

## BAB 4

### GAMBARAN UMUM DAN ANALISIS MASALAH

#### 4.1. Profil AusAID

Program bantuan pembangunan luar negeri Pemerintah Australia merupakan program yang dibiayai Pemerintah Federal untuk mengurangi tingkat kemiskinan di negara-negara berkembang.

Program ini dikelola oleh Badan Kerjasama Pembangunan Internasional Australia (AusAID) yang bertanggungjawab langsung kepada Menteri Luar Negeri Australia. Program bantuan Australia untuk Indonesia bertujuan untuk mendukung kepentingan nasional Australia dengan membantu Indonesia mengurangi tingkat kemiskinan dan mencapai pembangunan yang berkesinambungan.

AusAID adalah Lembaga Pemerintah Australia bertanggung jawab untuk mengatur bantuan luar negeri Australia. Obyektif dari program bantuan adalah untuk membantu negara berkembang mengurangi kemiskinan dan mencapai pembangunan yang berkelanjutan, sejalan dengan ketretarikan nasional Australia.

Pemerintah Australia, melalui AusAID, dengan cara memakai perusahaan internasional untuk bantuan Australia. Penggunaan perusahaan ini untuk menggunakan keahlian mereka untuk menyampaikan proyek bantuan dan melatih orang-orang lokal untuk melanjutkan proyek lama setelah kontrak berakhir.

AusAID membiayai organisasi dan tidak berorientasi keuntungan, untuk menyampaikan program bantuan pada komunitas lokal tingkat di negara perkembangan.

Sebagai respons atas darurat, AusAID mengatur kunjungan untuk lokasi yang terkena dampak untuk menyediakan dukungan langsung. Ini bisa merupakan komunitas yang dihancurkan oleh badai dan gempa, atau pemulihan dari konflik.

AusAID bekerja dengan pemerintah negara tetangga untuk meningkatkan akses penyampaian ekonomi dan pelayanan masyarakat. Antara lain, Australia bekerja di persekutuan dengan Pulau komunitas Solomon untuk meningkatkan pengiriman bantuan dari jasa penting termasuk politik ekonomi, penjara, hukum dan keadilan, sekolah dan rumah sakit.

AusAID mendukung pembiayaan organisasi bantuan internasional kepada kemanusiaan dalam keadaan darurat, seperti Komite Internasional dari Palang Merah. AusAID juga menyediakan pembiayaan melalui Perserikatan Bangsa-Bangsa seperti UNICEF. Untuk pekerjaan di negara berkembang AusAID menyumbang bagi program pembangunan pengurangan kemiskinan global dan regional oleh Bank Dunia dan Bank Pembangunan Asia.

AusAID memberikan saran dan dukungan ke Menteri dan Sekretaris secara Parlementer pada kebijakan pembangunan, rencana pengurangan kemiskinan dan koordinasi aktivitas di persatuan Negara-negara berkembang. Kantor pusat AusAID berada di Canberra. AusAID juga mempunyai wakil pada 25 misi diplomatik Australia di berbagai benua.

Bantuan AusAID di Indonesia dilaksanakan melalui proyek-proyek yang dikelola oleh kontraktor yang dipilih secara kompetitif berdasarkan Aturan Pemerintah Persemakmuran untuk penyediaan barang/jasa.

Program ini adalah program antar Pemerintah (G to G), dengan Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (BAPPENAS) sebagai mitra utama AusAID.

Program ini menggunakan berbagai pendekatan pelaksanaan. AusAID memiliki proyek-proyek bilateral dan juga menyalurkan dana melalui badan-badan Perserikatan Bangsa Bangsa, Lembaga Keuangan Internasional (IFI) dan Lembaga Swadaya Masyarakat Internasional (INGO). AusAID juga mendukung Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) lokal dan berbagai kelompok masyarakat lain. Semua kegiatan program membutuhkan persetujuan dari Pemerintah Indonesia.

#### 4.2. Sejarah AusAID di Indonesia

Australia-Indonesia telah menjadi mitra pembangunan selama bertahun-tahun. Kemitraan Program Kerjasama Pembangunan telah terjalin sejak awal tahun 50-an di beberapa bidang seperti pendidikan. Dimulai dengan beasiswa yang dibiayai lewat Colombo Plan, selama bertahun-tahun Program ini terus berkembang, berubah dan menyesuaikan diri dengan kebutuhan dan prioritas Indonesia yang senantiasa berubah.

Bencana tsunami pada tanggal 26 Desember 2004 di wilayah barat Laut Sumatera mencerminkan sangat rentannya Indonesia terhadap bencana alam. Australia, salah satu donor utama bantuan kemanusiaan untuk Indonesia sejak krisis ekonomi akhir tahun 90-an, langsung merespon dengan menyetujui dibentuknya Kemitraan Australia-Indonesia untuk Rekonstruksi dan Pembangunan bernilai A\$1 milyar dengan Pemerintah Indonesia untuk jangka waktu 5 tahun d. Kemitraan ini bertujuan untuk membantu usaha rekonstruksi dan pembangunan Indonesia baik di dalam maupun di luar daerah yang terkena dampak tsunami.

Mulai 1 Mei 2006, program bantuan bilateral Australia di Indonesia akan dipromosikan dengan nama **Kemitraan Australia Indonesia (AIP)**: program bantuan Pemerintah Australia secara keseluruhan dengan anggaran pengeluaran sekitar A\$2 milyar untuk jangka waktu lima tahun. Program ini mencakup paket Kemitraan Australia Indonesia untuk Rekonstruksi dan Pembangunan (AIPRD) bernilai A\$1 milyar, satu-satunya paket bantuan terbesar dalam sejarah Australia.

Bantuan Australia untuk Indonesia dilaksanakan oleh sejumlah lembaga Pemerintah Australia bermitrakan Pemerintah Indonesia. Logo Kemitraan Australia Indonesia (AIP) mencerminkan sangat pentingnya kemitraan atau dengan kata lain menunjukkan keterlibatan pejabat tinggi dari kedua Pemerintah dalam program. Logo ini telah disetujui oleh kedua Pemerintah.

Struktur AusAID di Indonesia terdapat dalam Lampiran.

#### 4.2.1 Program Kerjasama Pembangunan Australia di Indonesia

**Tabel 4.1 Estimasi Bantuan Pembangunan Resmi (ODA) Australia untuk Indonesia: 2009-10**

Estimasi Program	A\$284,4 juta
Kemitraan Australia-Indonesia untuk Rekonstruksi dan Pembangunan (AIPRD)	A\$111,9 juta
<b>Estimasi Total Bantuan Pembangunan Resmi</b>	<b>A\$452,5 juta</b>

(Sumber: Anggaran Program Bantuan Luar Negeri Australia 2009-10)

**Tabel 4.2 Estimasi Bantuan Pembangunan Resmi (ODA) Australia untuk Indonesia: 2008-09**

Estimasi Program	A\$182,7 juta
Kemitraan Australia-Indonesia untuk Rekonstruksi dan Pembangunan (AIPRD)	A\$230,9 juta
Estimasi Bantuan Pembangunan Resmi lain	A\$48,4 juta
<b>Estimasi Total Bantuan Pembangunan Resmi</b>	<b>A\$462 juta</b>

(Sumber: Anggaran Program Bantuan Luar Negeri Australia 2009-10)

##### 4.2.1.1 Konteks Pembangunan

Kemiskinan merupakan tantangan serius bagi Indonesia. Tujuh persen dari 242 juta penduduk hidup di bawah garis kemiskinan dengan pendapatan US\$1 per hari. Penduduk miskin tidak mendapatkan pelayanan kesehatan dan pendidikan yang memadai, dan tingkat pengangguran melebihi 9 persen. Investasi SDM dan infrastruktur yang dibutuhkan Indonesia untuk mendukung tingkat pertumbuhan ekonomi dan mencapai peningkatan pendapatan per kapita yang berkesinambungan sangat kurang. Konflik juga masih mewarnai beberapa daerah, dan walau berbagai upaya efektif dilakukan oleh pihak kepolisian ancaman terorisme masih tetap ada.

Kehancuran terbesar dialami oleh Indonesia akibat bencana tsunami Samudera Hindia di bulan Desember 2004 lalu, lebih dari 150.000 orang meninggal dunia atau hilang dan 500.000 orang kehilangan tempat tinggal. Pemerintah Australia memberikan paket bantuan darurat sejumlah A\$33 juta. Australia juga berperan penting di kalangan komunitas internasional dengan membantu Pemerintah Indonesia, PBB dan LSM Internasional mengkoordinasikan bantuan yang berjalan.

**Tabel 4.3. Indikator pembangunan Indonesia**

Negara	GNI per kapita (\$A)	Akses ke air (% dari populasi)	Perkiraan Umur Hidup (tahun)	Kemampuan Baca Dewasa (% jumlah penduduk)
Indonesia	1.249	78	67	88

(Sumber: GNI per kapita: World Development Indicators, World Bank, 2003; indikator lain: Human Development Report, UNDP, 2004)

#### **4.2.1.2 Kemitraan Australia-Indonesia (AIP)**

Tahun 2006-07, Indonesia menjadi penerima Bantuan Pembangunan Resmi terbesar dari Australia. Tujuan program bantuan ini adalah untuk membantu

mengurangi kemiskinan dan mencapai pembangunan ekonomi dan sosial yang berkesinambungan. Program bantuan ini memiliki empat komponen utama:

**Memperbaiki pertumbuhan dan manajemen ekonomi** melalui kegiatan-kegiatan yang mendukung manajemen ekonomi yang sehat dan sektor swasta yang kuat dan produktif. Contoh program meliputi:

- Program berjangka lima tahun, Dana Kemitraan Pemerintah (GPF) senilai A\$50 juta yang membantu memperkuat kapasitas lembaga-lembaga Pemerintah Indonesia dalam melaksanakan kebijakan yang efektif, saling tukar keterampilan dan pengetahuan, dan membangun jaringan kelembagaan dengan lembaga-lembaga mitra Australia, seperti lembaga Perbendaharaan, Kantor Pajak dan Kantor Audit Nasional Australia (ANAO);
- Program berjangka lima tahun, *Australia - Nusa Tenggara Assistance for Regional Autonomy* (ANTARA) senilai A\$30 juta yang bertujuan untuk meningkatkan kapasitas pemerintah daerah, meningkatkan pendapatan dan memperbaiki layanan jasa di dua propinsi termiskin Indonesia bagian Timur dengan melakukan pendekatan menyeluruh yang berbasis daerah;
- Program berjangka empat tahun, Perbaikan Jalan Umum di Indonesia Timur senilai A\$328 juta. Program ini bertujuan untuk membantu pembangunan ekonomi daerah dan sosial, khususnya di Indonesia bagian Timur dengan memperbaiki kondisi jalanan umum sepanjang 2.000 km dan jembatan sepanjang kurang lebih 4.500 km;
- Program *Technical Assistance Management Facility* (III) senilai A\$26 juta yang memberikan bantuan kepada para ahli teknis untuk membantu pengembangan dan pelaksanaan kebijakan di beberapa lembaga ekonomi utama Pemerintah Indonesia.

**Mendukung transisi ke era demokrasi** dengan membantu Indonesia membangun lembaga-lembaga demokrasi yang kuat dan mendukung partisipasi secara luas di berbagai proses demokrasi. Komponen ini meliputi bantuan untuk reformasi hukum

dan pengadilan, bantuan untuk lembaga hak azasi manusia (HAM) dan akuntabilitas publik, proses pemilihan umum dan perwakilan rakyat, serta swadaya masyarakat.

Contoh program meliputi:

- Program senilai A\$10 juta untuk menata kembali layanan pemerintah daerah di Aceh, termasuk perbaikan bangunan utama dan kantor pemerintah, serta bantuan dalam perencanaan, prioritas dan penganggaran untuk rekonstruksi dan pembangunan;
- Program *Australian Community Development and Civil Society Strengthening Scheme* (ACCESS) senilai A\$19 juta yang bekerjasama dengan masyarakat untuk memperkuat keterlibatan mereka dengan pemerintah maupun organisasi jasa layanan. Program ini membantu memulihkan kehidupan masyarakat Bali dari dampak ledakan bom di Bali tahun 2002;
- Program *Australia Legal Development Facility* (IALDF) senilai A\$22 juta yang bekerjasama dengan lembaga Pemerintah Indonesia, lembaga hukum dan pengadilan, dan organisasi masyarakat yang bergerak di bidang hukum dan HAM untuk mendukung agenda reformasi hukum dan HAM yang senantiasa berkembang; dan
- Bantuan lima tahun senilai A\$6,5 juta untuk membiayai koalisi nasional organisasi non-pemerintah dalam melaksanakan pengawasan pemilu propinsi, kabupaten dan kotamadya di seluruh Indonesia.

**Meningkatkan keamanan dan stabilitas manusia** dengan membantu berdirinya lembaga penegakan hukum dan lembaga bantuan darurat yang kompeten, serta memperkuat kemampuan Indonesia dalam merespon secara efektif terhadap bahaya penyakit menular seperti avian influenza dan HIV/AIDS. Komponen ini juga mencakup kegiatan penanggulangan konflik dan bencana, dan bantuan kemanusiaan bagi kelompok rentan. Contoh program meliputi:

- Program anti-terorisme senilai A\$10 juta untuk membantu Indonesia membangun kapasitas anti-terorisme;

- Bantuan senilai A\$10 juta untuk mengembangkan sistem pengelolaan dan tanggap bencana alam Indonesia, termasuk meningkatkan kapasitas tanggap bencana organisasi lokal, dan kerjasama erat antara badan pengelolaan dan koordinasi bencana Indonesia dan Australia;
- Program Rehabilitasi Aceh senilai A\$151 juta yang fokus di bidang kesehatan, pendidikan, tata pemerintahan dan pemulihan kembali prasarana penting milik umum dan masyarakat ;
- Program tahunan pencegahan dan perawatan HIV/AIDS senilai A\$34 juta di daerah-daerah dengan tingkat penyebaran tertinggi. Program ini meliputi bantuan bagi pengembangan kebijakan dan strategi Indonesia serta layanan jasa.

