



SustainaBlue

HEIs stands for Higher Education Institutions

Pendidikan Tinggi (PT) untuk Ekonomi Biru Berkelanjutan di Malaysia dan Indonesia

SustainaBlue

D2.4 Program Peningkatan Kapasitas Bagi Staf Pendidikan Tinggi (PT) dalam Mengembangkan dan Mempertahankan Kolaborasi dengan Pemangku Kepentingan

Hibah Lump Sum ERASMUS

Erasmus-Edu-2023-CVE-Strand-2

Nomor proyek: 101129136

symplexis



Co-funded by
the European Union

Mendukung Pendidikan Tinggi (PT) di Malaysia dan Indonesia untuk meningkatkan relevansi PT dengan pasar tenaga kerja dan masyarakat untuk ekonomi biru dan transisi hijau yang berkelanjutan.

MITRA PROYEK:

Malaysia



UNIVERSITI MALAYSIA
TERENGGANU



UNIVERSITI SAINS MALAYSIA



ASOSIASI PENGEMBANGAN
AKUAKULTUR MALAYSIA

Indonesia



UNIVERSITAS
INDONESIA



INSTITUT TEKNOLOGI
SEPULUH NOPEMBER



Tanpa Pt. Pandu
SEJAHTERA

Yunani



UNIVERSITAS AEGEA



PERNAPASAN KEMBALI AEGEA



SYMPLEXIS

Siprus



UNIVERSITAS SIPRUS



PUSAT INOVASI SOSIAL CSI LTD



Co-funded by
the European Union

Didanai oleh Uni Eropa. Namun pandangan dan pendapat yang diungkapkan hanya milik penulis dan tidak selalu mencerminkan pandangan dan pendapat Uni Eropa atau Badan Eksekutif Pendidikan dan Kebudayaan Eropa (EACEA). Baik Uni Eropa maupun EACEA tidak dapat dimintai pertanggungjawaban atas mereka.

Identifikasi Dokumen:

Paket Kerja	2. Pendirian dan pengoperasian Pusat Ekonomi Biru Berkelanjutan untuk kolaborasi dengan industri biru, otoritas lokal dan pemangku kepentingan lainnya
Tugas	T2.3 Peningkatan kapasitas staf administrasi dan/atau akademik IPT dalam mengembangkan dan mempertahankan kerangka kerja kolaborasi
Judul	D2.4 Program peningkatan kapasitas bagi staf PT dalam mengembangkan dan mempertahankan kolaborasi dengan pemangku kepentingan
Mitra Utama	Symplexis
Penulis	Aegean Rebreath, Symplexis, dan Universitas Siprus
Tingkat diseminasi	Publik
Abstrak	Program Peningkatan Kapasitas ini bertujuan untuk membekali staf administrasi dan akademik institusi Pendidikan Tinggi (PT) dengan pengetahuan dan keterampilan tentang bagaimana mengembangkan dan mempertahankan kolaborasi dengan pemangku kepentingan secara lebih efektif. Program ini diselenggarakan dalam sembilan modul yang mencakup berbagai aspek kolaborasi pemangku kepentingan, dan mencakup kegiatan seperti kuis dan studi kasus, untuk membuat pembelajaran lebih menarik dan interaktif.
Status	Terakhir
Versi	2

Didanai oleh Uni Eropa. Namun pandangan dan pendapat yang diungkapkan hanya milik penulis dan tidak selalu mencerminkan pandangan dan pendapat Uni Eropa atau Badan Eksekutif Pendidikan dan Kebudayaan Eropa (EACEA). Baik Uni Eropa maupun EACEA tidak dapat dimintai pertanggungjawaban atas Penulis.

Proyek: 101129136 — SustainaBlue — ERASMUS-EDU-2023-CBHE

Isi

Pendahuluan	7
Proyek SustainaBlue.....	7
Program Peningkatan Kapasitas: Gambaran Umum dan Ruang Lingkup	8
Modul 1 - Memahami kebutuhan & peluang untuk inovasi	11
Pendahuluan	11
Unit 1 – Apa itu Inovasi?	13
Unit 2 – Mengapa Inovasi Penting?	15
Unit 3 – Memahami Kebutuhan dan Peluang Inovasi	18
Kesimpulan	27
Kegiatan Interaktif	28
Kuis Singkat.....	29
Referensi.....	31
Sumber Daya Tambahan.....	31
Modul 2 - Mengembangkan Rencana Kolaborasi.....	33
Pendahuluan	33
Unit 1 – Asal Usul dan Kerangka Kerja Perencanaan Kolaboratif.....	35
Unit 2 – Menyusun dan Menerapkan Rencana Kolaborasi.....	40
Unit 3 – Aplikasi dari Perencanaan Kolaboratif.....	44
Kegiatan Interaktif	51
Kuis Singkat.....	55
Referensi.....	57
Sumber daya tambahan	60
Modul 3 – Keterlibatan Pemangku Kepentingan	62
Pendahuluan	62
Unit 1 – Pengantar Keterlibatan Pemangku Kepentingan	64
Unit 2 – Proses Keterlibatan Pemangku Kepentingan	69
Unit 3 – Mengevaluasi dan Mempertahankan Keterlibatan Pemangku Kepentingan	72
Kegiatan Interaktif	75
Kuis Singkat.....	75
Referensi.....	77
Sumber Daya Tambahan.....	78
Modul 4 – Keterampilan Negosiasi dan Manajemen Konflik.....	80
Pendahuluan	80
Unit 1 – Negosiasi Integratif & Teknik Penciptaan Nilai	83
Unit 2 – Pembuatan Kesepakatan & Mitigasi Risiko dalam Negosiasi Multilateral.....	84

