



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

RIZKI BUNGA LESTARI<sup>1</sup>, SONI AKHMAD NULHAQIM<sup>2</sup> & MAULANA IRFAN<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Padjadjaran

Jl. Raya Bandung-Sumedang Km. 21 Jatinangor 45263

Email: [rizkibunga.lestari93@gmail.com](mailto:rizkibunga.lestari93@gmail.com)

### **ABSTRACT:**

This research aims to describe the teamwork process conducted by the Working Group on Development Partnership include communication, compromise, cooperation, coordination, and consummation. Teamwork that made the Working Group in an effort to reduce poverty in Bogor. Researcher used a qualitative research approach with case study method, while the instruments used in data collection is interview, observation guidelines, and guidance documentation. The technique used an in-depth interviews, non-participatory observation, and literature study. Informants in this research is 11 people, they are 4 persons from SKPD, 2 persons from BUMD, 2 persons from BUMN, and 3 persons from private sector. The results of this research indicate that good teamwork is determined by communication, compromise, cooperation, coordination, and consummation. The final conclusion is that the five elements are important, interrelated and affect the achievement of the objectives of the Pokja as a human service organization in tackling poverty in Bogor. Thus, the researchers suggest a training program "Team Building Training to Improve the Quality of Teamwork". The purpose of this training is to raise awareness of Pokja members so that they understand the importance of teamwork that goes with effective and implement a strategy or technique in achieving teamwork, so that the Pokja was able to develop and implement effective teamwork in tackling poverty.

**Keyword:** human service organization, teamwork

### **ABSTRAK:**

Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan proses teamwork yang dilakukan oleh Kelompok Kerja Pengembangan Kemitraan meliputi komunikasi, kompromi, kooperasi, koordinasi, dan konsumasi. Teamwork yang dilakukan Pokja sebagai upaya untuk penanggulangan kemiskinan di Kota Bogor. Peneliti menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan metode penelitian studi kasus, sedangkan instrumen yang digunakan dalam pengumpulan data adalah pedoman wawancara, pedoman observasi, dan pedoman studi dokumentasi. Teknik yang digunakan adalah wawancara mendalam, observasi non-

**PLEASE CITE AS:** Lestari, R. B., Nulhaqim, S. A., & Irfan, M. (2019). Teamwork Pengembangan Kemitraan (Studi Kasus Kelompok Kerja Pengembangan Kemitraan Dalam Penanggulangan Kemiskinan Di Kota Bogor). *Indonesian Journal of Social Science Education (IJSSE)*, 1(2), 191-212. doi:<http://dx.doi.org/10.29300/ijsse.v1i2.1952>

partisipatif, dan studi kepustakaan. Informan dalam penelitian ini berjumlah 11 orang yaitu 4 orang dari pihak Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), 2 orang dari pihak Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), 2 orang dari pihak Badan Usaha Milik Negara (BUMN), dan 3 orang dari pihak Swasta. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa teamwork yang baik ditentukan oleh komunikasi, kompromi, kooperasi, koordinasi, dan konsumsi. Dari hasil penelitian disimpulkan bahwa kelima elemen tersebut penting, saling berhubungan dan mempengaruhi dalam pencapaian tujuan Kelompok Kerja Pengembangan Kemitraan sebagai organisasi pelayanan manusia dalam menanggulangi kemiskinan di Kota Bogor. Dengan demikian, peneliti menyarankan suatu program pelatihan "Team Building Training untuk Meningkatkan Kualitas Teamwork". Tujuan pelatihan ini adalah untuk meningkatkan kesadaran anggota Pokja sehingga mereka mengerti akan pentingnya teamwork yang berjalan dengan efektif dan menerapkannya sebagai strategi atau teknik dalam pencapaian tujuan Pokja, sehingga Pokja mampu untuk membina dan melaksanakan teamwork yang efektif dalam menanggulangi kemiskinan.

**Kata kunci:** organisasi pelayanan manusia, teamwork.

## **A. PENDAHULUAN**

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

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

Sadar bahwa isu kemiskinan merupakan masalah laten yang senantiasa aktual, maka dibutuhkan pendekatan dan strategi yang

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

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

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

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

dokumen Rencana Pembangunan jangka Menengah Daerah (RPJMD) tahun 2010-2014.

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

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

Pemerintah sudah memiliki kebijakan dalam memfasilitasi peran pemangku

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

Dengan melakukan teamwork diharapkan hasilnya melebihi jika dikerjakan secara perorangan karena peranannya dapat menyatukan misi dan mendorong interaksi antaranggota agar lebih berkontribusi dengan maksimal bagaimana mekanisme kerja atau aturan mainsuatu unit kerja dari organisasi, proses interaksi di dalam team, dan lain-lain. Tanpa memperhatikan proses teamwork maka sebuah teamwork tidak akan memiliki nilai apa-apa dan hanya akan menjadi sumber masalah dalam pembentukan sebuah teamwork (Buchholz: 2000). Hal ini terbukti dengan kasus yang terjadi di Kabupaten Grobogan, Jawa Tengah. Grobogan merupakan salah satu kabupaten yang telah berhasil menurunkan 13% angka kemiskinan di Grobogan, dari 28% menjadi 15,14%. Jika dikalkulasikan sekitar 151.300 jiwa berhasil

dientaskan dari kemiskinan. Hal itu merupakan imbas positif dari sejumlah prestasi stakeholder melalui kelompok kerja pengembangan kemitraan Kabupaten Grobogan ([www.suara merdeka.com](http://www.suara merdeka.com)).

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

Adapun penelitian Road, Loughlinstown, dan Dublin (2010) dalam "Teamwork and High Performance Work Organization"

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

Di samping itu, menurut Hardiman, Midgley (1982) dan Jones (1990), pekerjaan sosial di dunia ketiga seharusnya lebih memfokuskan pada penanganan masalah sosial yang bersifat makro, seperti kemiskinan, karena merupakan masalah dominan yang dihadapi oleh negara-negara berkembang. Dengan demikian, masalah kemiskinan ini merupakan salah satu target penanganan pekerjaan sosial yang sangat penting.