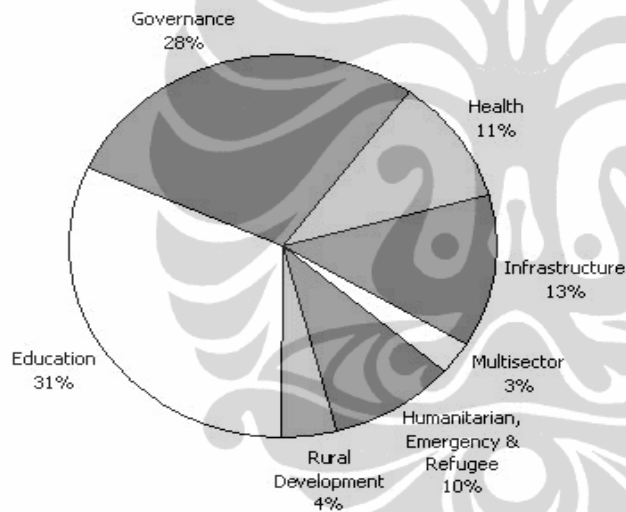
Meningkatkan akses dan mutu jasa layanan umum, khususnya di Indonesia bagian Timur. Program ini meliputi berbagai kegiatan yang mencakup bantuan untuk pengembangan kebijakan di tingkat nasional hingga bantuan untuk perencanaan dan pelaksanaan di tingkat kabupaten. Program ini juga mencakup bantuan bagi pendekatan berbasis masyarakat dan pemerintah. Contoh program meliputi:

- Program tahunan Kesehatan Wanita dan Kesejahteraan Keluarga senilai A\$28 juta di propinsi Nusa Tenggara Timur dan Barat yang berfokus pada kesehatan ibu dan bayi;
- Program senilai A\$11 juta untuk memberikan layanan persediaan air bersih dan sanitasi yang aman, memadai, murah, berkesinambungan dan dapat diakses secara mudah untuk komunitas berpenghasilan rendah di beberapa Propinsi. Program ini diimplementasikan bersama dengan Bank Dunia; dan
- Program pendidikan dasar senilai A\$300 juta yang akan membantu membangun dan merehabilitasi fasilitas sekolah di daerah miskin dengan layanan di bawah standard, dan meningkatkan mutu pendidikan melalui pelatihan guru dan perbaikan manajemen pendidikan.



Sejumlah departemen dan lembaga Pemerintah Australia bekerjasama dengan Pemerintah Indonesia untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Lembaga-lembaga tersebut mencakup AusAID, Departemen Luar Negeri dan Perdagangan (DFAT), Kantor Kabinet dan Perdana Menteri (PM&C), Departemen Anggaran, Departemen Pertahanan, Polisi Federal Australia, Departemen Transportasi dan Layanan Regional, Departemen Imigrasi (DIMIA), Lembaga Karantina dan Inspeksi Australia (AQIS) dan Departemen Pendidikan, Ilmu Pengetahuan dan Pelatihan (DEST).

**Gambar 4.1 Estimasi program-program AusAID di Indonesia per sektor 2008-09**



Sumber: AusAID yearly Report 2008-2009 Jakarta

#### **4.2.1.3 Kemitraan Australia-Indonesia untuk Rekonstruksi dan Pembangunan (AIPRD)**

Sebagai bagian dari Kemitraan Australia-Indonesia, paket bantuan AIPRD melibatkan pejabat tertinggi di kedua pemerintahan untuk mendukung upaya rekonstruksi dan pembangunan Indonesia, baik di dalam maupun di luar wilayah

yang terkena dampak tsunami. AIPRD diatur oleh Komisi Gabungan yang diawasi oleh Perdana Menteri Australia dan Presiden Republik Indonesia, termasuk Menteri Luar Negeri, Bendahara Negara dan para mitra Indonesianya.

Paket AIPRD mencakup A\$500 juta dana hibah dan A\$500 juta pinjaman lunak. Seluruh dana bantuan AIPRD kini telah dialokasikan dan implementasi program saat ini berjalan dengan baik. Komisi Gabungan telah mempertimbangkan dan menyetujui alokasi dana sebagai berikut:

- A\$328 juta untuk perbaikan jalanan umum di Indonesia
- A\$300 juta untuk program Pendidikan Dasar termasuk pembangunan 2000 sekolah;
- A\$181 juta untuk rehabilitasi dan rekonstruksi Aceh dan Nias
- A\$78 juta untuk program Beasiswa Pasca Sarjana
- A\$50 juta untuk Government Partnerships di bidang ekonomi dan reformasi sektor publik.
- A\$38 juta untuk pembangunan daerah terpencil dan bisnis pertanian
- A\$10 juta untuk kesiapan dan tanggap bencana
- A\$5 juta untuk bantuan bencana di luar Aceh (seperti: Alor)

#### **Program-program Utama di tahun 2006-07**

- Memulai pembangunan dan perbaikan hingga 2000 sekolah SMP, dan mendukung pengembangan guru di daerah miskin dengan layanan di bawah standar, khususnya di Indonesia bagian Timur.
- Memulai perbaikan lebih dari 2000 km jalanan umum dan mengganti 4500 meter jembatan dengan penopang besi.
- Memberikan 253 beasiswa tambahan melalui program Australia Partnership Scholarships (APS), diluar 300 beasiswa program Australia Development Scholarships (ADS), yang menawarkan kesempatan belajar pasca sarjana di Australia.

- Menguatkan kemitraan Pemerintah di sektor ekonomi dan administrasi publik (termasuk perbendaharaan, pajak, dsb).
- Membantu memperbaiki kesiapan atas potensi terjadinya wabah Avian Influenza.
- Melanjutkan upaya rekonstruksi Aceh, termasuk pembangunan 19 sekolah dan 180 balai desa dan pemetaan lebih dari 24.000 bidang tanah.
- Mendukung lembaga demokrasi dan berpartisipasi dalam proses demokratis (termasuk dukungan untuk Pemilu di Aceh).
- Jasa pelayanan di bidang pendidikan dasar (baik di sekolah-sekolah sekuler maupun Islam) serta kesehatan (termasuk pendanaan kegiatan kesehatan ibu dan anak).
- Pengembangan sektor swasta di Indonesia bagian Timur untuk meningkatkan kegiatan produksi dan pemasaran.
- Mengembangkan mata pencaharian alternatif bagi komunitas yang saat ini terlibat dalam penangkapan ikan liar.
- Memelihara keamanan dan stabilitas dengan perhatian khusus pada pemberantasan pandemik (termasuk HIV/AIDS), kejahatan lintas negara dan terorisme.
- Meningkatkan kapasitas tanggap darurat dan kesadaran masyarakat atas bencana termasuk bekerjasama dengan organisasi-organisasi Islam ternama dan LSM seperti Palang Merah Indonesia.

AusAID memberikan bantuan pembangunan di sejumlah sektor perekonomian Indonesia. Sektor-sektor tersebut adalah:

- **Pendidikan dan Beasiswa**

Pendidikan dan Beasiswa

- ***Governance***

*Governance*

- **Keamanan Manusia dan Stabilitas**

Kesiapsiagaan/Pengurangan Risiko Bencana

Tanggap Darurat/Bantuan Kemanusiaan

Perubahan Iklim dan Lingkungan

- **Infrastruktur dan Pembangunan Regional**

Infrastruktur dan Pinjaman

Pembangunan Regional

- ***Sub National Governance***

*Australia Indonesia Partnership for Decentralisation (AIPD)*

- **Rehabilitasi Aceh dan Kesehatan**

Rehabilitasi Aceh

Kesehatan

### **Proyek per Propinsi**

AusAID memberikan bantuan pembangunan di seluruh Indonesia. Propinsi-propinsi dimana terdapat kegiatan proyek AusAID adalah:

- Aceh
- Bali
- Banten
- Jakarta
- **Jawa**
  - Jawa Tengah
  - Jawa Timur
  - Jawa Barat
- **Kalimantan**
- Nusa Tenggara
  - Nusa Tenggara Timur (NTT)
  - Nusa Tenggara Barat (NTB)
- Papua
- Riau
- **Sulawesi**
  - Sulawesi Utara
  - Sulawesi Selatan
  - Sulawesi Tenggara

- |                  |                |
|------------------|----------------|
| Kalimantan Timur | ● Sumatera     |
| Kalimantan Barat | Sumatera Utara |
| ● Maluku         | ● Yogyakarta   |
| Maluku Utara     |                |

### **Pendidikan dan Beasiswa**

Pendidikan adalah landasan dasar bagi pembangunan, dan merupakan faktor penentu yang amat vital bagi penanggulangan kemiskinan. Pendidikan mengembangkan pengetahuan dan keterampilan yang memungkinkan setiap orang untuk turut berpartisipasi sepenuhnya di dalam kegiatan ekonomi dan di masyarakat. Pendidikan membantu masyarakat miskin untuk meningkatkan pendapatan mereka dan dengan demikian meningkatkan standar kehidupan mereka.

Perluasan dukungan bagi pendidikan dasar (tingkat sekolah dasar dan tingkat sekolah menengah pertama) merupakan sebuah unsur penting dari strategi kerja sama pembangunan yang disepakati antara pemerintah Australia dan Indonesia. Dukungan ini bertujuan untuk membantu Indonesia dalam meningkatkan kualitas dan aksesibilitas dari sistem persekolahan dasar dan menengah pertama dalam sistem sekuler, dan sampai batas-batas tertentu, bagi sekolah-sekolah Islam arus utama yang merupakan bagian dari sistem pendidikan negara dan mengajarkan kurikulum yang cukup didominasi oleh mata pelajaran sekuler.

Di samping mendukung pendidikan dasar, proyek-proyek bantuan Australia mendukung perbaikan kebutuhan pengembangan sumber daya manusia di Indonesia dalam bidang-bidang yang menjadi prioritas pembangunan melalui beasiswa dan pelatihan jangka pendek

### **Proyek/Program di Bidang Pendidikan dan Beasiswa:**

- *Australian Development Scholarship (ADS)*

- *Australian Partnership Scholarships (APS)*
- *Australia Indonesia Basic Education Program (AIBEP)*
- *NTT Primary Education Partnership (NTT PEP)*
- *Learning Assistance Program for Islamic Schools (LAPIS)*
- *Kang Guru Radio English (KGRE)*

**Proyek-proyek yang telah berakhir:**

- *Indonesia-Australia Partnership in Basic Education (IAPBE)*

***Governance***

*Governance* yang baik merupakan akar sebuah pembangunan. Memperkuat *Governance* akan membantu Indonesia tumbuh dengan kemampuan untuk menangani masalah pengangguran, menurunkan tingkat kemiskinan dan meningkatkan kemakmuran nasional. Kegiatan-kegiatan itu menjadi prioritas bagi AusAID.

Australia bekerja sama dengan lembaga-lembaga perencanaan ekonomi dan keuangan mendukung tujuan Pemerintah Indonesia untuk mencapai kebijakan fiskal, sektor keuangan dan pertumbuhan ekonomi yang kuat dengan menyediakan bantuan teknis, membangun kapasitas dan mengembangkan kemitraan antar-pemerintah. Program-program yang dilaksanakan berfokus pada administrasi pajak, pengelolaan hutang, regulasi dan pengawasan sektor keuangan, serta kebijakan perdagangan internasional.

Di sektor reformasi hukum, Australia membantu badan-badan Pemerintah Indonesia, lembaga-lembaga hukum dan kehakiman serta organisasi-organisasi yang berfokus pada hukum dan hak asasi manusia di empat bidang utama: anti-korupsi, akses terhadap keadilan, kejahatan lintas negara dan hak asasi manusia.

Australia juga mendukung agenda reformasi sektor pemerintahan yang dijalankan oleh Pemerintah Indonesia, dan juga berbagai kegiatan yang dilakukan

oleh LSM Indonesia untuk mendorong pengembangan masyarakat dan turut berkontribusi terhadap terbentuknya masyarakat madani yang dinamis di Indonesia.

Proyek-proyek yang sedang berjalan di bidang *Governance*:

- *Technical Assistance Management Facility Phase III (TAMF III)*
- *Government Partnership Fund (GPF)*
- *Indonesia-Australia Legal Development Facility (IALDF)*
- *Australian Community Development & Civil Society Strengthening Scheme (ACCESS)*
- *Indonesia Regional Elections Program*
- *Islam and Civil Society Program in Indonesia*
- *SMERU Research Institute*
- *Australian Volunteers Program*
- *Indonesia Australia Specialised Training Project 3 (IASTP 3)*
- *Counter-Terrorism Capacity Building Initiative*

Proyek-proyek yang telah diselesaikan:

- *Indonesia Debt Management Project*
- *Technical Advisory Management Facility Phase II (TAMF II)*
- *Debt Management and Financial Analysis System (DMFAS)*
- *Microfinance Program*
- *Small Activities Scheme (SAS)*
- *Legal Reform Program (LRP)*
- *2004 Electoral Reform Support*
- *Civil Society Organization - Interim Fund*
- *Bali Rehabilitation Fund (bagian dari ACCESS)*
- *Assistance to Indonesia's Regional Representative Council*

#### 4.2.2 Indonesia-Australia *Technical Assistance Management Facility for Economic Governance (TAMF III)*

Anggaran	AUD 26 juta
Awal Proyek	1 Maret 2004
Jadwal penyelesaian	28 Februari 2009
Instansi Terkait	Kantor Menteri Koordinasi Perekonomian
Lokasi utama	Jakarta
Kontraktor Pelaksana	Deacons

#### Latar belakang

TAMF (The Indonesia-Australia Technical Assistance Management Facility for Economic Governance) atau Fasilitas Manajemen Bantuan Teknis untuk Tata Kelola Ekonomi Indonesia-Australia mulai dijalankan sejak tahun 1999, dan dalam dua tahap pertama menyediakan bantuan teknis senilai A\$19 juta melalui lebih dari 100 kegiatan di berbagai badan Pemerintah Indonesia.

Kegiatan-kegiatan ini antara lain meliputi bantuan dalam pembentukan unit khusus pengelolaan hutang di Departemen Keuangan, perbaikan pendapatan pajak pemerintah melalui kegiatan-kegiatan yang dijalankan pada Kantor Pembayar Pajak Besar (KPPB), menyediakan sebuah fungsi pemantauan kritis atas empat bank milik negara, pelatihan audit dijalankan untuk Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) dan membantu Pemerintah Indonesia untuk memenuhi kewajiban-kewajiban anti pencucian uang internasional.

Fase ketiga - TAMF III - melanjutkan kegiatan-kegiatan ini.