Unit 3 – Metode Komunikasi & Persuasif.....	86
Kegiatan Interaktif	89
Kuis Singkat.....	94
Referensi/Sumber Daya Tambahan	95
Modul 5 – Jenis Kerja Sama	96
Pendahuluan	96
Unit 1 – Pengantar Kerja Sama dan Pentingnya dalam Ekonomi Biru.....	99
Unit 2 – Jenis Kerja Sama Utama.....	99
Unit 3 – Studi Kasus Kerja Sama Ekonomi Biru	101
Kegiatan Interaktif	103
Kuis Singkat.....	104
Referensi.....	106
Sumber daya tambahan	107
Modul 6 - Perencanaan Tindakan.....	109
Pendahuluan	109
Unit 1 – Mengembangkan Rencana Aksi	111
Unit 2 – Menerapkan Rencana Aksi	113
Unit 3 – Rencana Aksi Tahunan Pusat Ekonomi Biru Berkelanjutan	115
Kesimpulan	117
Kegiatan Interaktif	118
Kuis Singkat.....	119
Referensi.....	120
Lampiran I - Templat rencana tahunan	122
Modul 7 – Alat untuk Merancang Model Kemitraan Inklusif.....	125
Pendahuluan	125
Unit 1 – Proses Identifikasi Pemangku Kepentingan.....	127
Unit 2 – Pentingnya Alat Kemitraan	129
Unit 3 – <i>Toolkit Co-design</i> Kemitraan P.ACT	130
Unit 4 – Kanvas Kemitraan	132
Kegiatan Interaktif	135
Kuis Singkat.....	136
Referensi.....	138
Sumber daya tambahan	138
Modul 8 – <i>Living Labs</i> sebagai Model Keterlibatan untuk Inovasi.....	139
Pendahuluan	139
Unit 1 – Pengantar <i>Living Labs</i> dan Ekosistem Inovasi.....	141

Unit 2 – <i>Living Labs</i> sebagai Platform Kreasi dan Keterlibatan Bersama	144
Unit 3 – <i>Living Labs</i> di Institusi Pendidikan Tinggi.....	148
Kegiatan Interaktif	153
Kuis Singkat.....	153
Referensi.....	155
Sumber daya tambahan	158

Modul 9 - Faktor Keberhasilan untuk Mengembangkan Pendekatan Strategis dan Sistematis untuk Berkolaborasi 159

Unit 1 – Mengidentifikasi Faktor Keberhasilan Utama	162
Unit 2 – Tantangan dan Solusi dalam Kolaborasi Strategis	166
Kesimpulan	169
Kegiatan Interaktif	171
Kuis Singkat.....	171
Referensi.....	173



Pendahuluan

Program Peningkatan Kapasitas saat ini (selanjutnya disebut sebagai "Program") bertujuan untuk membekali staf administrasi dan akademik Lembaga Pendidikan Tinggi (PT) dengan pengetahuan dan keterampilan tentang bagaimana mengembangkan dan mempertahankan kolaborasi dengan pemangku kepentingan secara lebih efektif. Proyek ini dikembangkan dalam kerangka "*SustainaBlue - HEIs for sustainable blue economy in Malaysia and Indonesia*", sebuah proyek tiga tahun yang akan berlangsung dari 01/12/2023 hingga 30/11/2026 dan dilaksanakan dengan dukungan keuangan dari Komisi Eropa, di bawah hibah proposal ERASMUS-EDU-2023-CBHE. Program ini merupakan bagian dari kegiatan yang lebih luas dari Paket Kerja kedua (WP2) proyek, yang berupaya mendukung pendirian dan pengoperasian "**Pusat Ekonomi Biru Berkelanjutan**" di masing-masing dari empat PT (UMT, USM, UI, ITS) yang berpartisipasi dalam proyek untuk mendorong kolaborasi dengan industri biru, otoritas lokal dan pemangku kepentingan lainnya.

Proyek SustainaBlue

SustainaBlue bertujuan untuk mendukung Lembaga Pendidikan Tinggi (PT) Malaysia dan Indonesia dalam meningkatkan relevansi PT dengan pasar tenaga kerja dan masyarakat untuk ekonomi biru yang berkelanjutan dan transisi hijau. Istilah "**Ekonomi Biru**" mengacu pada penggunaan sumber daya perairan secara berkelanjutan untuk pertumbuhan ekonomi, peningkatan kesejahteraan masyarakat dan kesetaraan sosial, dan perlindungan terhadap eksternalitas lingkungan yang negatif, seperti polusi dan perubahan iklim. Dalam Upaya mencapai transisi hijau, semua sektor ekonomi biru, termasuk perikanan, akuakultur, pariwisata pantai, transportasi laut, operasi pelabuhan, dan pembuatan kapal, harus bekerja sama untuk mengurangi efek lingkungan dan iklimnya. Pergeseran ke ekonomi biru, sirkular, dan karbon netral yang lebih berkelanjutan ini akan menghasilkan lapangan kerja dan perusahaan baru.