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

## B. METODE PENELITIAN

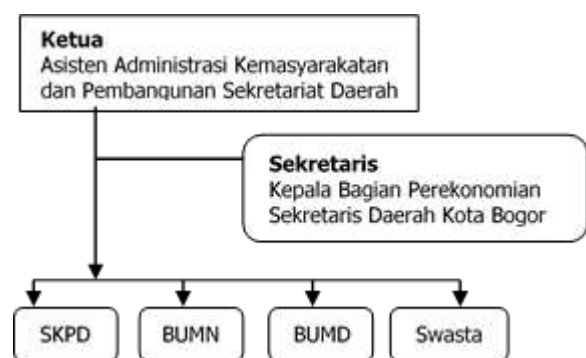
Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang operasionalisasinya menggunakan teknik studi kasus, dengan teamwork Pengembangan Kemitraan sebagai setting penelitian. Instrumen yang digunakan peneliti adalah pedoman wawancara, pedoman observasi, dan pedoman studi dokumentasi. Dalam pengumpulan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

## C. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Komunikasi Kelompok Kerja Pengembangan Kemitraan dalam Penanggulangan Kemiskinan di Kota Bogor

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

#### a. Komunikasi ke Bawah



Pada bagan tersebut komunikasi mengalir dari atasan yaitu Ketua Pokja ke bawahannya yaitu anggota Pokja yang terdiri dari pihak

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

Pesan yang disampaikan Ketua Pokja kepada anggota Pokja dalam rapat tiga bulanan yaitu mengenai data atau informasi terkait kemiskinan di Bogor, seperti sasaran, kegiatan, alokasi sumber-sumber, anggaran, dan mekanisme dalam penanggulangan kemiskinan Kota Bogor. Hal ini dilakukan secara formal. Berbeda dengan rapat yang bersifat insidental, dimana rapat ini tidak menentu, di luar jadwal yang telah ditentukan sebelumnya, dan didiskusikan dalam kelompok kecil (sebagian anggota/pihak yang terkait). Rapat ini diadakan jika ada permintaan dari anggota Pokja terkait kegiatan yang akan dilakukan. Adapun pada rapat koordinasi, pesan-pesan yang disampaikan oleh Ketua Pokja adalah: a) Tujuan, perumusan target dalam penanggulangan kemiskinan yang jelas agar menyamakan persepsi dengan anggota berjalan satu visi misi; b) Kebijakan, peraturan, prosedur, ketentuan yang harus diikuti oleh staf anggota Pokja. Kebijakan yang dimaksud yakni mengenai program penanggulangan kemiskinan yang terdiri dari tujuh urusan agar dapat mensinergikan program pemerintah Kota Bogor dengan

program BUMN, BUMD, dan swasta melalui CSR dalam upaya menanggulangi masalah kemiskinan di Kota Bogor; c) Program kerja kegiatan setiap tahun. Dalam hal ini adanya instruksi tugas atau pendelegasian mengenai penanggulangan kemiskinan.

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

Sementara itu, pada komunikasi non-verbal dilakukan melalui gesture atau gerakan tubuh, ekspresi wajah, intonasi suara, dan gambar misalnya seperti grafik, slide, peta, ataupun gambar dalam video. Berdasarkan pengamatan peneliti, gesture yang dilakukan tersebut adalah memegang tangan, lengan, pergelangan tangan; memegang satu tangan dengan tangan lainnya di belakang badan yang berarti menunjukkan kepercayaan diri, gerakan ini membantu untuk rileks; mengepalkan tangan, menahan, atau menekan sesuatu untuk memperkuat konsentrasi. Sementara, gerakan tangan ke wajah seperti menyentuh hidung; kemudian adanya gerakan melipat tangan; mengangguk-angguk ketika menyepakati

suatu keputusan; gerakan tangan dengan telapak tangan menghadap ke atas yang berarti menandakan keterbukaan, hal tersebut juga untuk memperjelas pesan yang ingin disampaikan, serta tangan yang mengusap-usap dagu jika membuat keputusan.

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

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

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

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

#### b. Komunikasi ke Atas

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

mengatasi masalah-masalah pekerjaan mereka dan memperkuat keterlibatan mereka dalam tugas-tugasnya dan organisasi.

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

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

#### c. Komunikasi Horizontal

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

berada dalam tingkat yang sama, menyelesaikan konflik, menjamin pemahaman yang sama, mengembangkan sokongan interpersonal.

Mayoritas anggota Pokja melakukan komunikasi secara formal yakni ketika melalui pertemuan atau rapat-rapat. Kemudian, komunikasi secara informal sering dilakukan hanya oleh pihak-pihak tertentu saja, misalnya melalui telepon, sambil makan siang di luar, dan melalui kegiatan sosial sehingga waktunya lebih fleksibel. Informasi dalam komunikasi informal biasanya timbul melalui rantai kerumunan di mana seseorang menerima informasi dan diteruskan kepada seseorang atau lebih dan seterusnya sehingga informasi tersebut tersebar ke berbagai kalangan. Implikasinya adalah kebenaran informasi tersebut menjadi tidak jelas atau kabur, hingga dapat menimbulkan desas-desus atau gosip.

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

Temuan peneliti di lapangan membuktikan bahwa komunikasi berfungsi sebagai fungsi kendali; yakni bertindak untuk mengendalikan perilaku anggota Pokja agar mereka mematuhi aturan dalam Kelompok Kerja Pengembangan Kemitraan; fungsi motivasi, yakni dapat menjelaskan pada para anggota apa yang harus dikerjakan dan bagaimana dapat bekerja dengan baik; fungsi



pengungkapan emosi, yakni para anggota Pokja dapat mengungkapkan kekecewaan, atau rasa puas yang mereka rasakan; dan fungsi informasi, yakni semua keputusan dapat diambil dan dapat diteruskan pada semua anggota Pokja.

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

**Tabel 1. Kelebihan, Kekurangan dan Titik Kesamaan Komunikasi Ke Atas, Bawah dan Horizontal**

No	Jenis Komunikasi	Kelebihan	Kekurangan	Titik kesamaan
1	Ke Bawah	Sangat efektif untuk penyampaian tujuan, instruksi, mengkoordinasi, emotivasi, pengarahan, dan pengontrolan	Ketidakakuratan informasi yang melewati beberapa tingkatan. Pesan yang disampaikan dengan satu bahasa yang tepat untuk suatu tingkat, tetapi tidak tepat untuk tingkat yang paling bawah yang menjadi sasaran dari informasi tersebut.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Terjadinya komunikasi secara formal dan informal dengan menggunakan media komunikasi verbal dan non-verbal</li> <li>- Komunikasi formal lebih sering digunakan anggota Pokja (kecuali komunikasi ke bawah yang lebih sering menggunakan komunikasi informal)</li> <li>- Media komunikasi secara verbal lebih sering digunakan dan diikuti oleh media komunikasi secara non-verbal</li> <li>- Relevansi dan ketetapan isi pesan dimana pesan tersebut mengalami disortasi, gangguan, penyaringan ataupun arti pesan yang telah dilebih-lebihkan, serta waktu penyampaian yang tidak tepat.</li> </ul>
2	Ke atas	Mendapatkan informasi yang penting guna pengambilan keputusan	Bias dan penyaringan atas informasi yang disampaikan. kemungkinan bawahan hanya menyampaikan informasi yang baik-baik saja	
3	Horizontal	Meningkatkan koordinasi, kekompakan, dan selanjutnya akan meningkatkan kinerja Pokja	Informasi yang tersebar sulit untuk dikendalikan secara efektif, sehingga dengan mudahnya beredar informasi yang tidak pasti kebenarannya.	