## Uraian

Tujuan dari TAMF III adalah untuk turut berpartisipasi dalam penanggulangan kemiskinan di Indonesia dengan mendukung reformasi ekonomi dan keuangan melalui:

- Membantu lembaga-lembaga perencanaan ekonomi dan keuangan untuk mengembangkan strategi-strategi untuk mencapai kebijakan fiskal yang kuat. Kestabilan fiskal amat penting bagi kestabilan moneter dan ekonomi secara lebih luas, yang merupakan hal yang amat mendasar untuk memperbaiki iklim investasi di Indonesia.
- Membantu untuk memperbaiki kekuatan dan integritas sistem keuangan. Biaya untuk merestrukturisasi sistem keuangan sebagian besar harus ditanggung oleh Pemerintah Indonesia dan para pembayar pajak, dan kegiatan-kegiatan yang memperkuat sistem keuangan akan membantu mengkonsolidasikan posisi keuangan Indonesia.
- Mendukung kegiatan-kegiatan untuk memperbaiki kebijakan-kebijakan bagi pengembangan infrastruktur, perdagangan internasional, reformasi investasi dan administrasi perpajakan.
- Bekerja dengan berbagai badan-badan dalam Pemerintahan Indonesia untuk memperkuat pengelolaan sektor publik melalui Government Partnerships Fund (GPF).
- Menilai dan memberikan tanggapan terhadap persoalan-persoalan mendesak dan yang sedang tumbuh dalam sektor tata kelola ekonomi.

## Pencapaian/hasil-hasil

TAMF Fase III melanjutkan pencapaian dari fase-fase sebelumnya. Contoh-contoh pencapaiannya antara lain:

- Membantu dalam tahap persiapan dan tahap awal kantor-kantor pajak modern.

- Membantu dalam lelang spektrum frekuensi radio, yang memberi kontribusi bagi pendapatan dalam anggaran negara.
- Membantu restrukturisasi organisasional dari BAPEPAM-LK (Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan) yang baru mengalami proses penggabungan dan dalam mengantisipasi transformasi BAPEPAM-LK di masa mendatang menjadi dan/atau turut berpartisipasi dalam otoritas jasa keuangan (OJK) terpadu Indonesia.

### ***Government Partnerships Fund (GPF)***

Anggaran	Sampai dengan AUD 50 juta
Awal Proyek	Maret 2005
Jadwal penyelesaian	Maret 2010
Instansi Terkait	Badan-badan Indonesia dalam Tata Kelola Ekonomi, Finansial dan Sektor Publik
Lokasi Utama	Tingkat Nasional

### **Latar belakang**

*Government Partnership Fund (GPF)* adalah sebuah program lima tahun senilai AUD 50 juta untuk membangun kapasitas tata kelola ekonomi, keuangan dan sektor publik di Indonesia. Program ini merupakan hasil inisiatif dari Australia Indonesia Partnership (AIP).

### **Uraian**

GPF menyediakan peluang bagi departemen-departemen dan badan-badan pemerintah Australia untuk melakukan pertukaran keterampilan, pengetahuan dan keahlian dengan lembaga-lembaga sektor publik yang penting di Indonesia, dan untuk membangun kemitraan kelembagaan jangka panjang.

Kegiatan-kegiatan GPF difokuskan pada membangun kapasitas tata kelola Indonesia dalam bidang ekonomi, keuangan dan sektor publik, dan prioritas-prioritas lain yang ditetapkan oleh Komisi Bersama. Kegiatan-kegiatan GPF mendapatkan persetujuan pembiayaan dari Sekretaris Komite dan harus mendapatkan izin dari Pemerintah Indonesia. Kegiatan harus dirancang, direncanakan dan dilaksanakan bersama-sama oleh badan-badan Australia dan Indonesia yang saling bermitra, memiliki fokus terhadap pengembangan dan memberikan manfaat jangka panjang.

Kegiatan-kegiatan ini pada umumnya dalam bentuk pelatihan dan bantuan teknis, termasuk di antaranya:

- Magang, penugasan sementara, pemberian tugas khusus atau pelatihan untuk staf Indonesia di organisasi mitra Australia.
- Penugasan staf Australia ke organisasi mitra di Indonesia.
- Penugasan sementara staf Australia untuk membantu pengembangan, pelaksanaan dan pengintegrasian prosedur-prosedur atau metode-metode baru di Indonesia.
- Penyediaan bahan-bahan yang diperlukan untuk implementasi kegiatan-kegiatan tersebut.

### **Pencapaian/hasil-hasil**

- 338 pejabat Australia dan Indonesia telah melakukan pertukaran keterampilan dan pengalaman dalam berbagai bidang keahlian, termasuk audit, penyusunan perkiraan dan pembuatan model makroekonomi, pengawasan pasar keuangan berbasis risiko, peninjauan prospektus, pengawasan dan penegakan peraturan, layanan Ombudsman, proses-proses Kabinet dan kebijakan moneter di dalam penetapan inflasi.
- Pembentukan kemitraan antara 13 lembaga Pemerintah Federal Australia (sebagian bermitra dengan Pemerintah Negara Bagian) dan 16 lembaga Indonesia.

## **Infrastruktur dan Pinjaman**

Melalui dua inisiatif besar - Proyek Peningkatan Jalan Nasional Indonesia Bagian Timur (Eastern Indonesia National Road Improvement Project) dan Program Pendidikan Dasar (Basic Education Program) - Australia mendukung pengembangan ekonomi dan sosial regional dengan fokus pada wilayah Timur Indonesia.

Proyek-proyek ini akan dibiayai melalui pinjaman lunak kepada Pemerintah Indonesia. Dari total pinjaman sejumlah AUD 500 juta yang tersedia, sebesar AUD 300 juta akan disediakan untuk perbaikan jalan nasional, sementara AUD 200 juta akan dialokasikan untuk pendidikan dasar. Tambahan sebesar AUD 155 juta dalam bentuk hibah akan dialokasikan bagi Program Pendidikan Dasar, dan tambahan sebesar AUD 28 juta dalam bentuk dana hibah akan dialokasikan untuk memperbaiki jaringan jalan nasional.

### **Proyek-proyek yang sedang dijalankan di bidang Infrastruktur dan Pinjaman:**

- *Eastern Indonesia National Roads Improvement Project (EINRIP)*
- *Basic Education Program (BEP)*

### ***Australia Indonesia Partnership for Decentralisation (AIPD)***

Persekutuan Indonesia Australia untuk Desentralisasi (AIPD) bertujuan menyokong ke pengurangan kemiskinan melalui meningkatkan pemerintahan lokal dan pengiriman jasa. Ini akan membangun pada sukses dari dukungan arus ke Indonesia sebelah timur, disediakan melalui Australia Bantuan Nusa Tenggara untuk Otonomi regional (ANTARA) program, yang akan berkesimpulan pada 2010.

Dukungan AIPD akan memfokuskan pada umum perkuatan manajemen keuangan pada provinsial dan taraf daerah di Nusa Tenggara Timur, Nusa Tenggara Barat, Papua dan Papua Barat. Mengambil satu holistic mendekati ubah, bantuan akan disediakan ke masyarakat perdata untuk dengan aktif terlibat dalam monitoring penggunaan dari sumber daya umum. Pendekatan akan dibuat pas untuk kebutuhan

dari masing-masing keikut-sertaan propinsi. AIPD juga akan menyediakan satu platform untuk, dan pandu integrasi ditingkatkan dari, Australia paket lebih luas dari dukungan untuk pemerintahan desentralisir dan pengiriman jasa di Indonesia.

## **Program Rehabilitasi Aceh**

### **Kegiatan-kegiatan dibawah Program Rehabilitasi Aceh:**

- *Ulee Lheue Port Reconstruction*
- *Aceh Housing Assistance Program*
- *Health Assistance Rehabilitation - Aceh Program (HARAP)*
- *Local Governance and Infrastructure for Communities in Aceh (LOGICA)*
- *Education Rehabilitation in Aceh (ERA) Program*
- *Community and Education Program in Aceh (CEPA)*
- *Livelihoods - AIPRD Water Resources and Aquaculture Program (AWRAP)*
- *Livelihoods - Private Enterprise Partnership for Aceh and Nias*
- *Aceh Mapping Assistance Project*
- *Nias Reconstruction Program (NRP)*
- *Aceh Research Training Institute (ARTI)*
- *Aceh Community Assistance Research Project (ACARP)*

Setelah kehancuran hebat akibat bencana tsunami pada 26 Desember 2004, Pemerintah Australia membentuk *Australia Indonesia Partnership for Reconstruction and Development (AIPRD)*, sebuah kemitraan selama lima tahun senilai AUD 1 milyar untuk membantu rekonstruksi dan pembangunan Indonesia di dalam dan di sekitar wilayah yang terkena dampak tsunami.

Tujuan dari Program Rehabilitasi Aceh, yang didanai oleh *Australia Indonesia Partnership for Reconstruction and Development (AIPRD)* dan dikelola oleh AusAID, adalah untuk membantu pemulihan infrastruktur dan layanan-layanan esensial yang akan membantu masyarakat di Aceh dan Sumatra Utara untuk memulihkan lagi kehidupan mereka. Keputusan-keputusan yang menyangkut alokasi

dana AIPRD dilakukan oleh sebuah Komisi Bersama yang diawasi oleh Perdana Menteri Australia dan Presiden Indonesia dan terdiri dari para menteri luar negeri dan menteri-menteri perekonomian dari kedua negara.

Komisi Bersama AIPRD telah menyetujui pengucuran dana senilai AUD 181 juta (IDR 1,2 trilyun) untuk berbagai proyek rekonstruksi Aceh, dan dijumlahkan dengan pembiayaan darurat, dana ini menjadikan total komitmen Australia untuk Aceh berjumlah lebih dari AUD 254,7 juta (IDR 1,7 trilyun). Sampai Desember 2006, hampir AUD 180 juta (IDR 1,2 milyar) telah disalurkan.

**Kegiatan-kegiatan utama meliputi:**

- Pembangunan kembali prasarana utama - Australia memberikan komitmen sebesar AUD 10,6 juta (IDR 71 milyar) untuk membangun kembali Pelabuhan Ulee Lheue di Banda Aceh dan 180 balai dan kantor desa di sepanjang wilayah pantai yang hancur akibat tsunami.
- Program Bantuan Perumahan senilai AUD 10 juta (IDR 67 milyar) bertujuan membantu membangun rumah-rumah bagi masyarakat yang kehilangan rumahnya akibat tsunami dan memberikan bantuan teknis dalam bidang air bersih dan sanitasi serta logistik untuk membantu LSM-LSM dan Pemerintah Indonesia untuk mengatasi tantangan dalam membangun kembali perumahan tersebut.
- Australia menyediakan AUD 10 juta (67 milyar IDR) untuk *World Food Programme* (WFP) untuk memastikan para pengungsi tetap mendapatkan akses terhadap makanan.
- *Health Assistance and Rehabilitation Aceh Program* (HARAP) senilai AUD 32 juta (lebih dari IDR 214,4 milyar) sedang membangun kembali infrastruktur kesehatan serta melakukan pelatihan terhadap para perawat, bidan dan dokter sehingga layanan kesehatan dapat berfungsi kembali. Hal ini meliputi juga AUD 10 juta (hampir IDR 67 milyar) untuk membangun kembali Rumah Sakit Umum Zainoel Abidin.

- *Program Local Governance and Community Infrastructure (LOGICA)* senilai AUD 40 juta (IDR 288,1 milyar) bekerja mendampingi di 200 desa untuk menetapkan kembali batas-batas tanah, merencanakan kegiatan-kegiatan pembangunan kembali dan menghidupkan kembali proses perencanaan dan pembuatan keputusan di desa.
- *Program Education Rehabilitation for Aceh (ERA)* senilai AUD 33 juta (lebih dari 288 milyar IDR) sedang membangun sekolah-sekolah dan melakukan pelatihan terhadap guru-guru baru setelah tsunami tersebut menewaskan lebih dari 2000 guru.
- *Community and Education Program in Aceh (CEPA)* yang bernilai sebesar AUD 10 juta (IDR 67 milyar) bekerja sama dengan komunitas-komunitas sekolah di wilayah yang terkena konflik di Aceh untuk membangun kembali layanan pendidikan yang berkualitas dan memperbaiki kerusakan terhadap bangunan-bangunan sekolah yang ditimbulkan oleh konflik.
- Bantuan senilai AUD 12 juta (IDR 80,4 milyar) dalam berbagai sektor mata pencarian masyarakat yang di antaranya meliputi program senilai AUD 5 juta (IDR 33,5 milyar) yang dilaksanakan bekerja sama dengan ACIAR (*Australian Centre for Agricultural Research*) untuk membangun kembali pusat-pusat pertambakan udang, membangun aktivitas-aktivitas budi daya perairan, dan melaksanakan pemetaan salinitas. Bantuan ini juga meliputi AUD 7 juta (hampir IDR 47 milyar) untuk program Regional Enterprise Development bekerja sama dengan *International Finance Corporation (IFC)*.
- Australia telah menyediakan AUD 10 juta (67 milyar IDR) untuk mendukung pekerjaan memetakan kembali Aceh untuk dipergunakan dalam perencanaan yang tepat bagi pembangunan kembali.
- *Nias Reconstruction Program* senilai AUD 10 juta (67 milyar IDR) akan membantu masyarakat di Nias membangun kembali infrastruktur masyarakat yang rusak akibat bencana berganda yakni tsunami dan selanjutnya gempa bumi pada Maret 2005.

- Australia juga membantu untuk membangun keterampilan dan keahlian di sektor pendidikan tinggi melalui program *Aceh Research Training Institute* (ARTI) yang bernilai sebesar AUD 3 juta (21 milyar IDR).

Selain itu, Australia menyediakan dana sampai sebesar AUD 3 juta (lebih dari 20 milyar IDR) untuk bantuan dalam rangka memperkuat fungsi koordinasi donor dan perencanaan strategis yang bersifat amat vital bagi Badan Rehabilitasi dan Rekonstruksi Aceh dan Nias (BRR) Pemerintah Indonesia.

Aceh juga mendapatkan manfaat dari program-program lain yang didanai oleh AusAID dan AIPRD. Sebagai contoh, pada tahun 2005, 29 beasiswa dari *Australian Partnership Scholarship* diberikan untuk mahasiswa asal Aceh untuk menjalankan pendidikan pascasarjana di Australia - sekitar 10% dari angkatan pertama. Pada tahun 2006, ada lagi 33 beasiswa APS yang diberikan bagi para mahasiswa asal Aceh - 14% dari angkatan kedua.

