, dan akses ke pelayanan yang lebih khusus. Alat tersebut juga menyediakan ruangan yang fleksibel untuk menyewa peralatan dan pelayanan administrasi bersama di dalam suatu bengkel kerja yang dikelola.

**Tandan:** Tandan industri adalah pengelompokan industri-industri dan lembaga-lembaga yang terkait di suatu daerah atau wilayah. Industri-industri tersebut saling terkait dan berhubungan dengan banyak cara yang berbeda. Beberapa industri di dalam kelompok akan bertindak sebagai pemasok kepada yang lain; beberapa akan bertindak sebagai pembeli dari yang lain; beberapa akan saling berbagi tenaga kerja atau sumber daya. Hal yang penting dari suatu tandan adalah bahwa industri-industri tersebut saling membagi hubungan ekonomi. Keduanya bersaing, bekerjasama dan, sampai suatu tahap, saling bergantung satu dengan yang lain.

**Pelatihan kewirausahaan:** Pelatihan kewirausahaan merupakan suatu aspek layanan pengembangan usaha dan mengacu kepada bimbingan



dan instruksi tentang dasar-dasar bisnis (seperti pembukuan dan pemasaran), sehingga bisnis dapat meningkatkan daya saing dan peluang untuk berhasil.

**Layanan pengembangan ekspor:** Sebagaimana pelatihan kewirausahaan, maka layanan ini merupakan bagian dari keluarga BDS. Program bantuan ekspor dapat membantu dunia usaha membedakan basis pelanggan mereka, memperluas operasi dan menjadi lebih menguntungkan. Pelayanan ekspor mencakup penilaian kapasitas perusahaan untuk pasar ekspor, penelitian pasar, pelayanan informasi (tentang pengeksporan, peraturan perdagangan, transportasi, dan sebagainya), penciptaan peranan penting internasional dan pameran perdagangan atau promosi.

**Investasi asing langsung (*Foreign direct investment/FDI*):** Investasi asing langsung adalah suatu investasi yang ditarik dari luar negeri. Ini bisa berarti 'investasi baru' (yaitu investasi untuk membangun fasilitas baru di lokasi yang sampai saat ini tidak dikembangkan) atau investasi portfolio (misalnya dengan membeli perusahaan yang sudah beroperasi). **Investasi dari dalam negeri** hampir mempunyai arti yang sama; namun, investasi ini dapat juga mencakup investasi dari dalam maupun luar negeri (dana investasinya diperoleh dari operasi perusahaan asing di negara tersebut).

**Strategi ke depan:** Ini merupakan pengaturan untuk melanjutkan operasional proyek setelah pendanaan proyek awal dihentikan. Kadang-kadang digambarkan sebagai suatu strategi untuk meninggalkan proyek atau strategi pengganti. Langkah ini harus dikembangkan di beberapa proyek yang membutuhkan dana atau sumber pendapatan.

**Perangkat keras:** Ini termasuk semua aset fisik nyata, yang memberikan kontribusi kepada perekonomian daerah ekonomis. Misalnya, infrastruktur pengangkutan (jalan, jalur kereta api, pelabuhan, pelabuhan udara), bangunan industri dan komersial, air, pembuangan limbah, energi, telekomunikasi, dan sebagainya.

**Teknik-teknik utama:** Teknik ini menekankan tentang perlunya menggunakan sumber daya, investasi yang sedang dalam proses, inovasi teknologi, dan keterampilan pekerja, secara lebih efisien. Teknik ini memandang tenaga kerja sebagai suatu komoditas yang penting dan peningkatan keterampilan sebagai suatu investasi yang ditargetkan. Teknik ini memerlukan mobilisasi dan peningkatan sumberdaya lokal dan optimasi kekuatan dan keuntungan lokal untuk dapat mengimbangi tingkat upah yang relatif lebih tinggi.



**Potensi asli daerah:** Ini mengacu kepada seperangkat aset lokal yang mungkin menghasilkan pembangunan ekonomi. Potensi asli mencakup perangkat lunak dan perangkat keras lokal, seperti sumberdaya manusia dan pengetahuan, sumber daya alam, infrastruktur, bisnis lokal, organisasi publik, dan sebagainya.

**Lembaga Pembangunan Ekonomi Lokal (LPEL):** Ini merupakan lembaga profesional yang mempromosikan dan membantu proyek-proyek yang menghasilkan pendapatan. Lembaga tersebut mengidentifikasi peluang pembangunan bagi penduduk setempat, sebagian besar didasarkan atas potensi setempat, dan memobilisasi sumberdaya teknis dan keuangan yang diperlukan agar peluang tersebut terwujud.