Sumber: Hasil Analisis Peneliti, 2014.

**2. Kompromi Kelompok Kerja dalam Penanggulangan Kemiskinan di Kota Bogor**

Setelah berkomunikasi, menyampaikan pesan, tentu saja respon dari komunikan berbeda-beda ada yang sependapat adapula yang menolaknya. Dalam kompromi masing-masing pihak dari anggota Pokja mengurangi tuntutan, merundingkan yang terbaik untuk mencapai kesepakatan dari kedua belah pihak.

Adapun kompromi yang terjadi pada Kelompok Kerja Pengembangan Kemitraan dalam menanggulangi kemiskinan di Bogor meliputi: a) Kompromi tentang penggunaan satu data dalam penanggulangan kemiskinan Kota Bogor; b) Kompromi tentang program penanggulangan kemiskinan Kota Bogor; c) Kompromi tentang keputusan Walikota Bogor terkait kajian kelayakan proposal kegiatan penanggulangan kemiskinan Kota Bogor; d) Kompromi tentang jadwal rapat; e) Kompromi tentang mekanisme kerja sama; dan f) Kompromi tentang keputusan Walikota Bogor Nomor 500.45-93 Tahun 2013.

### **3. Kooperasi Kelompok Kerja Pengembangan Kemitraan dalam Penanggulangan Kemiskinan di Kota Bogor**

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

adalah 8 dinas terkait dan 47 perusahaan Pihak-pihak yang terlibat dalam kerja sama Kelompok Kerja Pengembangan Kemitraan adalah SKPD, BUMD, BUMN, dan perusahaan Swasta. Hingga saat ini yang aktif bekerja sama adalah 8 dinas terkait dan 47 perusahaan.

Berdasarkan informasi dari Kelompok Kerja Pengembangan Kemitraan, maka dalam rangka menanggulangi kemiskinan di Kota Bogor tentu para anggota harus menjalankan tugas-tugasnya yakni sebagai berikut: a) Mengkoordinasikan kegiatan dan sasaran penerima manfaat yang akan dilaksanakan di wilayah Kota Bogor; b) Memfasilitasi akses Usaha Kecil Menengah Kota Bogor terhadap program penanggulangan kemiskinan; c) Menginventarisasi kegiatan kemitraan dalam penanggulangan kemiskinan di Kota Bogor; d) Melaporkan hasil kegiatan kepada Walikota Bogor.

Berdasarkan temuan peneliti di lapangan, beberapa anggota Pokja telah berpartisipasi dan mereka membuktikan bahwa mereka tidak sekedar ada. Partisipasi yang mereka lakukan tidak hanya dalam bentuk dana ataupun barang saja tetapi dengan ide, pikiran, waktu, dan tenaga yang mereka berikan mencakup tugas dan peran yang telah mereka lakukan membuktikan adanya partisipasi aktif. Berikut partisipasi dari SKPD, BUMD, BUMN, dan Swasta peneliti sajikan dalam tabel 2

**Tabel 2. Bentuk Partisipasi SKPD, BUMD, BUMN, dan Swasta**

No	Pihak	Peran	Partisipasi	Fasilitasi
----	-------	-------	-------------	------------

1	SKPD	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regulator</li> <li>- Mediator</li> <li>- Promotor/dukungan akses</li> <li>- Penggerak/dinamisator</li> <li>- Motivator</li> <li>- Koordinator</li> <li>- Fasilitator</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Membuat berbagai kebijakan dan program yang berpihak pada masyarakat miskin ke dalam tujuh urusan penanggulangan kemiskinan</li> <li>- Dalam penyusunan anggaran memiliki keberpihakan pada kaum miskin</li> <li>- Menjadi mediasi dan fasilitator yang menghubungkan antara kepentingan Swasta dengan kepentingan masyarakat, terutama masyarakat miskin, sehingga tercipta hubungan kerja yang saling membutuhkan, memperkuat, dan saling menguntungkan</li> <li>- Penetapan indikator keberhasilan</li> <li>- Membangun iklim dunia usaha di daerah yang sehat dan kondusif</li> <li>- Melaksanakan <i>good governance</i> dalam kerangka pelaksanaan otonomi daerah</li> </ul>	Dana, jaminan, alat, <i>network</i> , sistem manajemen informasi, edukasi
2	BUMD	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investor</li> <li>- Operasional pengelolaan</li> <li>- Pemeliharaan-an</li> <li>- Katalisator</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pada proses pembuatan kebijakan yang menyangkut perusahaan BUMD dimana dapat menyerap tenaga kerja khususnya pada kelompok tenaga kerja miskin</li> <li>- Memberikan masukan tentang kebijakan dan program terutama dalam menumbuhkan jiwa kewirausahaan dan keswadayaan kelompok masyarakat miskin</li> <li>- Memberikan masukan berupa Pendapatan Asli Daerah, yang mempengaruhi kemampuan pemerintah daerah dalam penanggulangan kemiskinan.</li> </ul>	Dana, alat, teknologi, tenaga terdidik, tenaga terlatih, tenaga ahli dan terampil
3	BUMN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investor</li> <li>- Operasional pengelolaan</li> <li>- Pemeliharaan-an</li> <li>- Katalisator</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pada proses pembuatan kebijakan yang menyangkut perusahaan BUMN dapat menyerap tenaga kerja khususnya pada kelompok tenaga kerja miskin</li> <li>- Memberikan masukan tentang kebijakan dan program terutama dalam menumbuhkan jiwa kewirausahaan dan keswadayaan kelompok masyarakat miskin</li> <li>- Memberikan masukan berupa Pendapatan Asli Daerah, yang mempengaruhi kemampuan pemerintah daerah dalam melaksanakan pembangunan serta penanggulangan kemiskinan</li> </ul>	Dana, alat, teknologi, tenaga ahli dan terampil
4	Swasta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Private investor</li> <li>- Operasional pengelolaan</li> <li>- Pemeliharaan-an</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pada proses pembuatan kebijakan swasta terlibat memberikan masukan tentang berbagai hal dalam bidang kerjanya yang berhubungan dengan masalah kemiskinan, baik yang mendukung maupun yang menghambat jalan usahanya, serta memberikan alternatif pemecahan, konsultasi dan rekomendasi</li> <li>- Pada implementasi kebijakan, terlibat dalam investasi pada sektor-sektor strategis yang mempunyai dampak signifikan terhadap masalah pengurangan kemiskinan, membangun kemitraan yang melibatkan partisipasi kelompok masyarakat miskin.</li> <li>- Tindakan dan langkah (<i>action implementation</i>) yakni mencari, menemukan, dan menciptakan peluang usaha yang dapat diakses oleh kelompok masyarakat miskin.</li> </ul>	Dana, alat, teknologi, tenaga ahli dan terampil

Sumber: Analisis Peneliti, 2014.