Proyek ini akan bermanfaat secara langsung dan tidak langsung bagi staf dan mahasiswa PT, industri biru, dan masyarakat setempat. Dalam hal ini, tujuan spesifik dari proyek ini meliputi:

1. Penguatan keterampilan staf pengajar PT tentang pengembangan kurikulum dan metode pengajaran serta konten tentang keterampilan biru generasi berikutnya.
2. Meningkatkan kapasitas staf PT dalam kerja sama aktif dengan pemangku kepentingan (Quintuple Helix).
3. Memperkuat kerja sama PT dengan industri dan pemangku kepentingan lainnya untuk mengatasi ketidaksesuaian antara persyaratan pemberi kerja dan penawaran PT, dan untuk



- mempromosikan inovasi Quintuple Helix (Industri, Pemerintah-Publik dan Masyarakat Sipil-Lingkungan).
4. Memodernisasi penawaran akademik HPT menuju ekonomi biru yang berkelanjutan.
 5. Mentransfer hasil pengajaran dan/atau penelitian PT kepada masyarakat pesisir setempat.
 6. Meningkatkan tingkat keterampilan dan potensi kerja mahasiswa dalam ekonomi biru yang berkelanjutan.
 7. Meningkatkan *reskilling*/peningkatan keterampilan tenaga kerja aktif di industri biru pada generasi berikutnya dari keterampilan biru.
 8. Meningkatkan kesadaran di kalangan mahasiswa, terutama perempuan (yang kurang terwakili di sektor ini), tentang "karir biru yang berkelanjutan".

Program Peningkatan Kapasitas: Gambaran Umum dan Ruang Lingkup

Seperti disebutkan sebelumnya, Program saat ini telah dikembangkan sebagai bagian dari kegiatan WP2 yang secara keseluruhan bertujuan untuk meningkatkan kapasitas staf administrasi dan pengajar keempat PT untuk mempertahankan kerja sama aktif dengan pemangku kepentingan Quintuple Helix (Industri-Pemerintah-Publik & Masyarakat Sipil-Lingkungan), memperkuat kerja sama tersebut untuk mengatasi ketidakcocokan antara persyaratan pemberi kerja dan penawaran PT, mempromosikan inovasi Quintuple Helix, dan mentransfer hasilnya ke masyarakat pesisir setempat, sehingga menciptakan nilai sosial.

Dalam Paket Kerja ini, pendirian dan pengoperasian empat "Pusat Ekonomi Biru Berkelanjutan" (SBEC) juga dipertimbangkan, satu di masing-masing PT yang berpartisipasi di Malaysia dan Indonesia (UMT, USM, UI, ITS). Pusat-pusat ini akan bertanggung jawab untuk memulai dan memimpin jenis kerja sama baru, kreasi bersama, dan produksi bersama pengetahuan dan inovasi antara PT, industri biru, otoritas lokal, dan pemangku kepentingan terkait lainnya, menuju ekonomi biru yang berkelanjutan. Lebih khusus lagi, mereka akan menyediakan berbagai layanan yang mendorong pengembangan pemangku kepentingan internal dan eksternal, dengan tujuan untuk memperkuat kegiatan penelitian, mendorong inovasi, dan meningkatkan kapasitas penelitian. Pusat juga akan melakukan kampanye pendidikan dan kesadaran ekstensif tentang wilayah maritim dan pesisir, menyediakan seminar dan kursus, merencanakan acara penjangkauan publik, melakukan penelitian, mempromosikan kebijakan berkelanjutan, menarik keterlibatan masyarakat, dan membentuk aliansi dengan berbagai pemangku kepentingan di sektor ekonomi biru. Pusat akan bertujuan untuk mengembangkan pekerjaan yang memenuhi standar kualitas di seluruh dunia dan kompetitif dalam skala global.



Tugas ketiga dari WP2, di mana Program saat ini dibuat, memerlukan pengembangan program peningkatan kapasitas untuk staf administrasi dan akademik PT, dengan fokus pada penciptaan dan mempertahankan kerangka kerja kolaborasi, yang bertujuan untuk mendukung menavigasi operasi SBEC dikeemot PT. Tiga mitra UE (Symplexis, AR, UCY) mengembangkan program peningkatan kapasitas yang komprehensif dan mudah diikuti untuk disampaikan kepada staf administrasi dan akademik empat PT yang secara aktif terlibat dalam operasi dan manajemen masing-masing SBEC, dengan fokus pada pengembangan dan mempertahankan kerangka kerja kolaborasi yang kuat dengan jaringan setiap PT.

Program saat ini bertujuan untuk membantu IPT dalam mengembangkan dan memelihara jaringan pengetahuan dan rantai nilai yang kuat untuk mendorong transfer pengetahuan dan teknologi, serta dalam Pengembangan Kapasitas setiap PT, memfasilitasi pengembangan profesional staf akademik dan administrasi, yang pada akhirnya akan memungkinkan keberhasilan implementasi reformasi keempat PT.