**Fasilitas satu-atap:** Fasilitas satu-atap adalah fasilitas di mana pengusaha lokal dan asing dapat memperoleh nasehat dan bantuan untuk membantu mereka mendirikan, mengoperasikan dan memperluas bisnis mereka di dalam suatu daerah geografis. Strategi fasilitas satu-atap bertujuan memperbaiki lingkungan bisnis lokal dengan mengurangi biaya transaksi melalui pengurangan jumlah organisasi dan pelayanan bantuan bisnis yang terpisah. Fasilitas tersebut juga menghemat waktu pemerintah dan swasta serta meningkatkan efisiensi.

**Usaha kecil dan menengah (UKM):** Tidak ada gambaran yang definitif antara suatu usaha kecil dan usaha menengah. Sebagai suatu referensi umum, 'usaha kecil' adalah usaha yang memiliki lima sampai 20 pekerja, dan 'menengah' dari 20 sampai 200. Usaha dengan kurang dari lima pekerja biasanya disebut usaha mikro.

**Perangkat lunak:** Ini berkaitan dengan aspek PEL yang kurang nyata seperti pemberian pendidikan dan pelatihan, kualitas infrastruktur seperti taman, pelayanan wisata, perumahan, bantuan bisnis, jaringan bisnis dan pelayanan keuangan, dan sebagainya.

**Pihak-pihak yang berkepentingan:** Ini adalah orang-orang yang mempunyai kepentingan dalam aktivitas yang memiliki dampak sosial dan ekonomi langsung. Mereka bisa bertindak sendiri, tetapi biasanya mewakili kepentingan suatu konstituensi lebih luas yang terdiri atas individu-individu yang terkait.

**Mata rantai pasokan:** Ini merupakan produk dan proses yang sangat perlu bagi penyediaan barang dan pelayanan. Misalnya, elemen-elemen





suatu mata rantai pasokan untuk penyediaan ikan beku akan berkisar mulai dari penangkapan ikan, menangani, memproses dan membekukannya, sampai kepada pengepakan, penyimpanan dan distribusi. Dalam hal ini, pemrosesan, pengepakan, penyimpanan dan distribusi ikan akan menambah nilai, dan oleh karenanya akan ditempatkan pada ujung yang lebih tinggi dari mata rantai pasokan.



## 5.2.

## Daftar Pustaka

## Umum

- Baden, S.: *Post-conflict Mozambique: Women's Special Situation, Population Issues and Gender Perspectives to be Integrated into Skills Training and Employment Promotion*, Bridge Development Gender Report No 44, Report of a consultancy for the Action Programme on Skills and Entrepreneurship in countries emerging from armed conflict, International Labour Office (Geneva) [Brighton, Institute of Development Studies, 1997].
- Bryant, C.A.: *Training and employment programmes for war-affected populations: Lessons from experience in Mozambique* (Geneva, ILO, 1997).
- Cramer, C.: Weeks. J.: *Analytical Foundations of Employment and Training Programmes in Conflict-affected Countries* [Geneva, ILO, 1997].
- Hakemulder, R.: *Promoting local economic development in a war-affected country: The ILO experience in Cambodia*, Working Paper {Geneva, ILO, 2000}.
- ILO : *Rehabilitation d'infrastructures par des groupements cooperatifs*, Project Document (Geneva, ILO, 2000).
- : *ILO and conflict-affected peoples and countries. Promoting lasting peace through employment promotion* (Turin, ILO, 1997).
- : *Report of the ILO Interregional Seminar on Reintegration of Conflict-Affected Groups through Skills Training and Employment Promotion* {Geneva, ILO, 1997}.
- : *Trade unions in conflict-affected countries: Experiences and roles in peace negotiation, social healing, reconstruction and development*, Report on a meeting for workers' delegates (Geneva, ILO, 1997).
- : *Framework of Guidelines for the Reintegration of Demobilized Combatants, through Training and Employment*, Occasional Paper (draft) [Geneva, ILO, 1996].
- : *Reintegration of young ex-combatants into civilian life*, Occasional Paper (Geneva, ILO, 1995).
- : *Relevance and potential of employment-intensive works programmes in the reintegration of demobilized combatants*, Occasional Paper (Geneva, ILO, 1995).
- : *Sistematizacion de las metodologias y eperienceias en el area de animacion Economica de las ADEL's en Centro America* (Geneva, ILO, 1995).