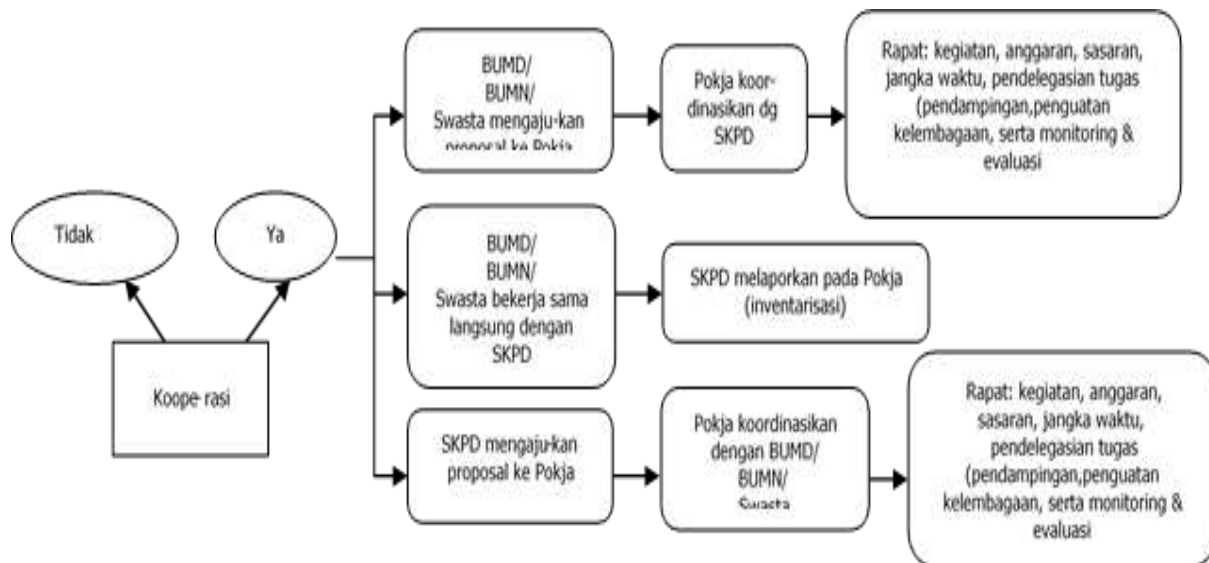
Berdasarkan pengamatan peneliti, kooperasi terjadi sebagai akibat heterogenitas kebutuhan penerima pelayanan yaitu masyarakat miskin di Kota Bogor, sehingga setiap pihak berinteraksi, bekerja sama agar penanggulangan kemiskinan di Kota Bogor lebih efektif. Hal demikian sesuai seperti apa

yang dikatakan Morgan dan Hunt (1994) yang dikutip Skidmore, bahwa kooperasi menunjukkan situasi dimana masing-masing pihak dalam suatu interaksi secara bersama-sama bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan bersama. Maka dari itu, dibutuhkan

keterlibatan semua pihak untuk dapat bekerja secara bersama-sama.

Benar adanya bahwa kooperasi dapat meningkatkan komunikasi dalam kerja tim di dalam dan di antara bagian-bagian organisasi (Tracy: 2006), dikarenakan ketika bekerja sama atau melakukan kooperasi tentunya terjadi proses komunikasi hingga mencapai satu persepsi yang sama dan terjalinlah kooperasi, semakin intens kooperasi maka memungkinkan komunikasi yang baik yang lebih efektif. Kooperasi, meliputi kemampuan memahami pentingnya komitmen, kepercayaan, penyelesaian masalah bersama,

kejelasan tujuan, memberi dukungan dan motivasi, serta mengakui kesuksesan. Individu-individu dengan semangat kerja sama setuju untuk melaksanakan suatu usaha, berpartisipasi dalam menggabungkan modal, pengetahuan atau kegiatan. Dalam berinteraksi dan memberikan pelayanan, para anggota saling membantu dan netral. Hal tersebut menunjukkan bahwa esensi dari kooperasi adalah memberi bukan mendapatkan; juga membantu bukan menyakiti ataupun merugikan. Berikut proses kooperasi Pokja:



**Gambar 1. Proses Kooperasi Pokja**

Di lapangan, peneliti juga menemukan keunggulan yang dapat diandalkan dalam kooperasi pada Pokja yaitu mereka dapat berbagi ide dan melihat suatu permasalahan dengan sudut pandangnya masing-masing sehingga munculnya berbagai penyelesaian secara sinergi dari berbagai individu yang tergabung dalam Pokja. Selain keunggulan tersebut, kooperasi dapat menstimulasi seseorang berpartisipasi dalam kelompoknya.

Kooperasi akan menjadi suatu daya dorong yang memiliki energi dan sinergisitas bagi individu-individu yang tergabung dalam Pokja. Mereka mengerti kebijakan dan tujuan Pokja serta mencoba untuk berpartisipasi. Jika mereka gagal melaksanakan perannya, maka efektivitas organisasi akan menurun. Sebaliknya, kooperasi akan berjalan baik dengan dilandasi kesadaran tanggung jawab tiap anggota. Hal tersebut membuktikan

bahwa kooperasi dalam kelompok kerja menjadi sebuah kebutuhan dalam mewujudkan keberhasilan kinerja dan prestasi kerja.

#### **4. Koordinasi Kelompok Kerja Pengembangan Kemitraan dalam Penanggulangan Kemiskinan di Kota Bogor**

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

Adapun target group dari program ini ada kelompok masyarakat usia produktif (15-60 tahun) pada tiga kelompok, yaitu Kelompok 1, 2, dan 3. Kelompok 1 yaitu Rumah Tangga/Individu dengan kondisi kesejahteraan sampai dengan 10% terendah di Kota Bogor atau lapisan masyarakat paling miskin. Kelompok 2 yaitu Rumah Tangga/Individu dengan kondisi kesejahteraan antara 11%-20% terendah di Kota Bogor atau lapisan masyarakat yang hampir miskin. Kelompok 3 yaitu Rumah Tangga/Individu dengan kondisi

kesejahteraan antara 21%-30% terendah di Kota Bogor atau lapisan masyarakat yang rentan miskin. Berkenaan dengan target group, informan menuturkan pernyataannya, "Mulai tahun 2012 penanganan kemiskinan lebih difokuskan kepada Kelompok 1 yaitu bagi rumah tangga atau individu yang paling miskin, dengan kondisi kesejahteraan sampai dengan 10% terendah di Kota Bogor." (CH, Bogor, Oktober 2014).