Untuk itu, Program Peningkatan Kapasitas berfokus pada sembilan bidang tematik inti, yang diselenggarakan dalam modul masing-masing, sebagai berikut:

Modul 1 - Memahami kebutuhan & peluang untuk inovasi

Modul 2 - Mengembangkan rencana kolaborasi

Modul 3 – Keterlibatan Pemangku Kepentingan

Modul 4 – Keterampilan negosiasi dan manajemen konflik

Modul 5 – Jenis Kerja Sama

Modul 6 - Perencanaan Tindakan

Modul 7 – Alat untuk Merancang Model Kemitraan Inklusif

Modul 8 – *Living Labs* sebagai model keterlibatan untuk inovasi

Modul 9 - Faktor keberhasilan untuk mengembangkan pendekatan strategis dan sistematis untuk berkolaborasi

Setiap Modul terdiri dari bagian pengantar, memberikan gambaran singkat tentang tujuan dan isinya, serta Hasil Utama Pembelajaran dan beberapa pedoman dasar untuk pelatih. Isi utama dari setiap modul kemudian disajikan, dibagi menjadi unit-unit yang lebih kecil. Elemen interaktif, seperti aktivitas dan kuis singkat juga disertakan dalam setiap modul, diikuti dengan referensi dan sumber daya tambahan untuk pembaca yang tertarik.



Program Peningkatan Kapasitas dirancang dan dikembangkan untuk memandu penyampaian **tiga webinar selama masing-masing 3 jam** yang akan dilakukan oleh mitra proyek UE (Symplexis, UCY, dan AR) untuk staf administrasi dan akademik dari empat PT Asia (UMT, USM, UI, ITS) yang berpartisipasi dalam proyek SustainaBlue. Dengan demikian, mengambil bentuk *program Train-the-Trainer*, sehingga para peserta kemudian dapat mentransfer pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh kepada anggota staf lain di lembaga mereka. Untuk alasan ini, program ini juga akan tersedia **secara online melalui webinar asinkronus**, melalui **Platform Akselerasi Biru & Hijau** (<https://learning-sustainablue.eu/>) proyek.



Modul 1 - Memahami kebutuhan & peluang untuk inovasi

Pendahuluan

Modul ini bertujuan untuk memperkenalkan konsep inovasi sebagai respons terhadap tantangan dan peluang dunia nyata. Inovasi adalah landasan kemajuan, mendorong masyarakat, organisasi, dan individu menuju solusi yang lebih baik untuk tantangan dan peluang yang ada. Hal ini mencakup kemampuan untuk berpikir secara berbeda, beradaptasi dengan keadaan yang berubah, dan menerapkan ide-ide kreatif yang mengatasi berbagai kebutuhan. Di era kemajuan teknologi yang pesat dan masalah global yang kompleks saat ini, inovasi telah menjadi alat penting untuk menumbuhkan ketahanan, memastikan keberlanjutan, dan mempertahankan keunggulan kompetitif di seluruh sektor. Dengan memelihara budaya inovasi, organisasi dapat mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan, menavigasi ketidakpastian, dan menciptakan nilai yang selaras dengan prioritas masyarakat dan lingkungan.

Modul saat ini, berjudul "Memahami Kebutuhan & Peluang untuk Inovasi", mengeksplorasi konsep dan kerangka kerja dasar yang mendukung inovasi, memberikan wawasan tentang berbagai jenis inovasi, seperti inkremental, disruptif, dan radikal, dan menyoroti pentingnya mengidentifikasi kesenjangan, kebutuhan, dan peluang untuk mendorong inovasi. Melalui kombinasi pengetahuan teoritis dan alat praktis, modul ini membekali partisipan untuk menilai kelayakan pendekatan inovatif dan menerapkannya secara efektif. Topik yang dibahas termasuk memahami pendorong inovasi, mengevaluasi peluang pertumbuhan, dan mengeksplorasi strategi untuk menerapkan solusi inovatif dalam beragam pengaturan.

Pentingnya inovasi bagi keberhasilan organisasi; Pendorong utama kemajuan dan keberlanjutan bagi yang terlibat dalam organisasi. Melalui pengembangan solusi inovatif, individu dan organisasi dapat mengatasi tantangan global yang mendesak, berkontribusi pada pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan, dan meningkatkan kualitas hidup. Modul ini bertujuan untuk menumbuhkan pemahaman yang mendalam tentang potensi inovasi untuk menciptakan nilai, memungkinkan peserta untuk memimpin inisiatif transformatif dalam bidangnya masing-masing.

Hasil Utama Pembelajaran

1. Peserta mampu memahami berbagai jenis dan pendorong inovasi serta relevansinya di berbagai sektor.

2. Peserta mampu mengidentifikasi dan mengevaluasi peluang inovasi menggunakan kerangka kerja strategis dan alat praktis.
3. Peserta mampu menerapkan pendekatan inovatif untuk memecahkan tantangan dunia nyata, dengan penekanan pada keberlanjutan dan dampak sosial.

Pedoman untuk Pelatih

- Fokus pada menghubungkan konsep teoritis dengan aplikasi di industri/masyarakat untuk membantu partisipan mengkontekstualisasikan inovasi.
- Dorong diskusi aktif dan gunakan studi kasus atau contoh untuk menunjukkan relevansi praktis dari kerangka kerja inovasi.
- Memfasilitasi kegiatan interaktif, seperti sesi *brainstorming* dan latihan kelompok, untuk menumbuhkan kreativitas dan pemikiran kolaboratif.
- Berikan umpan balik yang konstruktif dan menginspirasi peserta untuk mengeksplorasi pendekatan yang tidak konvensional untuk pemecahan masalah.