### **Pencapaian-Pencapaian Program**

AusAID sangat puas dengan keberhasilan program Australia sampai saat ini; pencapaian-pencapaian yang menonjol adalah sebagai berikut:

- Australia telah bekerja dengan 70.000 keluarga untuk membantu menetapkan ulang batas-batas tanah hak milik mereka sehingga rumah mereka bisa dibangun kembali.
- Kami telah membangun lebih dari 1.250 tempat penampungan sementara untuk lebih dari 8000 orang, dan kelompok-kelompok pekerja yang dibiayai oleh Australia membantu untuk menyelesaikan persoalan perumahan.
- Memulihkan kembali mata pencarian masyarakat dengan pembangunan kembali tempat-tempat pembenihan ikan dan pusat pelatihan di Ujung Batee.
- Australia telah melatih lebih dari 1.300 anggota masyarakat, setengah dari jumlah itu adalah perempuan, untuk membantu desa mereka dalam



membangun kembali rumah-rumah, menyambungkan fasilitas air, sanitasi dan listrik, dan memperoleh akses yang lebih baik bagi fasilitas-fasilitas kesehatan dan pendidikan. Keterampilan-keterampilan ini akan terus dikuasai dan dapat dimanfaatkan oleh masyarakat lama setelah fase pembangunan kembali setelah tsunami berakhir.

- Program pembangunan infrastruktur kami telah dijalankan pada lebih dari 200 lokasi konstruksi. Program ini telah membangun kembali unit gawat darurat pada rumah sakit utama Banda Aceh sehingga dapat berfungsi kembali secara sepenuhnya, serta Pelabuhan Ulee Lheue, sebuah jalur pasokan yang amat penting untuk bahan-bahan material pembangunan kembali, sekarang dapat melayani 900 penumpang setiap hari. 35 balai desa telah diselesaikan; 56 balai desa saat ini sedang dalam proses konstruksi, dan total yang direncanakan adalah 180.
- Australia melatih guru-guru, bidan-bidan, perawat-perawat dan dokter-dokter karena amat banyaknya jumlah korban yang tewas telah menimbulkan kekurangan tenaga dalam layanan kesehatan dan pendidikan. Sebagai contoh, lebih dari 850 pekerja kesehatan telah mendapatkan pelatihan dan lebih dari 4.800 siswa perawat, kebidanan dan perawatan kesehatan telah mendapat beasiswa atau bantuan biaya untuk memungkinkan mereka melanjutkan pendidikan mereka.
- Australia juga membantu Dayah (pondok pesantren) di Aceh dengan meningkatkan fasilitas dan membangun fasilitas tambahan untuk memperbaiki kondisi bagi lebih dari 1200 santri yang tinggal di pondok.
- Australia telah membangun kembali tiga sekolah dan dua kantor dinas pendidikan. Pada akhir 2007, akan ada 14 lagi fasilitas pendidikan yang diselesaikan.
- Menghidupkan kembali universitas-universitas di Aceh juga meliputi membangun kembali dan mengisi kembali perpustakaan-perpustakaan, dan menyediakan bantuan perumahan bagi para dosen dan staf universitas, dan

membangun sebuah fasilitas pelatihan guru pada Universitas Syiah Kuala yang akan memberikan pelatihan pada lebih dari 900 guru setiap tahun.

- Kami membantu Departemen Kesehatan dan Departemen Pendidikan agar dapat berfungsi kembali dan agar mampu melakukan perencanaan ke depan dengan membantu dalam pengembangan Rencana Pendidikan Provinsi Aceh dan Rencana Strategis Kesehatan Aceh.

## **Kesehatan**

Pada sektor Kesehatan, Bantuannya australia program sedang mengerjakan dengan Pemerintah Indonesia untuk memperkuat kunci unsur nasionalnya Indonesia dan kesehatan nasional sub sistem. Australia di persekutuan dengan Indonesia Yang punya satu fokus tertentu pada:

1. Maternal dan Kesehatan Neonatal;
2. Perkuatan Sistem kesehatan;
3. HIV Peduli dan Pencegahan; dan
4. Memuncul Penyebaran Penyakit Melalui Media Tertentu (Influenza Avian)

Pada 2007 - 08, di bawah Australia Laporan Resmi baru menganggar inisiatif satu perkuatan baru sistem kesehatan program dan satu HIV / MEMBANTU persekutuan akan diluncurkan. Perkuatan sistem kesehatan program akan termasuk satu fokus kuat pada peningkat maternal dan kesehatan jasa neonatal pada Indonesia Sebelah Timur.

Pekerjaan program ini untuk memperkuat fungsi dari nasional dan sistem kesehatan regional dengan mendukung reformasi sektor kesehatan dan manajemen. Dukung di bawah sasaran program ini pengiriman jasa efektif, meliputi akses ditingkatkan untuk lemah dan ketetapan dari komunitas mendasari kesehatan layanan. Kesehatannya australia memprogram pengiriman dukungan dengan pencegahan penyakit hemat biaya dan perlakuan dengan satu fokus tertentu di dalam membantu itu di paling kebutuhan, terutama perempuan dan anak-anak.

**Aktivitas saat ini pada Sektor Kesehatan:**

- Persekutuan\_Indonesia australia untuk Maternal & Kesehatan Neonatal (AIP MNH)
- Perkuatan Sistem kesehatan
- Perempuan unICEF Papua dan Kesehatan Anak
- Indonesia HIV / MEMBANTU Proyek Pencegahan dan Kekhawatiran / Program
- Influenza Avian

**Menyambungkan Proyek Donatur:**

- Monitoring bebas tak terikat dan Pasukan Evaluasi (IMET)

**Baru-baru ini Melengkapi Proyek:**

- Kesehatannya perempuan dan Proyek Kesejahteraan Keluarga (WHFW)

Meningkatkan Kesehatan Maternal pada Indonesia Sebelah Timur (IMHEI)

**4.3 Program *Government Partnership Fund* (GPF)**

Pada tanggal 26 Desember 2004, Propinsi Aceh dan Sumatera Utara yang hancur akibat gempa bumi yang dahsyat dan tsunami yang dihasilkan. Sebagai tanggapan terhadap bencana yang tak terduga ini, Perdana Menteri Australia dan Indonesia Presiden sepakat untuk membentuk Kemitraan Australia Indonesia untuk Rekonstruksi dan Pembangunan (AIPRD). AIPRD adalah AUD 1 miliar, 5 tahun komitmen untuk mendukung Indonesia, upaya rekonstruksi dan pembangunan, baik dalam dan luar daerah yang terkena tsunami, melalui kerjasama berkelanjutan difokuskan pada program-program Pemerintah Indonesia reformasi, dengan penekanan pada pembangunan ekonomi dan sosial.

Sebagai bagian dari AIPRD, AusAID mengelola \$ 50 juta, 5 tahun untuk mekanisme tipe pemerintah-pemerintah, Dana Kemitraan Pemerintah (GPF),

berfokus semata-mata pada Indonesia. GPF adalah yang utama di Australia meningkatkan kemitraan dengan Indonesia dan menyediakan kendaraan untuk mendukung pengembangan lebih lanjut tata kelola ekonomi Indonesia dan kemampuan manajemen sektor publik.

Kegiatan GPF dilakukan melalui seminar, lokakarya, magang, secondments, bekerja lampiran dan bantuan teknis. Proposal pendanaan yang diprakarsai oleh lembaga-lembaga Australia dengan dukungan dari mitra Indonesia dan Bappenas. Sejak dimulai pada Maret 2005, 13 lembaga Australia telah membentuk kemitraan dengan 15 mitra Indonesia dan 990 pejabat telah bertukar keahlian bilateral. Pada 1 Juni 2007, sekitar A \$ 29 juta telah dialokasikan untuk melaksanakan kegiatan GPF.

Tujuan dari GPF adalah untuk memperkuat kapasitas lembaga-lembaga pemerintah Indonesia untuk menerapkan ekonomi yang efektif, keuangan dan manajemen sektor publik kepolisian.

Kegunaan dari GPF adalah untuk pertukaran keahlian, pengetahuan dan keahlian antara Australia Departemen dan Lembaga Pemerintah dan lembaga-lembaga sektor publik kunci di Indonesia; dan untuk jangka panjang membangun hubungan kelembagaan dan kemitraan antara lembaga-lembaga sektor publik Australia dan mitra Indonesia.

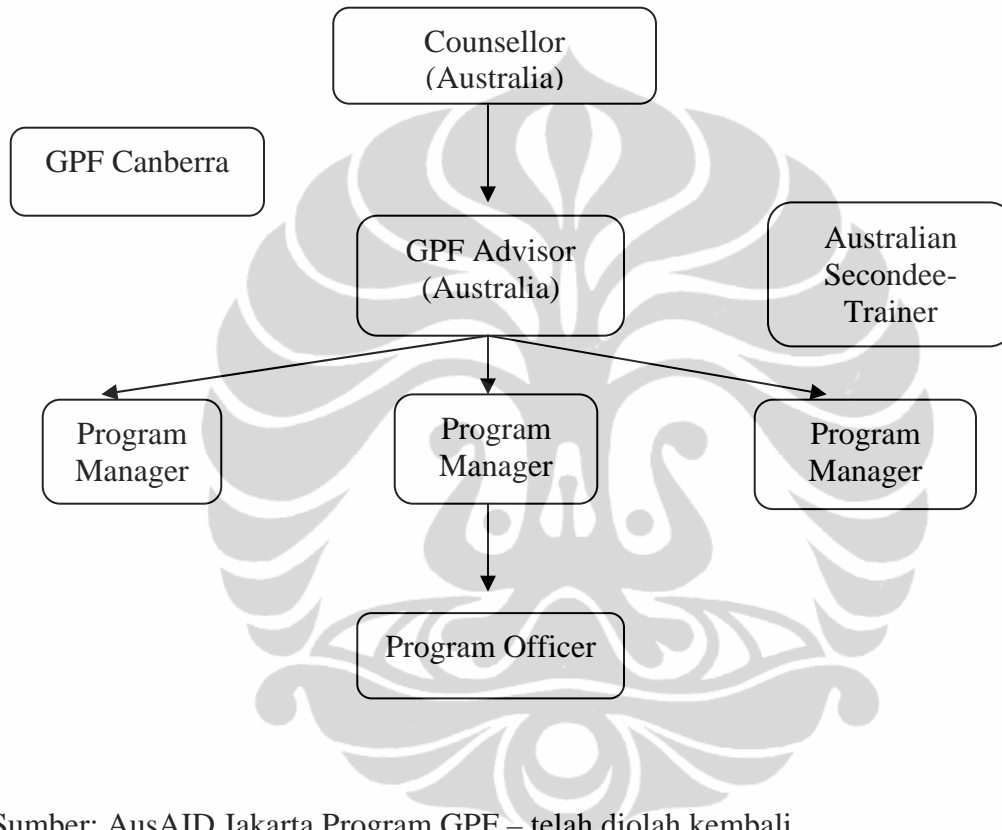
GPF, sebagai bagian dari AIPRD, diawasi oleh panitia Sekretaris dari Departemen Perdana Menteri dan Kabinet, Luar Negeri dan Perdagangan, Keuangan dan Treasury dan Direktur Jenderal AusAID. Usulan baru untuk pendanaan GPF dianggap oleh Sekretaris Komite di rapat yang diselenggarakan sekitar enam bulanan. Sebelum pertemuan Sekretaris, sebuah Core Group duduk dengan Direktur / Kepala Cabang perwakilan dari lembaga-lembaga inti dan AusAID. Pada pertemuan Group Core proposal baru dilombakan dalam proses penilaian sejawat. Proses ini menghasilkan diskusi yang kuat dan telah memainkan peran penting dalam menyajikan Sekretaris dengan proposal yang berkualitas tinggi.

GPF dikelola oleh sebuah tim dengan lima anggota, baik yang berbasis di Jakarta dan Canberra, di bawah pengawasan seorang Counsellor di Jakarta dan

Direktur di Canberra, dan dengan dukungan dari AusAID seorang perwira dalam Unit Pendukung Operasional.

Struktur Program GPF adalah sebagai berikut:

**Gambar 4.2 Struktur Program GPF Jakarta**



Sumber: AusAID Jakarta Program GPF – telah diolah kembali

Pemerintah Indonesia berkonsultasi di dua titik dalam kegiatan proses desain. Badan-badan Pemerintah Australia diharapkan untuk bekerja sama dengan mitra Indonesia dalam kegiatan scoping dan mengembangkan seluruh kemitraan. Surat dukungan dari Pemerintah RI adalah bagian dari proses aplikasi. Lebih lanjut, sebelum kegiatan diselesaikan, persetujuan dari Bappenas yang diperlukan. Lembaga Australia juga diminta untuk mencari RI sign-off di laporan penyelesaian kegiatan.

*Australian Government Agencies participating***Table 4.4 Participating Australian and Indonesian Government Agencies**

<b>Australian Agency</b>	<b>Partner Indonesian Agency</b>	<b>Current impl. dates</b>
Australian Bureau of Statistics	Indonesian Bureau of Statistics (BPS)	Dec 2006 - Jan 2008
Department of Prime Minister and Cabinet	Office of the President, SetKab (Cabinet Secretariat) SetNeg (State Secretariat)	Jan 2007 - Dec 2007
Australian National Audit Office	Supreme Audit Board of the Republic of Indonesia (BPK)	Jul 2006 - June 2008
Australian Prudential Regulation Authority	Bapepam-LK (Indonesian Capital Market and Financial Supervisory Agency, Ministry of Finance)	Feb 2006 - Dec 2009
Australian Public Service Commission	BKN (National Civil Service Agency) MenPAN (Ministry for Administrative Reform) LAN (State Administration Agency)	Jul 2006 – June 2010
Australian Securities and Investment Commission	Bapepam-LK (Indonesian Capital Market and Financial Supervisory Agency, Ministry of Finance)	Mar 2007– Feb 2008
Australian Taxation Office	Directorate-General Taxation, Ministry of Finance	Jul 2006 – June 2007
Department of Finance and Administration	Ministry of Finance	July 2006 – Mar 2008
Governance Research Partnership	Various research partners	Feb 2007 – Feb 2010
Commonwealth Ombudsman (with WA and NSW State counterparts)	National Ombudsman Commission	Ap 2006 – June 2010
Reserve Bank of Australia	Bank Indonesia	Feb 2007 – Feb 2008
Treasury	Ministry of Finance	Mar 2006 – Apr 2010

(Sumber: rangkuman peneliti – dari berbagai sumber)

Kebanyakan dari kemitraan tersebut telah menyelesaikan program kerja sama bilateral dibawah payung AusAID ada pula yang telah menyelesaikan kemitraan, tercakup tetapi tidak terus atau scoping kemitraan termasuk Departemen Luar Negeri dan Perdagangan, Dinas Australia Manajemen Keuangan, AUSTRAC, Jaksa Agung Departemen dan National Archives of Australia.