Kemudian, berdasarkan pernyataan informan, tindak lanjut arah kebijakan penanggulangan kemiskinan yang peneliti paparkan sebelumnya, diturunkan ke dalam suatu program dan kegiatan yang relevan sebagai berikut:

##### 1) Urusan Kesehatan

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

##### 2) Urusan Pendidikan

Ketua Pokja selaku koordinator, mengkoordinasikan urusan pendidikan terkait penanggulangan kemiskinan ini ke dalam beberapa program dengan sasaran meningkatnya akses layanan dan mutu pendidikan anak usia dini (pra sekolah), dengan indikasi kegiatan peningkatan sarana dan prasana PAUD dan pelatihan tutor PAUD; meningkatnya akses layanan, mutu dan tata kelola pendidikan dasar 9 tahun, dengan indikasi kegiatan beasiswa bagi siswa gakin tingkat SD/MI/SMP/MTs; pendidikan menengah, dengan sasaran meningkatnya

akses layanan, mutu dan tata kelola pendidikan menengah, dengan indikasi kegiatan beasiswa bagi gakin tingkat SMA/MA/SMK; serta pendidikan non-formal, dengan sasaran meningkatnya akses layanan, mutu dan tata kelola pendidikan nonformal (Paket A, Paket B, Paket C)

### 3) Urusan Pemberdayaan Masyarakat

Selanjutnya, urusan pemberdayaan masyarakat dimana pihak yang berkoordinasi adalah Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Keluarga Berencana (BPMKB) dengan Perusahaan Gas Negara (PGN), Perum Peruri, Pupuk Kujang, PT. Bank Mandiri, PDAM Tirta Pakuan, PT. Askes, PT. Nutrifood, dan Yoga Toserba. Koordinasi ini dikoordinator oleh Ketua Pokja. Adapun sasaran dalam urusan ini adalah pengembangan sikap dan mental wirausaha, dengan indikasi kegiatan pelatihan dan pembinaan LKM UEK-SP, pelatihan pengelola ekonomi masyarakat, penilaian kinerja pengurus UEK-SP, serta pelatihan pengelola ekonomi syariah masjid. Selain itu, anggaran, sasaran lokasi hingga target pun dikoordinasikan. Kegiatan ini didistribusikan menyebar ke Bogor Barat, Utara, Tengah, Timur, dan Tanah Sereal.

### 4) Urusan Ketahanan Pangan

Pada urusan ketahanan pangan Kota Bogor yaitu dengan sasaran program meningkatnya ketersediaan pangan dengan indikasi kegiatan peningkatan distribusi, mutu, dan ketersediaan pangan masyarakat melalui penyediaan beras bagi masyarakat miskin (raskin). Hal ini sudah dilakukan oleh BUMN/BUMD dan swasta seperti PT. Taspen, PDAM Tirta Pakuan, New Mirah Hotel. Pada tahun 2012 PDAM Tirta Pakuan yang memulainya yang kemudian diikuti oleh PT. Taspen dan New Mirah Hotel, sementara pihak yang lainnya masih berpartisipasi pada urusan lainnya. Dalam urusan ketahanan

pangan ini lebih banyak disalurkan di Bogor Selatan dikarenakan berdasarkan data BPS masyarakat miskin di daerah ini lebih banyak dibanding daerah lainnya. "Dari data yang kami dapat, penduduk miskin ini paling menumpuk di Bogor Selatan." (DD, Bogor, Oktober 2014)

### 5) Urusan Perumahan Rakyat

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

### 6) Urusan Pemberdayaan Perempuan

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

### 7) Urusan Sosial

Terakhir, urusan sosial yang merupakan urusan dimana paling banyak pihak melakukan koordinasi dengan pemerintah. Begitupun dengan jenis kegiatan yang lebih banyak dibanding urusan lain yaitu sebanyak 23 kegiatan. Dalam hal ini, berarti pihak-pihak

yang terkait dalam menanggulangi kemiskinan melalui program atau kegiatan mereka tidak secara langsung, namun dikomunikasikan, didiskusikan terlebih dahulu kemudian terjalin kerja sama, kemudian dikoordinasikan sehingga lebih tepat sasaran dan sinkron, sesuai dengan target dan tujuan Pokja. Berdasarkan pengakuan informan, sasaran dari urusan ini yaitu dengan meningkatnya pelayanan dan pemberdayaan fakir miskin, terbinanya anak terlantar, terbinanya para penyandang cacat, trauma, dan korban bencana, serta menurunnya jumlah penyandang penyakit sosial.

Keefektifan koordinasi dalam penanggulangan kemiskinan tergantung pada harmonisasi hubungan keempat pihak yaitu SKPD, BUMD, BUMN, dan Swasta. Anggota Pokja dituntut untuk dapat menyesuaikan, karena di dalamnya terjadi proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada satuan-satuan yang terpisah (departemen-departemen atau bidang-bidang fungsional) untuk mencapai tujuan secara efisien dan efektif (Handoko 2003: 195), dimana koordinasi merupakan suatu konsep yang diterapkan di dalam kelompok, menuntut keterlibatan semua anggota dalam semua level, bukan usaha individu melainkan sejumlah individu yang berkerjasama antara badan, instansi, unit dalam pelaksanaan tugas-tugas tertentu sehingga terdapat saling mengisi, membantu dan melengkapi untuk mencapai tujuan bersama.

##### **5. Konsumsi Kelompok Kerja Pengembangan Kemitraan dalam Penanggulangan Kemiskinan di Kota Bogor**

Banyak program yang tidak berkelanjutan karena pelayanan atau aktivitas tidak selesai, tidak menentu dengan jangka waktu yang tidak terbatas. Maka dari itu, pelayanan atau

aktivitas yang tuntas hingga akhir (disempurnakan) sangat diperlukan. Hal serupa dinyatakan oleh Skidmore (1997) teamwork tidak hanya dimulai dengan suatu aktivitas dan suatu project, tidak harus fokus pada target saja tetapi juga harus berjalan, disempurnakan, dan diselesaikan.

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

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

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

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

Selain melalui website, Pokja mengajak masyarakat untuk turut serta dalam pengentasan kemiskinan melalui slogan-slogan pada spanduk. Sehingga dibentuk Duta Pengembangan Kemitraan Penanggulangan Kemiskinan dalam rangka pengentasan kemiskinan yang bertugas untuk mempromosikan program penanggulangan kemiskinan kepada perusahaan pemerintah maupun swasta dan masyarakat, juga mengajak mereka untuk berpartisipasi membantu mewujudkan program tersebut sehingga mereka bisa bersinergi membangun Kota Bogor dalam penanggulangan kemiskinan. Duta Pengembangan Kemitraan Penanggulangan Kemiskinan baru terpilih pada tahun 2014. Namun, sampai saat ini BUMD, BUMN, dan perusahaan swasta sudah

banyak yang ikut berpartisipasi, yang mulanya hanya 20 perusahaan kini menjadi 47 perusahaan.