Unit 1 – Apa itu Inovasi?

Lingkungan persaingan saat ini sangat bergantung pada inovasi, karena tantangan saat ini tidak dapat diselesaikan dengan metode yang sudah ketinggalan zaman; Oleh karena itu, inovasi sangat penting di semua industri. Sementara beberapa inovasi dapat menjadi terobosan teknis revolusioner atau konsep bisnis. Sebagian besar inovasi terdiri dari perbaikan sederhana dan lebih bertahap pada barang, layanan, dan proses yang sudah ada.

Tapi apa sebenarnya inovasi itu dan apa saja jenisnya?

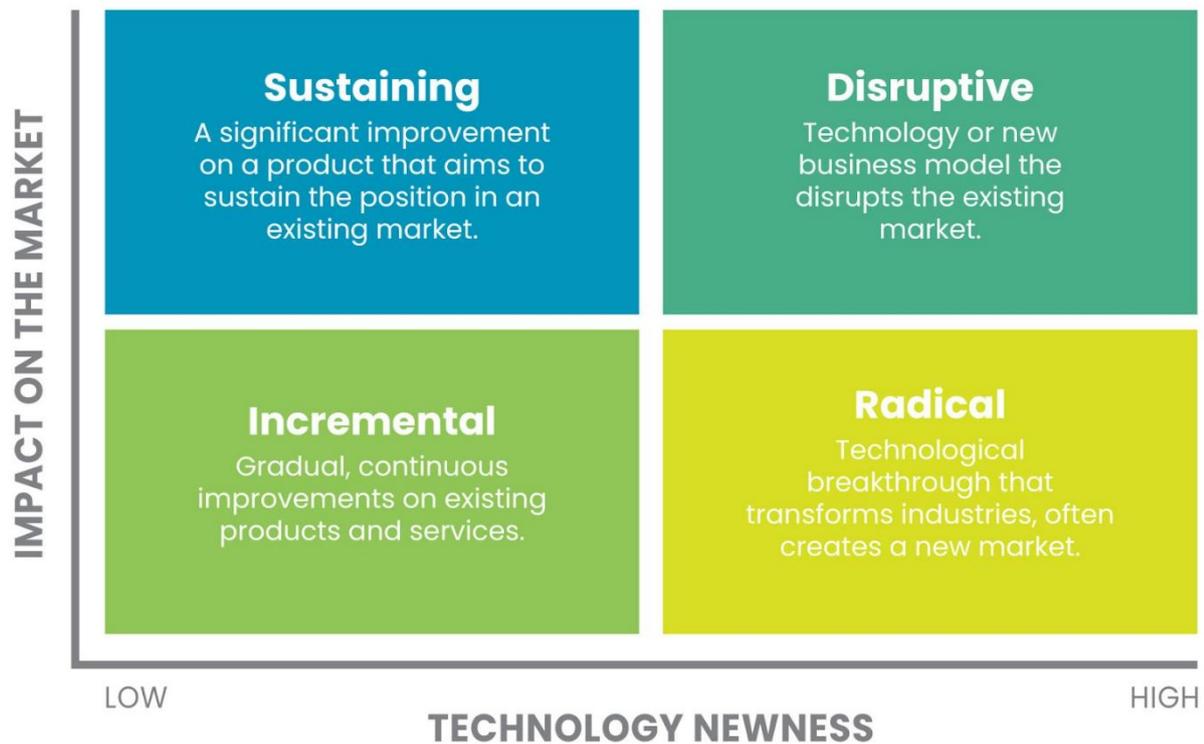
Inovasi mengacu pada produk, layanan, model, atau pendekatan apa pun yang baru dan praktis (Boyles, 2022). Dengan kata lain, inovasi adalah proses menciptakan sesuatu yang baru atau tindakan memodifikasi prosedur, untuk mengatasi suatu masalah dan untuk meningkatkan nilai atau kegunaannya. Seperti yang akan kita lihat di bawah, inovasi dapat mengambil berbagai bentuk, tetapi seringkali memerlukan pemikiran orisinal dan kreatif, yang memelihara ide-ide unik.

Inovasi dapat diklasifikasikan ke dalam jenis/kategori berikut (Isomäki, 2017; Kylliäinen, 2019), menurut teknologi yang digunakannya dan pasar tempat beroperasi:

- ***Sustaining innovation***: Jenis inovasi ini hanya memperluas pasar atau jaringan nilai yang sudah ada daripada membangun yang baru; dengan meningkatkan dan memperluas pasar yang ada, atau dengan kata lain "mempertahkannya". Mempertahankan inovasi sedikit meningkatkan kinerja produk di setiap iterasi sehingga meminimalkan kekurangan. Hal ini dipilih karena paling menguntungkan dan membawa risiko yang lebih sedikit, jenis inovasi berkelanjutan merupakan inovasi yang paling sering disukai. Akibat dari inovasi ini yaitu pasar terus berkembang, meskipun sederhana dan dalam proporsi yang lebih kecil; penekanan dalam hal ini beralih ke peningkatan pendapatan. iPhone adalah contoh inovasi yang sekarang benar-benar berkelanjutan dan menguntungkan. Iterasi ponsel yang lebih baru menargetkan kategori klien yang sama tanpa menghasilkan nilai baru. Namun, pendapatan perusahaan terus naik. Perubahan kecil yang dilakukan semua bisnis yang sukses dari tahun ke tahun juga merupakan contoh dari keberlanjutan inovasi.
- ***Disruptive innovation***: Menurut gagasan inovasi yang mengganggu, jaringan nilai baru diciptakan oleh konsep, produk, atau layanan yang memasuki pasar yang sudah ada atau membangun pasar baru. Dengan kata lain, inovasi disruptif adalah jenis teknologi yang "mengancam" yang lebih tua dengan membuatnya ketinggalan zaman atau kurang diinginkan. Meskipun teknologi ini memiliki potensi untuk mengubah non-pelanggan menjadi pelanggan,

mereka mungkin belum dapat memenuhi kebutuhan dan preferensi. Ketika praktik bisnis konvensional gagal, inovasi yang mengganggu diperlukan, karena membutuhkan keterampilan dan cara baru dalam melakukan sesuatu. Namun, mungkin perlu waktu lebih lama dari yang diharapkan agar “penemuan yang mengganggu” dapat menggantikan yang sudah mapan. Contoh sukses dari inovasi yang mengganggu adalah Netflix, yang menarik pengadopsi awal dengan layanan berlangganan film melalui pos, tetapi baru setelah beralih ke streaming web yang menjadi sangat populer. Pelanggan sekarang dapat memilih dari berbagai macam layanan berlangganan film online, dan model ini secara progresif mengambil alih pasar sehingga mengubah industri film.

- **Incremental innovation:** Mirip dengan mempertahankan inovasi, inovasi inkremental hanya mewakili perubahan kecil pada produk atau layanan saat ini dan sedikit lebih baik daripada iterasi/versi terakhirnya. Sebagian besar inovasi yang terjadi merupakan peningkatan bertahap dan berkelanjutan dari ide, barang, atau jasa yang sudah ada sebelumnya di pasar. Misalnya, pengembangan bertahap telah menghasilkan sejumlah besar peningkatan smartphone atau TV dan fitur-fitur baru selama beberapa tahun terakhir untuk menanggapi dan memuaskan permintaan klien. Salah satu kelemahan inovasi ini adalah meskipun inovasi inkremental terkadang sedikit lebih baik daripada yang tersedia saat ini, inovasi tersebut tidak selalu memiliki dampak yang signifikan. Selain itu, ada kemungkinan produk menjadi terlalu rumit dan dikemas dengan fitur, yang belum tentu akan menarik bagi semua orang. Risiko lain adalah bahwa pasar pada akhirnya mungkin (dan akan) bergeser; Dengan demikian, tetap *up to date* dengan perubahan akan membutuhkan lebih dari sekadar inovasi bertahap.
- **Radical innovation:** Meskipun memiliki sifat yang sama dengan *Disruptive innovation*, inovasi radikal menggunakan model bisnis baru dan teknologi revolusioner pada saat yang bersamaan. Inovasi radikal mengubah pasar, dan berpotensi mengubah seluruh ekonomi, dengan mengatasi kebutuhan dan memecahkan masalah dengan cara yang sama sekali berbeda dari yang biasa dilakukan - bahkan yang tidak kita sadari yang ada. Terlepas dari kelangkaannya, terobosan radikal menjadi semakin lazim dalam beberapa tahun terakhir. Contoh perkembangan teknologi radikal yang telah mengubah cara seluruh dunia bekerja dan berkomunikasi termasuk internet dan komputer pribadi; pertumbuhan ekonomi telah meningkat pesat karena mereka, sudah diikuti oleh gelombang inovasi radikal seperti Kecerdasan Buatan (AI) dan teknologi blockchain.



Diadaptasi dari Kylliäinen, 2019

Bergantung pada bagaimana dan di mana inovasi terjadi, inovasi *disruptive* dan *sustaining* dapat bersifat *radical* atau *incremental*, yang sering menimbulkan kebingungan dan memperumit perbedaan antara kedua konsep tersebut. Pendekatan inovasi yang menyeluruh dan holistik mungkin diperlukan untuk memberikan hasil yang lebih nyata dan bermanfaat bagi calon inovator. Penting juga untuk dicatat bahwa meskipun empat jenis inovasi yang paling umum, ada lebih banyak pendekatan kategorisasi (lihat sumber daya tambahan).

Unit 2 – Mengapa Inovasi Penting?

Inovasi melibatkan pengenalan konsep, tujuan, dan strategi baru; memerlukan pemikiran tentang standar industri saat ini dan kemudian mengevaluasi “kemanjurannya.” Untuk berinovasi, seseorang harus mengenali area yang perlu ditingkatkan dalam metode operasi mereka saat ini, kemudian memanfaatkan kesempatan itu (Indeed, 2024). Menyadari bahwa inovasi berkontribusi pada kesuksesan organisasi/perusahaan di masa depan sehingga sangat penting untuk menghargai signifikansinya. Inovasi dapat menjadi insentif yang berharga; menghasilkan ide-ide orisinal yang dapat

menghasilkan pengembangan teknik manufaktur baru dan strategi bisnis, sekaligus membuat produk dan layanan yang sebelumnya tidak tersedia (Indeed, 2024).