GPF juga memiliki hubungan resmi dengan *Technical Assistance Management Facility* (TAMF), sebuah fasilitas AusAID yang memberikan bantuan teknis dalam bidang ekonomi dan tata kelola keuangan. Dukungan terhadap GPF adalah komponen TAMF, dengan peran TAMF dinyatakan sebagai membantu dalam mengidentifikasi peluang untuk TAMF GPF dalam program inti daerah, membantu dalam mengidentifikasi, merancang dan meninjau program GPF TAMF di dalam atau di luar area program inti jika diperlukan, dan mengatur terjemahan dan layanan interpretasi untuk kegiatan GPF bila diperlukan.

#### **4.4 ANALISIS MASALAH**

Pada bab ini peneliti melakukan analisis terhadap data-data yang berhasil dikumpulkan dengan memakai teori-teori yang telah dibahas bab sebelumnya, khususnya dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja program *Government Partnership Fund* (GPF) Australia-Indonesia. Analisis pengukuran kinerja dimulai dengan pengukuran kinerja pertumbuhan pembelajaran, dilanjutkan pengukuran proses internal organisasi, kinerja stakeholder dan kinerja keuangan (Kaplan dan Norton, 1996). Keempat unsur ini dalam prakteknya merupakan satu kesatuan yang tidak terpisah. Baik aspek pertama, kedua, ketiga maupun keempat merupakan aspek-aspek utama yang paling menonjol dalam sebuah kehidupan suatu organisasi. Namun karena Program GPF memiliki tujuan kemitraan, maka peneliti disini menambahkan pengukuran dilihat dari perspektif *partnership*.

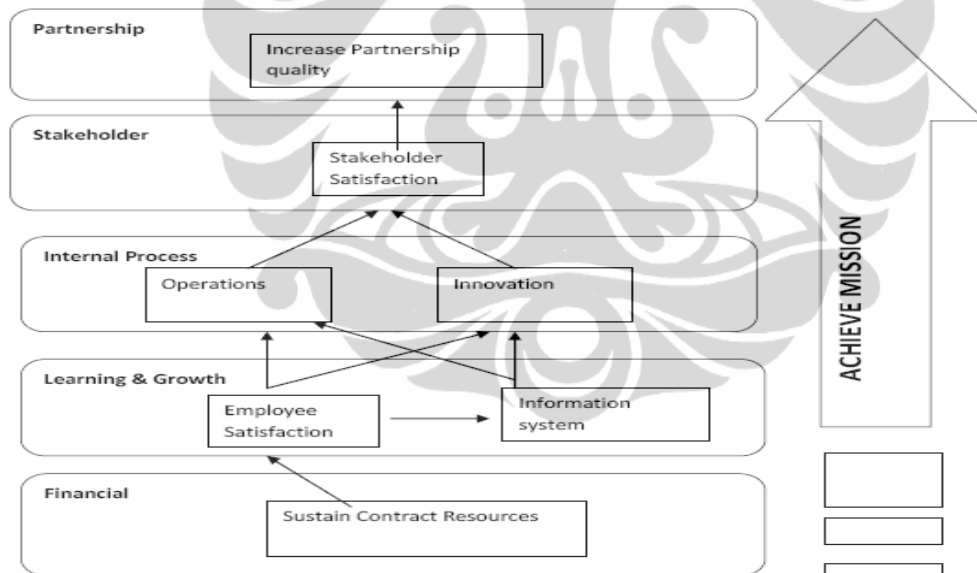
Pada Program GPF, dimana tujuan dan kegunaan telah ditetapkan, yakni:

Tujuan Program GPF: “Melalui kemitraan dengan Australia, memperkuat kapasitas lembaga pemerintah Indonesia untuk melaksanakan kebijakan ekonomi, keuangan dan manajemen sektor publik yang efektif”.

Kegunaan Program GPF: “pertukaran kemampuan, pengetahuan dan keahlian antara Agen-agen dan Departemen-departemen pemerintah Australia dan lembaga sektor publik yang utama di Indonesia; dan untuk membangun pertalian kelembagaan jangka panjang dan kemitraan antara lembaga sektor publik Australia dan mitra Indonesia”.

Peneliti berdiskusi dengan salah seorang Program Manager di program GPF, dan merancang Strategy Map untuk program GPF sebagai berikut:

**Gambar 4.3 Strategy Map Program GPF**



(Sumber: analisa peneliti– setelah input dari berbagai sumber)

Pada *strategy map* Program GPF, perspektif *financial* terletak dibawah, karena bukan itu tujuan dari program GPF. Namun, aspek keuangan adalah penting dan mendasari semua kegiatan dengan sejumlah anggaran yang telah ditetapkan di dalam kontrak antara dua mitra. Dengan aspek keuangan ini, aspek kepuasan



karyawan dan sistem informasi yang baik akan didukung yang kemudian menunjang proses bisnis internal yang terdiri dari operations program dan inovasi. Aspek bisnis internal ini kemudian akan menggerakkan kualitas stakeholder yang pada akhirnya akan membentuk kemitraan yang berkualitas seperti tujuan program GPF.

#### **4.4.1 Gambaran Kinerja berdasarkan konsep Balanced Scorecard**

##### **4.4.1.1. Kinerja Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Berikut ini pembahasan mengenai hasil penelitian yang menggunakan 8 tabel untuk mengukur kinerja pertumbuhan dan pembelajaran serta pembahasannya yang dimulai dengan tingkat kepuasan karyawan tentang pekerjaannya

#### **A. Tingkat Kepuasan Karyawan**

Untuk mengukur kinerja tingkat kepuasan karyawan dan pengetahuannya tentang pekerjaan ada 8 komponen yang akan dibahas, berdasarkan hasil penyebaran kuesioner, diaman semuanya terangkum didalam tabel-table dibawah ini.

**Tabel 4.5 Adanya kesempatan untuk meningkatkan pengetahuan**

<b>Nilai</b>	<b>Tanggapan</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
1	Tidak benar	0	0
2	Kurang benar	1	8
3	Benar	8	62
4	Lebih Benar	2	15
5	Benar sekali	2	15
		13	100

(Sumber: rangkuman peneliti – dari hasil kuesioner)

Tabel 4.5 menunjukkan tingkat kepuasan responden tentang kesempatan meningkatkan pengetahuan yang ada di program GPF, 8% merasa bahwa kurang

benar mereka mendapat kesempatan meningkatkan pengetahuan, sementara 62% menyatakan benar adanya bahwa mereka mendapat kesempatan tersebut, 15% menyatakan lebih benar dan 15% menyatakan bahwa sangat benar bahwa mereka memiliki kesempatan itu.

Karyawan mempunyai cukup kesempatan untuk meningkatkan pengetahuan. Hal ini terlihat dari hasil kinerja untuk poin tersebut mencapai 62%. Pada karyawan tertentu yang lebih aktif dalam menimba ilmu di bidang pekerjaannya selagi bekerja, merasa bahwa pengetahuan adalah investasi yang penting bagi kelancaran proses pekerjaan. Hal ini selain menjadi nilai tambah mereka sebagai individu, juga akan membuat prestasi kerja mereka meningkat yang pada akhirnya akan mengakibatkan kenaikan imbalan atau promosi jabatan. Kesadaran ini ditandai dengan poin masing-masing 15% untuk lebih benar dan benar sekali. Namun, kesempatan tersebut masih kurang memadai bagi karyawan untuk memperoleh pelatihan yang memadai bagi pekerjaan mereka. Ini terlihat dari poin 8% dari mereka yang merasa hal itu kurang benar.

**Tabel 4.6 Program GPF menciptakan suasana yang kondusif**

Nilai	Tanggapan	F	%
1	Tidak benar	0	0
2	Kurang benar	0	0
3	Benar	9	69
4	Lebih Benar	1	8
5	Benar sekali	3	23
		13	100

(Sumber: rangkuman peneliti – dari hasil kuesioner)

Berdasarkan jawaban atas pernyataan Program GPF menciptakan suasana yang kondusif untuk terciptanya keharmonisan yang mendukung pekerjaan, hampir separuh responden menyatakan benar 69%, lebih benar 8%, dan 23% benar sekali.

Suasana yang kondusif bagi suatu lingkungan kerja adalah faktor utama mempertahankan karyawan. Suasana adalah pemicu hasil kerja yang baik atau tidak baik, dan bisa menjadi penyebab utama *turn over* yang tinggi. Bebas dari tekanan berlebihan, toleransi yang baik dan saling membantu dan menghormati adalah suasana yang diidam-idamkan oleh semua karyawan dimanapun. Nampaknya Program GPF merupakan program dengan suasana yang hampir mencapai ideal, dengan poin 69% untuk benar, 8% lebih benar dan 23% benar sekali.

**Tabel 4.7**

**Program GPF memiliki standar kinerja dalam mendukung kinerja program**

Nilai	Tanggapan	F	%
1	Tidak benar	1	8
2	Kurang benar	7	54
3	Benar	3	23
4	Lebih Benar	2	15
5	Benar sekali	0	0
		13	100

(Sumber: rangkuman peneliti – dari hasil kuesioner)

Sebanyak 8% menyatakan tidak benar bahwa program GPF memiliki standar kinerja untuk mendukung kinerja program. 54% menyatakan kurang benar, 23% menyatakan benar, dan 15% menyatakan lebih benar.

Standar kinerja dalam suatu organisasi akan memacu karyawan untuk memenuhi target yang telah ditentukan atau *service standar* yang telah berlaku. Karyawan akan bekerja seadanya tanpa adanya standar yang jelas untuk mendukung kinerja program. Sejumlah 54% karyawan merasa bahwa kurang adanya standar kinerja didalam program GPF. Bahkan sejumlah 8% karyawan beranggapan standar kinerja sama sekali tidak berjalan di program GPF. Namun, sebanyak 23% karyawan merasakan standar kinerja yang mereka berlakukan sendiri bagi diri mereka masing-masing.

**Tabel 4.8 Kemampuan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu**

Nilai	Tanggapan	F	%
1	Tidak benar	0	0
2	Kurang benar	2	15
3	Benar	7	54
4	Lebih Benar	3	23
5	Benar sekali	1	8
		13	100

(Sumber: rangkuman peneliti – dari hasil kuesioner)

Dalam hal pernyataan kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu, sebanyak 15% menyatakan kurang benar, 54% menyatakan benar, 23% menyatakan lebih benar, dan 8% menyatakan benar sekali.

Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan sangat mempengaruhi jalannya kegiatan operasional sehari-hari. Terlebih bila pekerjaan itu memiliki efek domino, dimana keterlambatan satu pekerjaan akan mengakibatkan pekerjaan lain terlambat pula. Karyawan program GPF sebanyak 54% telah mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu. Sejumlah karyawan yang memiliki *sense of urgency* yang lebih tinggi yang ditandai dengan masing-masing poin 23% dan 8% menganggap bahwa mereka betul-betul selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

**Tabel 4.9 Memiliki kemampuan negosiasi**

Nilai	Tanggapan	F	%
1	Tidak benar	0	0
2	Kurang benar	1	8
3	Benar	3	23
4	Lebih Benar	9	69
5	Benar sekali	0	0
		13	100

(Sumber: rangkuman peneliti – dari hasil kuesioner)

Dari data yang ada di tabel 4.9 menunjukkan 23% responden menyatakan benar bahwa mereka memiliki kemampuan bernegosiasi di program GPF, dan 69% menyatakan lebih benar.

Program GPF adalah program kemitraan antara dua Negara, dimana hubungan baik antar lembaga dari kedua Negara tersebut memiliki arti penting bagi tercapainya tujuan program. Kemampuan negosiasi adalah salah satu keahlian yang perlu dimiliki oleh karyawan program GPF, terlebih oleh karyawan dengan jabatan senior yang selalu harus berhubungan dengan lembaga-lembaga dari kedua Negara tersebut. Kemampuan negosiasi ini digunakan ketika penyusunan perjanjian kerja sama, penyusunan anggaran dan lain-lain. Sejumlah 69% karyawan sangat percaya bahwa mereka telah memiliki kemampuan ini dan telah membuktikannya dengan berbagai perjanjian yang telah mereka rancang dengan negosiasi yang tidak sebentar. Namun, dengan poin 8% pada pernyataan kurang benar, menandakan bahwa ada pula karyawan yang menganggap kemampuan negoisasi mereka kurang memadai untuk membentuk kemitraan sesuai tujuan program.

**Tabel 4.10 Dilaksanakannya training sesuai kebutuhan staff**

Nilai	Tanggapan	F	%
1	Tidak benar	0	0
2	Kurang benar	2	15
3	Benar	8	62
4	Lebih Benar	3	23
5	Benar sekali	0	0
		13	100

(Sumber: rangkuman peneliti – dari hasil kuesioner)

Sebanyak 62% responden menyatakan benar bahwa training yang diberikan sesuai dengan kebutuhan staff di program GPF, 15% menyatakan kurang benar dan 23% menyatakan lebih benar.

Kemampuan karyawan yang telah dimilikinya akan menjadi lebih baik bila diadakan pelatihan-pelatihan secara teratur dan sesuai bagi kebutuhan. Kemampuan yang terbina oleh pelatihan yang memadai akan meningkatkan kinerja dan akan membuat karyawan menjadi lebih produktif. Program GPF telah memberikan training yang memadai bagi para karyawannya untuk lebih menggali potensi dalam diri mereka agar dapat terus berkreasi dan berkontribusi bagi kelangsungan program. Hal ini terlihat dari poin masing-masing 62% benar dan 23% lebih benar. Namun masih ada beberapa karyawan yang belum merasa pelatihan yang diberikan sesuai kebutuhan mereka, yang kemungkinan penyebabnya adalah posisi mereka yang sangat teknis, sehingga program GPF menemui banyak kendala untuk mengadakan pelatihan bagi mereka.

**Tabel 4.11 Kebebasan memberikan ide – peranan karyawan**

Nilai	Tanggapan	F	%
1	Tidak benar	0	0
2	Kurang benar	7	54
3	Benar	4	31
4	Lebih Benar	2	15
5	Benar sekali	0	0
		13	100

(Sumber: rangkuman peneliti – dari hasil kuesioner)

Dalam hal pengukuran kinerja berdasarkan kebebasan memberikan ide/gagasan (tabel 4.11) sebagai bentuk partisipasi atau peranan karyawan di program GPF, sebanyak 54% menyatakan kurang benar, 31% menyatakan benar, dan 15% menyatakan lebih benar.