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

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

Maka, berdasarkan pemikiran peneliti bahwa konsumsi juga penting dalam teamwork, konsumsi yang baik akan menentukan efisiensi dan efektivitas teamwork, sehingga program Pokja berkelanjutan dan berhasil memberdayakan kelompok masyarakat miskin menjadi kelompok masyarakat yang maju, produktif, dan mandiri. Walaupun belum mencapai target, tetapi Pokja mengalami progres yang baik, dari tahun ke tahun Pokja mengalami peningkatan. Kekurangan-kekurangan mereka perbaiki dan sempurnakan dimulai dari perencanaan hingga intervensi yang dilakukan Pokja. Penyempurnaan tidak dapat terjadi, tidak dapat dilakukan begitu saja, sebelumnya mereka mengkomunikasikan program, kegiatan, anggaran, sasaran dari Pokja, ketika terjadi perbedaan pendapat mereka kompromikan memilih alternatif yang



terbaik, hingga terjalin kooperasi dan koordinasi yang membuat langkah Pokja sejalan dengan tujuan Pokja dalam menanggulangi kemiskinan. Setelah dikoordinasikan agar tidak tumpang tindih dan tepat sasaran, kemudian dilakukan penyempurnaan tersebut hingga akhirnya penurunan rumah tangga sasaran (RTS) hampir mencapai target, yakni sebesar 12%. Dengan demikian, kelima elemen tersebut saling mempengaruhi, melengkapi, dan sangat penting demi mencapai efektifitas teamwork Pengembangan Kemitraan dalam penanggul

#### **D. KESIMPULAN DAN SARAN**

##### **1. Kesimpulan**

Berdasarkan uraian hasil penelitian dan pembahasan, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

Pertama, komunikasi yang terjadi dalam Kelompok Kerja Pengembangan Kemitraan Penanggulangan Kemiskinan di Kota Bogor mengalir ke tiga arah yakni ke bawah (downward communication), ke atas (upward communication), dan secara horizontal. Dalam penggunaan saluran komunikasi ketiganya menggunakan komunikasi verbal dan non-verbal karena keduanya penting dan saling melengkapi. Penggunaan media atau saluran komunikasi ini berjalan dengan baik hanya saja ketika penurunan informasi ada yang hilang dikarenakan adanya gangguan seperti desas-desus, isu, emosi, dan perbedaan persepsi, yang memungkinkan ketidakakuratan informasi, sehingga menyebabkan komunikasi tidak efektif yakni artian yang dimaksudkan oleh pengirim berita (komunikantor) dan artian yang ditangkap oleh penerima berita tidak sama (komunikan); tidak efisien dalam artian biayanya maksimum berdasar sumber daya

yang dimanfaatkan. Selain itu, untuk komunikasi ke bawah dan horizontal lebih sering menggunakan komunikasi verbal dan informal, yang diikuti komunikasi non-verbal untuk memperkuat dan memperjelas pesan. Berbeda dengan komunikasi ke atas, lebih sering menggunakan komunikasi formal, komunikasi informal secara intens hanya dilakukan oleh sebagian anggota Pokja tertentu. Pada komunikasi horizontal sama seperti komunikasi ke bawah yakni komunikasi informal yang lebih sering digunakan terutama melalui media tatap muka dan telepon.

Kedua, kompromi dilakukan oleh Kelompok Kerja Pengembangan Kemitraan dalam hal penentuan penggunaan satu data dalam penanggulangan kemiskinan Kota Bogor, program penanggulangan kemiskinan Kota Bogor, keputusan Walikota Bogor terkait kajian kelayakan proposal kegiatan, jadwal rapat, mekanisme kerja sama, serta keputusan Walikota Bogor Nomor 500.45-93 tahun 2013. Pokja dapat melakukan kompromi dengan baik dan adil. Hal ini terbukti ketika sebagian anggota Pokja tidak menyetujui akan suatu putusan (adanya perbedaan), proses dan teknik pembuatan keputusan dilakukan dengan benar, dimana terjadi formulasi misi strategis dan tujuan yang melibatkan proses analisis, perencanaan, pengambilan aspek lainnya seperti budaya, nilai, dan tujuan organisasi. Ketika menentukan keputusan dalam berkompromi hingga mencapai kesepakatan, Pokja memperhatikan dimensi hubungan manusia sehingga memungkinkan terjadinya stabilitas jangka panjang ketika memberikan pelayanan. Cara ini melibatkan proses kompromi yang membuat semua pihak menyadari bahwa pencapaian nilai dan kepentingannya secara penuh tidak mungkin

dilakukan, pandangan bahwa segala bentuk kesepakatan yang wajar terhadap permintaan satu pihak dapat dilakukan untuk dapat mencapai bagian-bagian lain yang lebih penting dari kepentingan dan nilai-nilai mereka di jangka panjang.

Ketiga, pada kooperasi, pihak SKPD, BUMD, BUMN, dan Swasta secara bersama-sama berpartisipasi aktif melalui tenaga maupun pikiran, waktu, mengerahkan kemampuan masing-masing anggota untuk melaksanakan tanggung jawab, tugas dan peranannya. Adapun proses kooperasi yang terdiri dari tiga alur yakni inisiatif anggota Pokja yaitu pihak BUMD/BUMN/Swasta dengan mengajukan proposal yang kemudian dihubungkan dengan SKPD, ataupun SKPD yang mengajukan proposal dan dihubungkan dengan BUMD/BUMN/Swasta, serta laporan kerja sama secara langsung antara BUMD/BUMN/Swasta dengan SKPD. Tetapi sebagian dari mereka gagal melaksanakan perannya, terutama dari pihak Swasta, masih ada pihak yang sulit untuk berkomitmen bersama-sama menanggulangi kemiskinan di Kota Bogor sehingga hanya sebagian anggota Pokja yang aktif berpartisipasi dalam penanggulangan kemiskinan. Dengan demikian, efektivitas Pokja pun menurun, kooperasi Kelompok Kerja Pengembangan Kemitraan dalam penanggulangan kemiskinan di Kota Bogor belum optimal.