Ketika digunakan dengan benar dan efektif, inovasi dapat menghasilkan sejumlah keuntungan bagi organisasi (Boyles, 2022; Indeed, 2024; Tidd & Bessant, 2020):

- ✓ Dapat membuka pintu baru dan membantu mempertahankan keunggulan kompetitif organisasi di bidangnya.
- ✓ Dapat mengarah pada pertumbuhan pendapatan dan peningkatan kepuasan pelanggan.
- ✓ Berpotensi mengurangi persaingan dan persaingan di ceruk pasar sendiri dan membedakan diri dari pesaing di pasar.
- ✓ Dapat menumbuhkan produktivitas dan inspirasi.
- ✓ Dapat menetapkan dasar bagi kemajuan ekonomi teknologi.
- ✓ Mendorong kemampuan beradaptasi dan fleksibilitas.
- ✓ Mendorong pertumbuhan dan perkembangan.
- ✓ Dapat terus berkorelasi dengan kesuksesan dan kemajuan.

Lebih khusus lagi, inovasi adalah pendorong penting pertumbuhan organisasi dan keberlanjutan jangka panjang. Seiring pergeseran pasar dan lingkungan, perusahaan dan organisasi menghadapi tantangan baru yang membutuhkan solusi adaptif; Selain itu, di pasar yang tidak pasti atau bergejolak, organisasi yang secara aktif berinvestasi dalam inovasi cenderung lebih Tangguh karena lebih siap untuk menanggapi tekanan dan risiko eksternal (Am et al., 2020). Inovasi memungkinkan organisasi/perusahaan untuk mengembangkan produk, layanan, dan proses yang memenuhi kebutuhan yang muncul serta permintaan konsumen yang berubah sehingga meningkatkan keunggulan kompetitif (Tidd & Bessant, 2018).

Adaptasi melalui inovasi sangat relevan dalam konteks keberlanjutan, karena organisasi semakin perlu mengatasi dampak lingkungan dan sosial -orang mungkin berpendapat bahwa keberlanjutan mendorong inovasi dan inovasi mendorong keberlanjutan (Vinco, 2023). Misalnya, keberlanjutan dapat dibayangkan sebagai cara untuk melestarikan lingkungan, menggunakan sumber daya secara bertanggung jawab, dan menjamin standar hidup yang layak untuk semua. Inovasi membawa kita ke arah ini melalui menemukan cara hidup yang baru dan lebih cerdas, dengan cara yang lebih bertanggung jawab secara sosial dan lingkungan. Di sisi lain, inovasi mencakup lebih dari sekadar teknologi dan perangkat; Tetapi juga ada hubungannya dengan cara kita bekerja dan berpikir. Untuk menjadi inovatif,

elemen seperti keragaman, inklusivitas, kondisi kerja yang sesuai, dll diperlukan —pada dasarnya, banyak tujuan utama keberlanjutan sosial.

Selain itu, pendekatan inovatif, seperti menciptakan produk ramah lingkungan atau menerapkan praktik berkelanjutan, tidak hanya menanggapi tekanan regulasi tetapi juga menarik konsumen yang memprioritaskan keberlanjutan. Dalam pengertian ini, inovasi sangat penting tidak hanya untuk pertumbuhan tetapi juga untuk mengembangkan model operasional yang berkembang di lingkungan dengan sumber daya terbatas dan kesadaran lingkungan yang tinggi. Dalam konteks pembangunan berkelanjutan yang lebih luas, inovasi memungkinkan pengembangan solusi yang menyelaraskan tujuan ekonomi dengan prioritas lingkungan dan sosial; mendorong kemajuan menuju SDGs, seperti energi yang terjangkau dan bersih, air bersih, serta konsumsi dan produksi yang bertanggung jawab (Dzhunushalieva & Teuber, 2024).

Inovasi sangat berpengaruh di sektor-sektor seperti sektor ekonomi biru, yang mencakup penggunaan sumber daya laut secara berkelanjutan untuk pertumbuhan ekonomi, peningkatan mata pencaharian, dan kesehatan ekosistem. Dalam ekonomi biru, teknologi inovatif seperti energi laut, energi terbarukan laut, bioteknologi biru, desalinasi, dan praktik akuakultur berkelanjutan membantu mengatasi tujuan ganda, pembangunan ekonomi dan konservasi laut (EU Joint Research Centre, 2024). Jenis inovasi ini menumbuhkan ketahanan ekonomi di masyarakat pesisir dan meningkatkan keberlanjutan sumber daya, seperti Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs) PBB (Dzhunushalieva & Teuber, 2024). Selain itu, ekonomi biru memiliki kemampuan untuk mempercepat kemajuan ekonomi dan memberikan kesempatan kerja tambahan; namun, untuk memastikan bahwa sektor ini harus terlibat dalam praktik berkelanjutan (European Commission, 2014). Oleh karena itu, inovasi sangat penting untuk mencapai potensi pengembangan dan lapangan kerja ekonomi biru serta kemampuannya untuk memperbaiki lingkungan. Lebih lanjut, Commission (2014) menekankan bahwa pertumbuhan ekonomi biru harus mendukung pelestarian lingkungan laut untuk generasi mendatang dan pengelolaan ekosistem yang lebih luas.