Ketika karyawan diberikan kebebasan dalam berkarya dan mengeluarkan ide-ide yang mendukung proses bekerja, maka karyawan akan termotivasi untuk lebih giat bekerja dan lebih berani berimprovisasi untuk melahirkan karya-karya dari ide-ide yang mereka berikan. Penghargaan atas ide-ide karyawan sangat mempengaruhi

gairah bekerja, karena mereka merasa lebih dihargai dan dilibatkan dalam suatu proses. Dalam program GPF sejumlah karyawan belum merasa ide-ide mereka diterima dengan baik. Hal ini akan memberikan efek yang kurang baik dalam memotivasi mereka untuk bekerja lebih giat. Hal ini ditandai dengan poin 54%. Tetapi ada beberapa karyawan yang merasa mereka memiliki kebebasan dalam memberikan ide-idenya, yang kemungkinan dikarenakan posisi mereka yang cukup berpengaruh dalam manajemen program, yang ditandai dengan poin 31% dan 15%.

**Tabel 4.12 Pelimpahan wewenang**

Nilai	Tanggapan	F	%
1	Tidak benar	1	8
2	Kurang benar	5	38
3	Benar	4	31
4	Lebih Benar	3	23
5	Benar sekali	0	18
		13	100

(Sumber: rangkuman peneliti – dari hasil kuesioner)

Dari data yang ada di tabel 4.12 menunjukkan 8% responden menyatakan tidak benar adanya pelimpahan wewenang di program GPF ini, dan 38% menyatakan kurang benar, 31% responden menyatakan benar, dan 23% menyatakan lebih benar.

Adanya wewenang yang dilimpahkan kepada karyawan untuk mengambil keputusan dengan berdasarkan pertimbangan professional akan melatih jiwa kepemimpinan karyawan. Karyawan juga tidak lagi merasa bergantung kepada karyawan lain, walaupun dalam setiap masalah harus tetap saling dikomunikasikan. Pelimpahan wewenang juga merupakan salah satu wujud kepercayaan. Dan bila merasa dipercaya, maka karyawan akan semakin terpacu untuk lebih maju dan menghasilkan pekerjaan-pekerjaan yang berkualitas. Sebanyak 38% karyawan belum sepenuhnya merasa dilimpahkan wewenang tersebut. Sementara sejumlah 8% justru tidak merasa mendapatkan limpahan wewenang itu sama sekali. Namun ada sejumlah

karyawan yang merasa dipercaya diberi limpahan wewenang tersebut, yang ditandai dengan poin 23% dan 18%.

## B. Tingkat Kemampuan Sistem Program GPF

**Tabel 4.13 Semua data dan informasi yang dibutuhkan tersedia**

Nilai	Tanggapan	F	%
1	Tidak benar	0	0
2	Kurang benar	0	0
3	Benar	8	62
4	Lebih Benar	3	23
5	Benar sekali	2	15
		13	100

(Sumber: rangkuman peneliti – dari hasil kuesioner)

Sebanyak 62% responden menyatakan benar akan ketersediaan informasi dan data yang dibutuhkan (tabel 4.13) di program GPF, 23% menyatakan lebih benar dan 15% menyatakan benar sekali.

Data dan informasi adalah dua hal penting yang harus tersedia di semua organisasi. Kelancaran dan proses tumbuh dan berkembangnya organisasi didukung oleh data dan informasi yang memadai. Pada program GPF, sejumlah 62% karyawan merasa bahwa data dan informasi yang dibutuhkan tersedia dalam arti mudah diakses. Transparansi dan kemudahan mendapat informasi yang diinginkan adalah hal penting yang harus terus dipelihara agar tetap demikian. Bahkan sejumlah responden merasa bahwa mereka sangat mudah mendapatkan data & informasi yang diinginkan, yang ditandai dengan poin 23% dan 15%.



**Tabel 4.14**

**Data dan Informasi yang tersedia cukup akurat untuk mendukung jalannya proses pekerjaan**

Nilai	Tanggapan	F	%
1	Tidak benar	0	0
2	Kurang benar	0	0
3	Benar	7	54
4	Lebih Benar	4	31
5	Benar sekali	2	15
		13	100

(Sumber: rangkuman peneliti – dari hasil kuesioner)

Berdasarkan pernyataan bahwa data dan informasi yang tersedia di program GPF adalah akurat untuk mendukung jalannya proses pekerjaan, hampir separuh responden menyatakan benar 54%, lebih benar 31%, dan 15% benar sekali.

Keakuratan data dan informasi adalah hal yang harus dipenuhi oleh suatu organisasi apabila ingin memberikan informasi yang dipercaya. Kepercayaan karyawan akan keakuratan data dan informasi yang diberikan akan membuat mereka bersemangat untuk menggali lebih banyak informasi yang berguna demi tercapainya hasil pekerjaan yang memadai. Program GPF menyadari betapa pentingnya kebenaran suatu data atau informasi yang sering harus disajikan kepada lembaga-lembaga mitra. Ini ditandai dengan poin 54%, disusul dengan lebih setujunya karyawan dengan poin masing-masing 31% dan 15%.

**Tabel 4.15****Akses yang mudah untuk mendapatkan data dan informasi yang dibutuhkan**

Nilai	Tanggapan	F	%
1	Tidak benar	0	0
2	Kurang benar	1	8
3	Benar	8	61
4	Lebih Benar	1	8
5	Benar sekali	3	23
		13	100

(Sumber: rangkuman peneliti – dari hasil kuesioner)

Dari data yang ada di tabel 4.15 menunjukkan 8% responden menyatakan kurang benar program GPF mempunyai akses yang mudah untuk mendapatkan data dan informasi yang dibutuhkan, 61% responden menyatakan benar, 8% menyatakan lebih benar dan 23% menyatakan benar sekali.

Tersedianya informasi yang cukup bagi para karyawan dalam menjalankan tugasnya adalah sebagai dasar untuk mendapatkan data dan informasi yang akan disajikan kepada atasan atau mitra sebagai dasar pengambil keputusan. Oleh karena itu jika data dan informasi yang diinginkan tidak cukup akan dikhawatirkan para pimpinan atau mitra tidak tepat dalam mengambil keputusan. Program GPF cukup menyediakan akses yang mudah untuk itu, ditandai dengan poin 61% yang mendominasi tanggapan-tanggapan lain.

#### 4.4.1.2. Perspektif Proses Bisnis Internal

##### A. Inovasi

**Tabel 4.16**

**Memproses perwakilan pemerintah Australia dari kedatangan hingga selesai tugas**

Nilai	Tanggapan	F	%
1	Tidak benar	0	0
2	Kurang benar	1	8
3	Benar	3	23
4	Lebih Benar	9	69
5	Benar sekali	0	0
		13	100

(Sumber: rangkuman peneliti – dari hasil kuesioner)

Tabel 4.16 menunjukkan, bahwa 23% responden menyatakan benar bahwa setiap perwakilan Australia yang akan bertugas di Indonesia di proses dari awal kedatangan sampai selesai tugas mereka di Indonesia, sebanyak 69% menyatakan lebih benar, dan 8% menyatakan kurang benar.

Kedatangan perwakilan pemerintah Australia, yang dinamakan *deployee*, telah ditetapkan bersamaan dengan dibentuknya kemitraan antara lembaga pemerintah Indonesia dan Australia. Kedatangan mereka harus diurus mulai dari dokumentasi kedatangan, pengenalan kepada lembaga pemerintah Indonesia dimana *deployee* tersebut akan bertugas dan hingga selesai tugasnya. Ada beberapa karyawan yang merasa hal ini belum sepenuhnya dilaksanakan, ditandai dengan 8% poin untuk ‘kurang benar’, namun sebagian besar responden yakin bahwa seluruh proses telah dilakukan dengan baik, dilihat dari poin 69% untuk ‘lebih benar’.

**Tabel 4.17 Gagasan-gagasan baru didukung dengan segala resiko**

Nilai	Tanggapan	F	%
1	Tidak benar	0	0
2	Kurang benar	5	38
3	Benar	4	31
4	Lebih Benar	4	31
5	Benar sekali	0	0
		13	100

(Sumber: rangkuman peneliti – dari hasil kuesioner)

Pemberian gagasan-gagasan baru yang belum pernah diterapkan didalam program GPF didukung dengan segala resikonya dimana sebanyak 31% responden menyatakan benar, dan 31% responden menyatakan lebih benar.

Banyak permasalahan timbul didalam setiap organisasi. Terkadang, untuk mengatasinya diperlukan keberanian untuk menerapkan gagasan yang sebelumnya belum pernah dicoba. Dan disetiap gagasan atau apapun yang sifatnya baru, selalu ada resiko yang akan timbul. Namun, sejumlah 38% karyawan pada program GPF merasa bahwa gagasan-gagasan mereka belum bisa diterima untuk diterapkan dalam pemecahan persoalan yang timbul. Tetapi ada pula yang merasa bahwa selama ini gagasan mereka dipakai untuk penyelesaian masalah di program GPF. Ditandai dengan poin 31% untuk kedua tanggapan.

**Tabel 4.18**

**Dalam pekerjaan sehari-hari, telah mencapai hasil dengan tingkat kesalahan minimum**

Nilai	Tanggapan	F	%
1	Tidak benar	5	38
2	Kurang benar	0	0
3	Benar	1	8
4	Lebih Benar	2	16
5	Benar sekali	5	38
		13	100

(Sumber: rangkuman peneliti – dari hasil kuesioner)

Tabel 4.18 menunjukkan bahwa dalam pekerjaan sehari-hari dari karyawan program GPF, telah tercapai hasil dimana tingkat kesalahan minimum. Sebanyak 38% menyatakan hal ini tidak benar, 8% menyatakan benar, 16% menyatakan lebih benar dan 38% menyatakan benar sekali.

Dalam bekerja, setiap karyawan dimanapun dan pada posisi apapun tidak akan luput dari kesalahan. Namun demikian, ada kesalahan yang tak terhindarkan dan ada kesalahan yang bisa dihindarkan. Untuk mengatasi kesalahan yang bisa dihindarkan, karyawan harus bisa melakukan antisipasi, sehingga kesalahan yang terjadi adalah kesalahan minimum. Sejumlah 38% karyawan yakin telah berada pada kemampuan untuk memberikan hasil kerja dengan tingkat kesalahan minimum. Sebaliknya, ada 38% karyawan yang sama sekali tidak yakin apakah mereka telah berada pada tingkat ini atau belum.

## B. Operations

**Tabel 4.19**

**Proses perpanjangan Record/Memorandum of Understanding memadai secara administratif**

Nilai	Tanggapan	F	%
1	Tidak benar	1	8
2	Kurang benar	3	23
3	Benar	6	46
4	Lebih Benar	3	23
5	Benar sekali	0	0
		13	100

(Sumber: rangkuman peneliti – dari hasil kuesioner)

Dalam hal proses perpanjangan Record of Understanding atau Memorandum of Understanding telah memadai, 8% menyatakan hal itu tidak benar, 23% menyatakan kurang benar, 46% menyatakan benar, 23% menyatakan lebih benar.

Terlihat bahwa service standar untuk proses perpanjangan Record/Memorandum of Understanding belum memadai dari segi administratif. Proses yang sedikit panjang dan melibatkan banyak pihak membuat proses ini lebih sering terhambat. Sebanyak 23% karyawan menganggap proses perpanjangan belum memadai, sementara 8% bahkan menganggap proses administrasi perpanjangan Record of Understanding sama sekali tidak memadai. Sebaliknya, ada beberapa karyawan menganggap selama ini proses administratif dari perpanjangan RoU tidak ada masalah dan dianggap memadai. Ini terlihat dari poin 46% dan 23% dari mereka yang menganggap proses administrasi RoU memadai.

Tabel 4.20

**Program GPF membuat proses untuk menghadapi permasalahan yang timbul**

Nilai	Tanggapan	F	%
1	Tidak benar	0	0
2	Kurang benar	1	8
3	Benar	7	54
4	Lebih Benar	3	23
5	Benar sekali	2	15
		13	100

(Sumber: rangkuman peneliti – dari hasil kuesioner)

Sebanyak 54% responden menyatakan benar bahwa program GPF membuat proses untuk menghadapi permasalahan yang timbul, sementara 8% menyatakan hal itu kurang benar, 23% menyatakan lebih benar dan 15% menyatakan benar sekali.

Selalu ada permasalahan yang timbul dalam setiap pekerjaan. Begitu banyaknya masalah dari skala kecil hingga skala besar, terkadang membuat suatu organisasi harus membangun suatu sistem yang memproses permasalahan itu hingga terpecahkan. Dalam program GPF, masalah yang timbul lebih sering karena berbelitnya sistem di Australia, sehingga kantor Jakarta harus menunggu. Sebanyak 54% karyawan menganggap proses telah dijalankan oleh program GPF untuk menghadapi permasalahan yang timbul, namun karena masih sedikit sulit dijalani, sebanyak 8% karyawan menganggap itu belum sepenuhnya ada.

Tabel 4.21

**Pimpinan Program GPF perlu mengadakan briefing yang produktif secara teratur**

Nilai	Tanggapan	F	%
1	Tidak benar	0	0
2	Kurang benar	1	8
3	Benar	8	62
4	Lebih Benar	0	0
5	Benar sekali	4	30
		13	100

(Sumber: rangkuman peneliti – dari hasil kuesioner)

Bahwa pimpinan program GPF perlu mengadakan briefing secara teratur, sebanyak 62% menyatakan benar, sedangkan 8% menyatakan kurang benar, dan 30% menyatakan benar sekali.

Pertemuan singkat yang menindak lanjuti keadaan-keadaan di program GPF adalah penting untuk selalu *up date* dengan permasalahan yang sedang terjadi sehingga dapat dicari solusi yang terbaik secepatnya. Tanpa adanya pertemuan singkat antara sesama karyawan program GPF ini, sangat lah sulit untuk menemukan titik temu pencarian solusi atau pengambilam keputusan. Sebanyak 62% karyawan menganggap itu perlu dan telah dijalankan. Mereka menyadari betapa pentingnya briefing singkat itu, dimana mereka bisa mengeluarkan pendapat dan perasaan. Bahkan sejumlah 30% karyawan sangat menyadari betapa pentingnya pertemuan singkat ini. Namun, masih ada karyawan yang menganggap hal ini belum perlu untuk dilakukan, kemungkinan karena selama ini karyawan program GPF harus memiliki kesadaran sendiri untuk langsung menghadap atasan bila ada yang perlu dibicarakan, sehingga menganggap belum perlu adanya briefing secara teratur.