Keempat, koordinasi Kelompok Kerja Pengembangan Kemitraan dalam menanggulangi kemiskinan Kota Bogor sudah baik. Ketua Pokja sebagai koordinator, mengkoordinasikan program, kegiatan, anggaran, sasaran, dan target capaian kinerja kepada anggota Pokja. Program penanggulangan kemiskinan tersebut diturunkan ke dalam tujuh urusan yaitu ketahanan pangan, pemberdayaan

masyarakat, perumahan rakyat, pendidikan, kesehatan, pemberdayaan perempuan, dan sosial, yang kemudian dikoordinasikan dengan pihak SKPD, BUMD, BUMN, dan Swasta. Tujuan dan kegiatan dalam menanggulangi kemiskinan dapat mengimbangi, menggerakkan Pokja dengan memberikan lokasi kegiatan pekerjaan yang cocok kepada masing-masing dan menjaga agar kegiatan itu dilaksanakan dengan keselarasan yang semestinya, mereka dapat saling mengisi, membantu, melengkapi, dimana tujuan dan kegiatan-kegiatan pada satuan-satuan terpisah terintegrasi.

kelima, konsumsi Kelompok Kerja Pengembangan Kemitraan dalam menanggulangi kemiskinan Kota Bogor sudah baik, mengalami kemajuan. Evaluasi dan monitoring dari tahun ke tahun membuahkan hasil hingga dapat membuat rencana aksi untuk penyempurnaan dalam menanggulangi kemiskinan di Bogor. Terbukti dengan prediksi angka kemiskinan pada tahun 2014 akan melonjak tinggi mencapai 1.158.992 jiwa, ternyata angka kemiskinan tersebut menurun dari tahun sebelumnya dan hampir mencapai target penurunan kemiskinan sebesar 12%. Hal tersebut memungkinkan angka kemiskinan di tahun berikutnya dapat ditekan dengan penyempurnaan program penanggulangan kemiskinan dan bertambahnya stakeholder lain yang bergabung dengan Pokja.

Keenam, teamwork yang baik, ditentukan oleh komunikasi, kompromi, kooperasi, koordinasi, dan konsumsi. Kelima komponen ini sama-sama penting dan saling mempengaruhi, jika salah satunya tidak optimal maka teamwork menjadi kurang efektif. Kelima elemen tersebut tidak dapat dipisahkan saling berhubungan sangat penting dan menunjang efektifitas teamwork.

Hal ini terbukti pada Kelompok Kerja Pengembangan Kemitraan dalam menanggulangi kemiskinan di Kota Bogor. Teamwork yang efektif dan efisien tidak dapat dicapai jika hanya dilakukan komunikasi saja dalam mencapai tujuan Pokja. Begitupun dengan kompromi, agar kompromi tidak merugikan beberapa pihak maka Pokja harus dapat mengkomunikasikannya dengan baik pula. Dalam hal ini komunikasi menengahi kompromi. Maka dari itu dilakukanlah kerja sama antar anggota Pokja atas keberlanjutan dari kompromi tersebut hingga dapat melakukan koordinasi antar anggota. Tentu saja agar program tuntas dan berkelanjutan diperlukan penyempurnaan (konsumsi).

## **2. Saran**

Berdasarkan hasil dan kesimpulan penelitian, maka peneliti memiliki beberapa saran yang diajukan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi teamwork pengembangan kemitraan dalam menanggulangi kemiskinan di Kota Bogor, sebagai berikut:

Pertama, setiap anggota dan bagian-bagian organisasi berhubungan dengan yang lainnya, komunikasi yang dilakukan tidak harus selalu dalam bentuk formal. Untuk memperkaya komunikasi Kelompok Kerja Pengembangan Kemitraan, Ketua Pokja harus melakukan dialog, mengelola komunikasi krisis, menggunakan umpan balik dan pembelajaran untuk meningkatkan kinerja anggota Pokja, serta menciptakan iklim kepercayaan dan keterbukaan. Misalnya hal ini dipublikasikan ketika diadakan rapat rutin, ataupun melalui email.

Kedua, para anggota harus bekerja sama dengan kolega lainnya untuk memfasilitasi pelayanan organisasi, proses-proses pertemuan Non SKPD (NGO, Perguruan Tinggi, Representasi Masyarakat). Upaya

penanggulangan kemiskinan pada hakekatnya merupakan upaya bersama dari semua pemangku kepentingan, sehingga membutuhkan sinergi dan kemitraan dengan semua pihak. Pemerintah, termasuk pemerintah daerah, kalangan swasta, kalangan organisasi kemasyarakatan, kalangan universitas dan akademisi, kalangan politik dan tentunya masyarakat sendiri perlu membangun visi yang sama, pola pikir dan juga pola tindak yang saling menguatkan dengan difokuskan pada upaya penanggulangan kemiskinan. Dalam teamwork kemitraan yang saling menguatkan inilah maka berbagai sasaran peningkatan kesejahteraan rakyat dapat dicapai dengan baik.

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

Keempat, pada konsumsi, dapat dilakukan penyempurnaan program yaitu dengan mengadakan penanganan pengaduan masyarakat. Dalam upaya penanggulangan kemiskinan, pemerintah Kota Bogor memberikan kesempatan kepada masyarakat untuk melaporkan mengenai hal hal yang

berkaitan dengan penanggulangan kemiskinan kepada pemerintah. Dimana masyarakat dapat menyampaikan saran, masukan dan pengaduan melalui beberapa alternatif diantaranya Sekretariat Pokja, pihak kelurahan dan pihak kecamatan, dan SKPD yang berkaitan dalam penanggulangan kemiskinan. Selain itu, peneliti menyarankan untuk proses monitoring dan evaluasi harus dipertegas, diperkuat. Kegiatan mengenai monitoring dan evaluasi harus dilaksanakan sesuai dengan jadwal yang telah dibuat. Proses pengawasan dilaporkan pada saat rapat bulanan, sehingga dapat terlihat perkembangan kegiatan yang berjalan. Dengan demikian, berbagai masukan akan ditampung dan dilaksanakan untuk penyempurnaan selanjutnya.