ILO/Government of Venezuela: *Programa de recuperacion de empleos y de reduccion de la vulnerabilidad socioeconomica en Venezuela*, prepared after an ILO mission in response to the flooding in Venezuela, Caracas, (Caracas, ILO, 2000).

Krishnamurty, J.: *Addressing Immediate and Short to Medium Term Needs in the Solomon Island in the Recent Conflict* (A draft Joint UN Framework of Action, Suva, 2000).

Lazarle, A.; Hofmeijer, H.; Zwanenburg, M.: *Local Economic Development in Central America – The PRODERE Experience*, Working Paper (Geneva, ILO, 1999).

Labner, S.: *Life skills for the world of work: Experiences in South Africa* (Geneva, ILO, 1997).

Loughna, S.; Vicente, G.: *Population issues and the situation of women in post-conflict Guatemala* (Geneva, ILO, 1997).

Maslen, S.: *The reintegration of war-affected youth: The experience of Mozambique* (Geneva, ILO, 1997).

Muhumuza, R.; Poole, J.: *Guns into ox-ploughs: A study on the situation of conflict-affected youth in Uganda and their reintegration into society through training, employment, and life skills programmes* (Geneva, ILO, 1997).

Nagarajan, G.: *Developing Financial Institutions in Conflict Affected Countries: Emerging Issues, First Lessons Learnt and Challenges Ahead* (Geneva, ILO, 1997).

Nauphal, N.: *Post-war Lebanon: Women and other war-affected groups* (Geneva, ILO, 1997).

Self-Employed Women's Association (SEWA): *A Model Programme for Social and Economic Reconstruction in 10 Villages of Kutch District in the State of Gujarat*, Final Report to the ILO for the Joint Missions in Response to the Earthquake in Gujarat (Ahmedabad, SEWA, 2001).

UNDP: *Participatory Poverty Assessment Report – Programme of Assistance to the Palestinian People* (Geneva, INDP, 2001).

UNDP/ILO: *Sub-Programme Promotion of an Enabling Environment and Economic Recovery in Somalia*, Project Document (Geneva, UNDP/ILO, 1998).

Van Boekel, G.: *Local Economic Development Component*, PDHL Mozambique – Final Report (Maputo, ILO/UNOPS, 2001).

Van Boekel, G. and van Logtstestijn M.: *Applying the integrated LE approach: The case of Mozambique, LED case study* (Geneva, ILO, 2002).

Van Empel, C.: *Assessment of the Economic and Employment Situation in the Municipalities of Presevo, Medvedja and Bujanovac (PMB)*, Project Document (Geneva, ILO, 2001).



## Diagnosa Teritorial

—: *Local Economic Development Agencies: Instrument for Reconciliation and Reintegration in Post-Conflict Croatia*, Paper prepared by the ILO for the Special Event on Development Cooperation (Geneva, ILO, 2000).

Walsh, M.: *Post-conflict Bosnia and Herzegovina: Integrating women's special situation and gender perspectives in skills training and employment promotion programmes*, Bridge Development Gender Report No. 43 (Brighton, Institute of Development Studies, 1997).

ILO: *Crisis Response Rapid Needs Assessment Manual*, InFocus Programme on Crisis Response and Reconstruction (Geneva, ILO, 2002).

## Lingkungan

Therivel R.: Rosario Patidario M.: *The Practice of Strategic Environmental Assessment* (London, Earthscan Publications Ltd, 1996).

## Perencanaan

Dingen, R.: *A Guide to Integrated Rural Accessibility Planning in Malawi*, Paper prepared on behalf of the ILO (Harare, ILO/ASIST, 2000).

Edmonds G.: *Wasted Time: The Price of Poor Access* (Geneva, ILO, 1998).

Murphy, L.: *Rapid Assessment of Poverty Impact (RAPI) – Elaboration of Rapid Survey Method of Assessing the Poverty Reduction Impacts of Pilot Employment-Intensive Projects*, Socio-Economic Technical Paper No. 2 (Geneva, ILO, 1998).

Van der Goes, A.; Mastwijk, B.: *Socio-economic Development Initiative (SDI) – A discussion paper on planning and implementing socio-economic investments*, Socio-economic Technical Paper No. 9 (Geneva, ILO, 2001).

## Pelatihan

ILO: *Training for employment: social inclusion, productivity and youth employment. Human resources training and development: Vocational guidance and vocational training*, Report V, International Labour Conference, 88th Session (Geneva, ILO, 2000).

ILO/ILO Turin Centre: *Community Based Training for Employment and Income Generation*, CBT field manual (Geneva and Turin, ILO, 1997).