#### 4.4.1.3. Perspektif Stakeholder

**Tabel 4.22**

**Program GPF telah membina hubungan yang baik dengan para stakeholder**

Nilai	Tanggapan	F	%
1	Tidak benar	0	0
2	Kurang benar	1	6
3	Benar	8	47
4	Lebih Benar	2	12
5	Benar sekali	6	35
		17	100

(Sumber: rangkuman peneliti – dari hasil kuesioner)

Dari data yang ada pada tabel 4.22 tentang hubungan yang baik antara program GPF dengan stakeholder yang telah dibina, sebanyak 6% responden menyatakan itu kurang benar, 47% responden menyatakan benar, 12% responden menyatakan lebih benar, dan 35% responden menyatakan benar sekali.

Dalam setiap organisasi, diperlukan hubungan yang baik dengan para stakeholder agar tujuan tercapai. Hubungan yang baik tidak saja membawa keuntungan yang bukan berupa uang, tetapi bisa membentuk citra organisasi dan meningkatkan reputasi positif dari organisasi. Sebanyak 6% karyawan merasa belum betul-betul memiliki hubungan yang baik dengan para external stakeholder. Namun, sebagian besar karyawan, yang ditandai dengan poin 47% menganggap hubungan mereka dengan stakeholder adalah baik. Sebanyak 35% karyawan bahkan melihat hubungan itu sangat baik.

**Tabel 4.23****Program GPF mampu mengembangkan kualitas hubungan terhadap mitra**

Nilai	Tanggapan	F	%
1	Tidak benar	0	0
2	Kurang benar	1	6
3	Benar	9	53
4	Lebih Benar	7	41
5	Benar sekali	0	0
		17	100

(Sumber: rangkuman peneliti – dari hasil kuesioner)

Dari sebanyak 17 responden yang ada di tabel 4.23 6% menyatakan kurang benar adanya pengembangan kualitas hubungan terhadap mitra, 53% menyatakan benar, 41% menyatakan lebih benar dan tidak ada yang menyatakan hal itu benar sekali.

Kemampuan suatu organisasi mengembangkan kualitas hubungan terhadap mitra adalah sangat penting, terlebih bila mitra adalah stakeholder kunci. Tanpa adanya kemampuan pengembangan ini, maka akan terjadi banyak halangan dalam menjalankan aktifitas. Kemampuan ini harus terus selalu dibina dan dikembangkan kearah yang lebih baik untuk tercapainya tujuan program. Ada 6% karyawan yang belum melihat kemampuan ini di program GPF, namun disisi lain 53% karyawan telah bisa melihat kemampuan program untuk mengembangkan kualitas hubungan terhadap mitra. Sebanyak 41% karyawan yang lebih optimis bisa lebih merasakan hal itu.

**Tabel 4.24 Tepat dalam menghadapi keluhan stakeholder**

Nilai	Tanggapan	F	%
1	Tidak benar	1	6
2	Kurang benar	2	12
3	Benar	8	46
4	Lebih Benar	3	18
5	Benar sekali	3	18
		17	100

(Sumber: rangkuman peneliti – dari hasil kuesioner)

Tabel 4.24 bisa secara langsung menyatakan ketepatan dalam melayani keluhan dari stakeholder, dimana 6% responden menyatakan tidak benar, 12 % menyatakan kurang benar, 46% menyatakan benar, 18% menyatakan lebih benar dan 18% menyatakan benar sekali.

Ketepatan dalam menghadapi keluhan adalah kunci penyelesaian yang tepat pula. Untuk itu, diperlukan pemahaman akan persoalan atau keluhan yang dibawa oleh stakeholder kepada program GPF. Akan sangat sulit menemukan solusi apabila penanganannya sudah tidak tepat. Program GPF memiliki ketepatan dalam menghadapi keluhan stakeholder, yang ditandai dengan 46% karyawan yang menyatakan pernyataan itu benar, walaupun ada 6% karyawan yang tidak melihat ketepatan dalam penanganan itu, dan 12% karyawan belum merasa program GPF memiliki ketepatan penanganan masalah. Namun, tetap lebih banyak karyawan yang melihat adanya ketepatan tersebut, yang ditandai dengan poin 18%.

**Tabel 4.25 Mudah dalam menghubungi staff program GPF**

Nilai	Tanggapan	F	%
1	Tidak benar	0	0
2	Kurang benar	0	0
3	Benar	7	41
4	Lebih Benar	6	35
5	Benar sekali	4	24
		17	100

(Sumber: rangkuman peneliti – dari hasil kuesioner)

Untuk menghubungi staff program GPF, baik di Canberra maupun di Jakarta, 41% menyatakan benar bahwa mereka mudah menghubungi staff program GPF, 35% menyatakan lebih benar, dan 24% menyatakan benar sekali.

Kemudahan dalam menghubungi karyawan program GPF merupakan hal yang terlihat kecil namun sangat berpengaruh dalam hubungannya dengan stakeholder. Setiap karyawan perlu untuk membuat diri mereka mudah untuk dihubungi sengan selalu mengkatifkan alat komunikasi yang telah disediakan oleh AusAID untuk seluruh karyawan. Kesadaran ini sepenuhnya dimiliki oleh karyawan program GPF yang ditandai dengan poin 41% untuk benar bahwa ada kemudahan dalam mengubungi karyawan program GPF, 35% menyatakan lebih benar dan 24% merasa sangat mudah menghubungi karyawan program GPF.

**Tabel 4.26 Kemudahan meminta bantuan program GPF**

Nilai	Tanggapan	F	%
1	Tidak benar	0	0
2	Kurang benar	0	0
3	Benar	7	25
4	Lebih Benar	11	39
5	Benar sekali	10	36
		17	100

(Sumber: rangkuman peneliti – dari hasil kuesioner)

Adalah 25% responden yang menyatakan bahwa mereka merasa mudah untuk meminta bantuan program GPF, sementara 39% menyatakan lebih benar dan 36% menyatakan benar sekali.

Kemudahan dalam menghubungi bukan merupakan jaminan akan mudahnya meminta bantuan. Hal ini perlu ditanyakan oleh peneliti, mengingat kemudahan meminta bantuan adalah hal yang sangat penting dalam hubungannya dengan stakeholder. Untung buat program GPF, bahwa kemudahan menghubungi karyawan disukung pula oleh kemudahan dalam meminta bantuan. Sebanyak 25% karyawan menyatakan benar adanya kemudahan dalam meminta bantuan dari program GPF, diikuti dengan poin 39% dan 36% yang menyatakan lebih benar dan benar sekali.

#### 4.4.1.4. Perspektif Partnership

**Tabel 4.27**

**Partisipasi yang konsisten pada setiap aktifitas yang dilaksanakan oleh mitra Australia atau Indonesia**

Nilai	Tanggapan	F	%
1	Tidak benar	0	0
2	Kurang benar	0	0
3	Benar	12	70
4	Lebih Benar	2	12
5	Benar sekali	3	18
		17	100

(Sumber: rangkuman peneliti – dari hasil kuesioner)

Pada tabel diatas terlihat bahwa 70% responden menyatakan benar bahwa terdapat partisipasi yang konsisten pada setiap aktifitas yang dilaksanakan oleh mitra Australia maupun Indonesia, sedangkan 12% menyatakan lebih benar dan 18% menyatakan benar sekali.

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh baik mitra Australia ataupun mitra Indonesia seperti workshop, seminar dan pelatihan untuk tercapainya tujuan kemitraan selalu dibutuhkan partisipasi aktif dari seluruh pihak yang terlibat baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap program GPF. Namun, kadangkala partisipasi tersebut tidak dilakukan dengan konsisten karena belum adanya kesadaran akan arti penting *transfer knowledge* dari mitra Australia kepada mitra Indonesia. Peneliti merasa perlu menanyakan hal ini karena dengan konsistensi partisipasi akan meningkatkan kualitas partnership yang terjalin karena kedua mitra akan merasa berdaya guna. Sebanyak 70% karyawan yang terlibat merasa telah berpartisipasi secara konsisten. Bahkan sebanyak 18% merasa selalu konsisten dan tidak pernah tidak konsisten.

**Tabel 4.28**

**Keuntungan kemitraan Australia Indonesia dapat dirasakan – secara langsung atau tidak langsung**

Nilai	Tanggapan	F	%
1	Tidak benar	0	0
2	Kurang benar	0	0
3	Benar	4	24
4	Lebih Benar	5	29
5	Benar sekali	8	47
		17	100

(Sumber: rangkuman peneliti – dari hasil kuesioner)

Bisa dikatakan bahwa keuntungan kemitraan Australia-Indonesia dapat dirasakan secara langsung maupun tidak langsung, karena seperti dilihat dalam tabel bahwa sebanyak 29% responden menyatakan lebih benar, 47% responden menyatakan benar sekali, sementara hanya 24% yang menyatakan benar.

Keberhasilan suatu tujuan organisasi belum tentu bisa dirasakan oleh pihak-pihak yang seharusnya merasakannya. Apakah keuntungan dari kemitraan Australia-

Indonesia ini dirasakan secara langsung atau tidak langsung perlu ditanyakan oleh peneliti mengingat ini adalah tujuan kemitraan yang sesungguhnya. Sebanyak 47% karyawan merasa keuntungan dari kemitraan ini, baik secara langsung maupun tidak langsung. Hal ini merupakan pertanda yang sangat baik bagi kualitas kemitraan. Bahkan tidak ada karyawan yang tidak merasakan keuntungan kemitraan ini, karena mereka melihat sekecil apapun hal baru yang mereka peroleh dari kemitraan ini, merupakan suatu keuntungan. Ini ditandai dengan poin 24% dan 29% yang tidak menjawab negatif.

Untuk menjawab pertanyaan berikut:

1. Faktor-faktor apa saja yang menyumbang pada tujuan kesuksesan kemitraan?
2. Faktor-faktor apa saja yang menjadi penghambat kesuksesan tujuan kemitraan?

Peneliti mengadakan wawancara, karena peneliti merasa perlu mengetahui faktor-faktor penunjang dan penghambat tujuan kemitraan untuk mengukur kinerja program GPF secara keseluruhan, demi tercapainya keberlangsungan program.

1. Faktor-faktor yang menunjang kesuksesan kemitraan

***Participant Selection:*** Banyak responden Australia dan Indonesia menandai bahwa pemilihan orang yang tepat sangat penting bagi keberhasilan kegiatan mereka. Peserta perlu berada di tingkat operasional yang tepat untuk menunjukkan praktek-praktek baru di dalam situasi kerja, atau menjadi cukup berpengaruh untuk memperkenalkan praktek-praktek baru.

***Language:*** Kemampuan untuk berbicara dengan bahasa yang sama dilaporkan sangat penting baik oleh responden Australia dan Indonesia. Secondees Australia yang mampu berbicara Bahasa Indonesia dianggap lebih efektif, dan intern Indonesia yang mengunjungi Australia memerlukan terjemahan kompeten.

*“It was difficult at times. They wanted to explain things about Indonesia, but they couldn’t. We had a facilitator, but they did not translate everything, but made summaries which sounded not what they wanted to say....we need translators with better technical knowledge”*

*Australian Secondee*

***Participant Preparation:*** Banyak responden Australia dan Indonesia menganggap bahwa pengembangan tujuan yang jelas untuk magang adalah faktor penting. Persiapan lain mengenai isu-isu budaya dan orientasi umum adalah cukup berguna. Di samping itu, waktu yang dialokasikan untuk magang perlu pertimbangan untuk memastikan bahwa ada keseimbangan yang baik antara *observing* dan *learning* untuk memenuhi tujuan; memiliki jadwal yang tidak terlalu melelahkan, dan tidak berada terlalu jauh dari Jakarta dan bisnis pokok lainnya yang terlalu panjang.

***Broad Institutional Participation:*** Beberapa karyawan Australia dan Indonesia mengidentifikasi bahwa keterlibatan luas di lembaga itu lebih mungkin menghasilkan kemitraan yang berkelanjutan. Ini juga mengurangi risiko di mana beberapa karyawan Indonesia dapat meninggalkan program ketika kegiatan sedang berlangsung.

***The location of Work:*** Ada pandangan yang berbeda-beda tentang lokasi yang paling cocok dari pekerjaan - *internship* di Australia, atau *Secondees* dan pelatihan di Indonesia. Sebagian besar campuran dari masing-masing akan tampak tepat, tapi keputusan berkaitan dengan isi pekerjaan. Magang di Australia memiliki keuntungan membuat *intern* tersebut jauh dari gangguan pekerjaan di Jakarta; adanya sejumlah pejabat Australia dari lembaga yang berbeda untuk dikunjungi dan menunjukkan pada *interns* apa yang mungkin melalui pengamatan operasi langsung dan ikut serta dalam kerja sehari-hari. *Secondees* di Indonesia dianggap bermanfaat dalam menyediakan *on-the-job training* dan dukungan dari waktu ke waktu, dan bahwa ini lebih efektif bagi perubahan lembaga daripada mengirimkan laporan. Lokakarya yang dilakukan di Indonesia berarti lebih banyak karyawan bisa hadir.

***Indonesian Ownership:*** ini dipandang sebagai suatu faktor penting bagi mitra Australia dan Indonesia. Ini termasuk *genuine ownership* dalam desain dan pelaksanaan kegiatan.

*“It’s best not to focus on providing technical advise only, like telling them what to do, or trying to replicate Australian systems; rather we offer ideas or menus of options and then they choose what they would like to*



*do. This can be frustrating, but it is successful in the end. There is, of course, a risk that they will not deliver things that we hope for, and then there is a risk that it could all fall over. There must be a strong sense of ownership. They decide what to do, and then we help them do that. We allow the Indonesians to re-badge the material we produce together as theirs”.*

*Australian Secondees*

***Flexibility and Patience:*** Ini adalah aspek yang terkait dengan faktor yang diidentifikasi di atas. Beberapa karyawan mitra Australia mengatakan perlunya kesabaran dengan kemajuan dan tidak mendorong hasil terlalu cepat. Beberapa karyawan dari mitra Australian melaporkan perlunya bersikap responsif terhadap kebutuhan Indonesia bahkan ketika arah berubah. Para karyawan dari Australia dianggap lebih berhasil bila mereka mengembangkan rasa hormat untuk mengubah prioritas lokal (hal ini dibahas lebih lanjut di bawah faktor-faktor penghambat di bawah).