#### **E. DAFTAR PUSTAKA**

- Austin, David M. 2002. Human Service Management: Organizational Leadership in Social Work Practice. USA: Columbia University Press.
- BAPPEDA, 2005. Rencana Kerja Jangka Menengah Program Kemiskinan. 2010-2014. Bogor: BAPPEDA.
- Barker, L. Robert. 1995. The Social Work Dictionary. Washington: NASW Press
- Beulah Roberts Compton and Burt Galaway. 1975. Social Work Process. Homewood: Dorsey Press.
- BKPK & Lemlit SMERU. 2001. Paket Informasi Dasar Penanggulangan Kemiskinan. Jakarta.
- Boon, J. (tanpa tahun). "Anthropology of Religion". Melalui <http://www.indiana.edu/~wanthro/religio.html> [10/5/03]
- BPS. 2014. "Kemsiskinan". Melalui <http://www.bps.go.id/menutab.php?ta> bel= 1&kat=1&id\_subyek=23 diakses pada 8 Mei 17.35 WIB
- Budiman, Arief. 2000. Teori Pembangunan Dunia Ketiga. Jakarta: PT. Gramedia.
- Cahyat, Ade. 2004. Bagaimana Kemiskinan Diukur. Jakarta: CIFOR.
- Creswell, John. 2013. Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed, Edisi Ketiga. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Daft, Richard. 2012. New Era of Management. Jakarta: Salemba Empat.
- Dewi, Sandra. 2007. Teamwork (Cara Menyenangkan Membangun Tim Impian). Bandung: Penerbit Progressio.
- Doty, Elizabeth. 2009. Cara Cerdas Berkompromi. Jakarta: Pustaka Alvabet.
- Donna, H. 2007. An Empowering Approach to Managing Social Service Organization. Springer Publishing Company. NY: LLC.
- ECOSOC. 2014. "Millennium Development Goals and post-2015 Development Agenda". Melalui <http://www.un.org/en/ecosoc/about/mdg.shtml> diakses pada Minggu, 30 Maret 2014, pukul 20.05 WIB.
- Emzir. 2010. Analisis Data: Metodologi Penelitian Kualitatif (ed. 1). Jakarta: Rajawali Pers.
- Fakih, Mansour. 2001. Teori Pembangunan dan Globalisasi. Yogyakarta: Insist Press.
- Griffin, Mark A., Patterson, Malcolm G., and West, Michael A. 2001. Job Satisfaction and Teamwork: The Role of Supervisor Support. Journal of Organizational Beha-viour 22, 537-550.

- Griffith, Martin & O'callaghan, Terry. 2002. *International Relation: Key Concepts*. London : Routeledge.
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi 2. Yogyakarta: BFE.
- Hasenfeld, Yeheskel. 1992. *Human Services as Complex Organization*. Sage.
- Hasibuan, M. S.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- John, M., and Jones, A. 1995. *Working In Human Service Organizations: A Critical Introduction*. Australia: Longman.
- Johnson, W.H. 1986. *The Social Service An Intoduction: Second Edition*. USA: F.E. Peacock Publisher, Inc.
- Kota Bogor. 2014. "BUMD". Melalui <http://www.kotabogor.go.id/perusahaan-daerah> diakses pada Jumat, 14 Maret 2014, pukul 14.12 WIB.
- Kasali, Rhenald. 2005. *Change! Manajemen Perubahan dan Harapan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Lewis, A.J. 1991. *Management of Human Service Program*. USA: Brooks/Cole Publishing.
- Mandell, R, B & Schram B, 1983. *Human Services: Strategies of Intervention*. USA: John Wiley & Sons Inc.
- Marsono. 2002. *Pengembangan Kerjasama Kemitraan*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Martin, G. 2006. *Managing People and Organizations in Changing Contexts*. USA: Elsevier Ltd.
- Midgley, James. 2005. *Pembangunan Sosial*. Jakarta: Ditpertaids Depag.
- Neil G and Harry S. 1981. *The Social Services*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International Inc.
- O'Connor, Mary Katherine. 2009. *Organization Practice: A Guide to Understanding Human Services*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Rediyono. 2014. "Pengaruh Inovasi, Budaya Organisasi dan Teamwork Terhadap Kinerja Manajerial". Melalui <http://jurnal.untag-sby.ac.id/index.php/die/article/view/209> diakses pada 8 Mei pukul 17.31 WIB
- Rex, A. S. Milton G, Thakeray, O. William, F. 1994. *Introduction to Social Work*. USA: Prentice-Hall International Inc.
- Ritter, A. J. 2009. *101 Careers in Social Work*. NY: Springer Publishing Company.
- Robbins, S.P. 2003. *Organizational Behavior*. (2nd Ed). Prentice Hall, Inc. Eaglewood, Cliff, New Jersey.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi (Edisi 12): Buku 1*. Diterjemahkan oleh Diana Angelica. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P (2008), *Organizational Behavior, Concept, and Application*, 12th Edition, Prentice Hall, USA.
- Siporin, Max. 1975. *Introduction to Social Work Practice*. New York: MacMillan.
- Skidmore, Rex Austin. 1997. *Social Work Administration: Dynamic Management and Human Relationships*. USA: A Simon & Schuster Company.
- SMERU. 2014. "Poverty and Livelihood Map of Indonesia". Melalui <http://www.smeru.or.id> diakses pada Sabtu, 8 Maret 2014, pukul 10.13 WIB.
- Spicker, Paul. 2002. *Poverty and the Welfare State*. London: Catalyst.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Cetakan ke-13 Mei 2011. Bandung: Alfabeta.

- Suharto, Edi. 1997. *Pembangunan, Kebijakan Sosial dan Pekerjaan Sosial: Spektrum Pemikiran*. Bandung: Lembaga Studi Pembangunan STKS (LSP-STKS).
- Suharto, Edi. 2006. *Membangun Masyarakat Memberdayakan Rakyat*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Suharto, Edi. 2007. *Kebijakan Sosial Sebagai Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Suwarsono. 2002. *Perubahan Sosial dan Pembangunan di Indonesia*. Jakarta: LP3ES.
- Theo Riyanto & Martinus Th. 2008. *Kelompok Kerja yang Efektif*. Yogyakarta: Kanisius.
- TKPKRI (Tim Koordinasi Penanggulangan Kemiskinan Republik Indonesia). 2005. *Kemiskinan di Indonesia: Perkembangan Data dan Informasi Mutakhir 2002-2004*.
- TNP2K. 2014. "Perkembangan Tingkat Kemiskinan". Melalui <http://www.tnp2k.go.id> diakses pada Sabtu, 8 Maret 2014, pukul 09.00 WIB.
- Tracy, Brian, 2006. *Pemimpin Sukses*, Cetakan Keenam, Penerjemah: Suharsono dan Ana Budi Kuswandani, Penerbit Pustaka Delapatrasa, Jakarta.
- Undang-Undang Dasar Republik Indonesia 1945. Melalui <http://www.itjen.depkes.go.id/public/upload/unit/pusat/files/uud1945.pdf> diunduh pada Sabtu, 8 Maret 2014, pukul 07.30 WIB.
- West, Michael, 2002. *Kerja Sama yang Efektif*, Cetakan Kelima, Penerjemah: Srikandi Waluyo, Penerbit Kanisius, Yogyakarta.
- West, Richard, dan Lynn H. Turner. 2008. *Pengantar Teori Komunikasi 2: Analisis dan Aplikasi*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Wodarski, S. J. 2001. *The Social Work and Human Services Treatment Planner*. USA: John Wiley & Sons Inc.
- Zastrow, Charles. 1982. *Introduction to Social Welfare Institutions: Social Problems, Services and Current Issues*. Illinois: The Dorsey Press.