***Knowledge of the Context:*** ini dinilai oleh beberapa responden Australia sebagai hal penting untuk membuat harapan-harapan yang realistis akan pencapaian kemitraan, dan intervensi desain yang baik. Pengetahuan kontekstual yang baik datang dari persiapan berkualitas tinggi, atau kehadiran jangka panjang di Indonesia.

***Alignment of Australian and Indonesian Systems:*** Hal ini dianggap memainkan peran penting dalam keberhasilan suatu kegiatan karena mitra Indonesia bisa lebih langsung mengadopsi sistem Australia tanpa ditantang oleh adaptasi kompleks. Pandangan ini diselenggarakan oleh Australia dan mitra Indonesia.

**Faktor-faktor lain yang termasuk:** Mengirim Secondees yang cukup senior dan tamu dari Australia untuk berbicara langsung dengan pejabat pemerintahan senior di Indonesia adalah lebih efektif dalam mengubah sikap. *Interns* mendapat manfaat dengan berpergian berpasangan sehingga mereka memiliki seseorang untuk mendiskusikan ide-ide yang berkembang dan memiliki dukungan selama waktu rekreasi. Beberapa *interns* menganggap bahwa pengakuan formal pekerjaan mereka melalui sertifikasi akan bermanfaat dan meningkatkan nilai yang dirasakan dari suatu

kegiatan. Adopsi proyek percontohan dilihat oleh orang Indonesia sebagai mekanisme yang efektif untuk memperkenalkan perubahan dalam cara yang tidak mengancam.

Beberapa faktor yang dianggap penting dalam mengembangkan kemitraan termasuk: mempertahankan kontak pribadi antara mitra; memberikan sesuatu dari diri sendiri untuk hubungan kemitraan dan mengadopsi pendekatan yang progresif untuk mendorong keterlibatan mitra dalam hubungan dan mengembangkan rasa saling percaya. Keterbukaan dalam komunikasi dan kepercayaan juga diidentifikasi sebagai faktor kunci.

## 2. Faktor-faktor yang menghambat kesuksesan tujuan kemitraan

***Australian Resourcing of Agencies:*** Sebagian besar karyawan mitra Australia membahas pentingnya sumber daya yang memadai untuk berpartisipasi dalam GPF dan mencapai hasil yang diinginkan. Pada tingkat dimana program GPF menempatkan tekanan yang tidak semestinya tergantung pada ukuran agensi, dan sejauh mana kerja internasional dianggap bisnis pokok oleh para atasan mereka. Sebagian besar mitra Australia mendukung pertalian internasional karena merupakan persyaratan di bawah agenda *Whole of Government*.

*“The GPF drains our resources and expertise. AusAID pays the salaries, but we have no money for the rest of the Activity. We are not funded for international work. We are cautious about the next three years about what is the best way to move forward. To work in Indonesia we must be able to follow through on our work. This is not our core business and we have many other priorities. The international team is very small. Our [executive] has made the choice to pursue this though”.*

*Australian Activity Manager*

***Indonesian Budget and Human Resources Constraints:*** Di Indonesia ada sejumlah besar karyawan yang mengidentifikasi bahwa anggaran yang sedang berlangsung dan sumber daya manusia yang diperlukan untuk pelaksanaan kegiatan yang berkelanjutan di bawah GPF tidak memadai.

*“We have done a lot of training now, but it’s going to be time and resources to move this forward. Our staff will have to work on this between 3pm and 6pm which is difficult for them. A budget is going to be allocated to this; I just hope it will be enough. We would like someone to help us with the implementation of this for about three months, but there is no budget for that”*

*Australian Partner*

***Unrealistic Expectations of Pace and Absorptive Capacity:*** Langkah di mana Kegiatan GPF cukup diharapkan dapat dilaksanakan adalah faktor yang diidentifikasi oleh Indonesia dan Australia. *Start-up* kegiatan dapat memakan waktu, terutama ketika hubungan masih relatif baru dan konteks belum dipahami dengan baik. Proses reformasi juga memerlukan waktu dan ada perubahan signifikan dalam berpikir yang diperlukan sebelum implementasi sepenuhnya dari reformasi adalah mungkin. Beberapa karyawan Indonesia menunjukkan bahwa pekerjaan rutin mereka akan terancam jika mereka lebih terfokus pada program GPF. Mitra Australia telah menunjukkan kebutuhan bagi perspektif jangka panjang dan tujuan untuk menang kecil dari waktu ke waktu. Yang lain menegaskan bahwa pengambilan hal-hal yang perlahan-lahan dengan tidak meletakkan tekanan berlebihan pada hubungan juga sangat efektif. Beberapa mitra Australia mengidentifikasi keterbatasan bahwa fokus sebuah *output* sedang berlangsung. Lembaga Australia mendapat keuntungan dari kemitraan dengan harapan yang realistis.

***Timing for Both Parties:*** Ada sejumlah kecil contoh dari interns yang melakukan kunjungan ke Australia disaat lembaga pengundang tidak berada pada waktu yang tepat dari siklus mereka untuk mengamati jalannya operasional secara langsung. Timing juga harus sesuai bagi lembaga Australia untuk menyesuaikan dengan komitmen pekerjaan lokal mereka.

#### **4.4.1.5. Perspektif Keuangan**

Sebagai program kemitraan bilateral maka bagi Program GPF keuntungan *financial* sama sekali bukan tujuan. Meskipun demikian bukan berarti perspektif ini tidak

menjadi perhatian dalam mengelola organisasi atau program karena keefektifan organisasi akan dinilai juga melalui kinerja keuangannya.

Untuk organisasi nirlaba, *Balanced Scorecard* menyarankan untuk melakukan pengukuran yang mencakup target penggalangan dana serta pengeluaran administratif dan penggalangan dana sebagai alternatif sebagai presentase dari dana keseluruhan yang dapat dihimpun (Norton & Kaplan, 1996; 163).

Berdasarkan Laporan Keuangan terlampir, maka berarti kinerja program GPF dalam penggunaan dana dari pemerintah Australia hampir baik sehingga perlu upaya peningkatan efektifitas dan efisiensi dalam menjalankan kegiatan-kegiatan.

Hal ini dilihat dari lembar fakta (*Fact Sheet*) terlampir dari ke-empat lembaga-lembaga yang bermitra: *APSC, Treasury, APRA, Ombudsman*. Pada laporan tersebut, dimasukkan pula kondisi keuangan dari tahun-ke tahun, dan tidak ada satupun dari ke-empat lembaga ini yang mengalami kesulitan anggaran dalam melaksanakan kegiatannya. Bahkan pada kasus tertentu, terdapat budget yang di *carry forward*, tanpa adanya kegiatan yang dibatalkan. Hal ini karena pada saat penyusunan anggaran, para karyawan teknis menambahkan anggaran dengan presentase kecil, untuk mengantisipasi adanya inflasi atau pertukaran mata uang yang diakibatkan oleh gejala ekonomi maupun politik Indonesia. Namun demikian, ada batas toleransi untuk anggaran yang di *carry forward*, yaitu tidak melebihi 10% dari keseluruhan anggaran awal. Berikut peneliti melakukan penghitungan pada kontrak terakhir untuk ke-empat lembaga yang bermitra:

APSC total anggaran awal 2008-2009	: AUD 361,459.10
Anggaran yang terpakai	: AUD 351,439.10
Sisa anggaran	: AUD 11,000
Persentase sisa anggaran	: 3.04 %
<i>Treasury</i> total anggaran awal 2009	: AUD 1,273,286
Anggaran yang terpakai	: AUD 1,197,828
Sisa anggaran	: AUD 75,458
Persentase sisa anggaran	: 5.92%

APRA total anggaran awal 2007-2008	: AUD 573,590
Anggaran yang terpakai	: AUD 549,455
Sisa anggaran	: AUD 24,135
Persentase sisa anggaran	: 4.21%

<i>Ombudsman</i> total anggaran awal 2007-2008	: AUD 711,848
Anggaran yang terpakai	: AUD 705,822
Sisa anggaran	: AUD 6,026
Persentase sisa anggaran	: 0.9%

Sama seperti organisasi yang bersifat profit, maka program GPF perlu melakukan identifikasi dan menetapkan tujuan kegiatan. Dengan demikian program bukan hanya sekedar mengurangi pengeluaran saja tapi dengan anggaran yang terbatas dapat meningkatkan hasil dan manfaat dari masing-masing kegiatan yang dijalankan. Selain itu perlu juga dilakukan analisis biaya untuk melihat keterkaitan antara biaya langsung dan tidak langsung.

Sebuah fitur mencolok dari program GPF adalah bahwa ini adalah program didefinisikan oleh modalitas (yaitu pemerintah-ke-kemitraan pemerintah, dan kemitraan WoG Australia) dan bukan oleh hasil-hasil pembangunan. Hal ini telah mempengaruhi bagaimana GPF telah berevolusi, dan telah berkontribusi untuk beberapa konsekuensi. Hal ini juga berarti bahwa setiap kemitraan adalah unik dalam pendekatan; membentang luasnya jenis pekerjaan, dari tingkat bantuan teknis sampai kepada dialog kebijakan tingkat tinggi.

#### **4.5 Gambaran Umum Kinerja Program GPF**

Hasil keseluruhan dari penelitian kinerja program GPF adalah sebagai berikut: Untuk perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, pernyataan positif yang diberikan oleh peneliti dalam kuesioner lebih banyak di anggap benar oleh kebanyakan karyawan. Total, sebanyak 18% karyawan memilih 'tidak benar' atas pernyataan-

pernyataan positif mengenai pembelajaran dan pertumbuhan di dalam program GPF, dan 200% karyawan memilih 'kurang benar'.

Walau demikian, masih lebih banyak presentase karyawan yang memilih 'benar', dengan poin 532% yang menandakan optimisme dan sikap positif dari karyawan program GPF dalam menyikapi dan memandang situasi dan gejala yang terjadi dari proses kemitraan bilateral Australia-Indonesia. Bahkan sebanyak 253% karyawan melihat pernyataan-pernyataan positif tersebut sebagai 'lebih benar', yang berarti anggapan mereka atas proses pembelajaran dan pertumbuhan adalah diatas harapan. Walaupun secara keseluruhan hanya 117% karyawan yang memilih 'benar sekali', namun sangat mempengaruhi hasil pengukuran untuk perspektif ini, karena menambah poin pernyataan positif tersebut.

Sehingga jika dilihat dari hasil keseluruhan, maka kinerja program GPF dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah **baik**, dengan dominasi tanggapan yang bersifat positif yaitu benar, lebih benar dan benar sekali (total 902%). Walau ada yang memilih tanggapan yang bersifat negatif yaitu 'kurang benar' dan 'tidak benar' terhadap pernyataan positif untuk perspektif ini, tetapi keseluruhan persentase (218%) tetap jauh lebih kecil.

Untuk perspektif proses Bisnis Internal, sama halnya dengan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, pernyataan positif yang diberikan dalam kuesioner lebih banyak ditanggapi juga secara positif. Secara keseluruhan, sebanyak 224% karyawan memilih 'benar' atas pernyataan positif untuk proses bisnis internal ini. Bahkan sejumlah total 162% dan 83% tanpa ragu-ragu memilih 'lebih benar' dan 'benar sekali' yang menegaskan bahwa walaupun secara total terdapat sejumlah karyawan yang belum bisa bersikap optimis dan positif terhadap pernyataan positif ini, tetap lebih banyak karyawan yang memberi jawaban positif. Total tanggapan positif adalah untuk tanggapan 'benar', 'lebih benar', dan 'benar sekali' adalah 469%. Sementara total tanggapan negatif adalah untuk tanggapan 'kurang benar' dan 'tidak benar' dengan persentase 137%. Dengan demikian peneliti menilai dari dominasi tanggapan ini bahwa kinerja program GPF pada perspektif Proses Bisnis Internal dalam keadaan **baik**.

Untuk perspektif Stakeholder, secara keseluruhan tidak ada yang memilih 'tidak benar' atas pernyataan positif yang diberikan peneliti. Total persentase 0% ini sedikit banyak menandakan kepuasan atau pandangan stakeholder terhadap kinerja program GPF adalah baik. Hal ini menunjukkan pula para stakeholder tersebut tidak mempunyai pengalaman buruk ketika berinteraksi dengan karyawan program GPF baik di Canberra maupun di Jakarta. Namun tetap saja ada yang memberi tanggapan 'kurang benar' sebanyak total 24%, yang menandakan bahwa mereka belum sepenuhnya merasakan pengalaman yang baik ketika saling berinteraksi dengan program GPF. Dari hasil rangkuman keseluruhan untuk perspektif ini, peneliti menilai kinerja program GPF untuk perspektif stakeholder dalam keadaan **baik**, dilihat dari dominasi pemilihan tanggapan 'benar', 'lebih benar', dan 'benar sekali' dengan total poin 670%.

Untuk perspektif *Partnership* atau kemitraan, total persentase 0% untuk tanggapan 'tidak benar' dan 'kurang benar' menandakan bahwa perspektif ini dinilai baik oleh para karyawan dan *external stakeholder*. Total 200% suara untuk tanggapan 'benar', 'lebih benar' dan 'benar sekali'. Ada faktor penghambat dan penunjang kesuksesan program GPF dan keberlangsungan program yang didapat peneliti dari hasil wawancara. Dari hasil keseluruhan, peneliti melihat program GPF dalam keadaan **baik**, dari perspektif kemitraan.

Untuk perspektif keuangan, peneliti melampirkan *GPF Fact Sheet*, yaitu fakta-fakta program GPF yang terangkum, terutama aktifitas keuangan. Dari *Fact Sheet* tersebut, peneliti melihat selalu ada anggaran yang di *carry forward* untuk kegiatan di *phase* berikutnya. Kelebihan anggaran ini bukan karena dibatalkannya sejumlah aktifitas, namun karena ketika pertama kali terjadi pembuatan kerja sama dan penyusunan anggaran untuk berbagai aktifitas termasuk perjalanan dinas, para karyawan teknis senior baik di Canberra maupun di Jakarta selalu mempertimbangkan resiko dari segi ekonomi Indonesia seperti anjloknya nilai mata uang rupiah terhadap mata uang asing. Ini karena anggaran yang disusun memakai nilai Australian Dollar (AU\$). Namun demikian, kelebihan ini tidak banyak dan tidak

melebihi 10% dari keseluruhan nilai anggaran awal, karena jika demikian, menunjukkan penyusunan anggaran yang tidak efisien dan efektif atau bahkan kesalahan dalam penganggaran. Sehingga peneliti melihat bahwa kondisi keuangan program GPF yang diwakili oleh empat lembaga yang bermitra adalah **baik**.