Inovasi sangat penting dalam ekonomi biru untuk mendorong pertumbuhan berkelanjutan, mengoptimalkan penggunaan sumber daya, dan meningkatkan ketahanan ekonomi. Menurut Giriyan et al. (2021), Sains, Teknologi, dan Inovasi (STI) memungkinkan kemajuan dalam pengelolaan sumber daya laut, energi terbarukan, akuakultur, dan teknologi maritim. Sains, Teknologi, dan Inovasi (STI) mendukung pengembangan kebijakan, perlindungan lingkungan, dan peluang ekonomi di masyarakat pesisir. Menekankan kolaborasi lintas sektor dan wilayah, inovasi mendorong pendekatan yang seimbang terhadap tujuan ekonomi dan ekologi, memastikan manfaat jangka panjang bagi masyarakat.

Unit 3 – Memahami Kebutuhan dan Peluang Inovasi

Memahami dan mengidentifikasi kelompok sasaran dan kebutuhan akan inovasi adalah langkah dasar dalam proses inovasi. Tidak peduli seberapa hebat produk atau layanan baru bagi pengembangnya, tidak ada gunanya jika calon konsumen tidak tertarik pada produk tersebut. Agar suatu penemuan menjadi efektif dan benar-benar meningkatkan dan/atau berdampak pada kehidupan masyarakat, seseorang harus memiliki pemahaman menyeluruh tentang kebutuhan dan keinginan kelompok sasaran mereka; Konsumen cenderung menggunakan produk atau layanan yang inovatif, jika mereka merasa bahwa itu sesuai dengan kebutuhan dan keinginan mereka. Seorang calon inovator harus mencoba menyelidiki kebutuhan yang berbeda dari setiap perspektif. Namun, penting untuk mengakui bahwa, karena setiap orang memiliki preferensi, keyakinan, latar belakang, prioritas, dan faktor lain yang berbeda sehingga memengaruhi bagaimana mereka memilih untuk memenuhi kebutuhan. Dengan kata lain, untuk berusaha memenuhi kebutuhan yang sama pada setiap orang perlu untuk memahami latar belakang budaya, cara hidup, pendapatan, nilai, dan kebiasaan kelompok sasaran akan membantu dalam memutuskan kualitas mana yang harus ditekankan.

Mengenali kesenjangan dalam solusi yang ada, memahami *pain point* pelanggan, dan mengungkap kebutuhan yang belum terpenuhi adalah landasan kesuksesan, menawarkan jalur untuk diferensiasi dan inovasi (FasterCapital, n.d. a, b). Proses ini melibatkan perpaduan strategis antara analisis, empati, dan pemikiran kreatif untuk mengungkap peluang pertumbuhan. Penilaian kebutuhan yang efektif memungkinkan organisasi untuk memprioritaskan peluang dan alokasi sumber daya, meningkatkan dan memaksimalkan kinerja dan efisiensi, serta memastikan keselarasan dengan tujuan strategis (Bandara, 2023). Segmen berikut mengeksplorasi kerangka kerja inovasi yang banyak digunakan, seperti analisis kesenjangan dan penilaian kebutuhan yang belum terpenuhi, serta alat kualitatif dan kuantitatif untuk mendukung penilaian ini.

Mengidentifikasi Kesenjangan dan Kebutuhan: Peta Jalan untuk Inovasi

Mengidentifikasi kesenjangan dan kebutuhan yang belum terpenuhi membutuhkan penelitian menyeluruh, empati, dan kreativitas. Dengan menganalisis pesaing secara cermat, memahami *pain point* pelanggan, dan tetap waspada terhadap tren dan perubahan, bisnis dan individu dapat menyusun solusi inovatif yang mendefinisikan ulang industri serta membangun keunggulan kompetitif:

- **Analisis Kesenjangan:** Analisis kesenjangan berfungsi sebagai alat strategis untuk mengidentifikasi perbedaan antara keadaan organisasi saat ini dan keadaan yang diinginkan; proses ini membantu mengungkapkan area peningkatan atau peluang inovasi dengan

memeriksa metrik kinerja, kepuasan pelanggan, atau tren pasar (Terrell-Hanna & Sales, 2021). Di sektor-sektor seperti ekonomi biru, analisis kesenjangan dapat mengungkapkan kebutuhan teknologi untuk pemantauan lingkungan atau pengelolaan sumber daya berkelanjutan, yang sangat penting untuk mendorong inovasi yang relevan (Pace et al., 2023)

- **Analisis *Pain Point*:** Berfokus pada *pain point* memungkinkan organisasi untuk mengembangkan pemahaman yang lebih dalam tentang di mana produk atau layanan yang ada gagal (FasterCapital, n.d. b); prosesnya melibatkan pengumpulan wawasan melalui umpan balik pelanggan, keluhan, dan tren pasar dan pengamatan pergeseran. Metode ini mengutamakan empati dengan kebutuhan pelanggan, sehingga membuat inovasi yang dihasilkan relevan secara langsung dengan pengguna akhir. Proses ini berperan penting dalam sektor-sektor di mana pengalaman pelanggan sangat penting, termasuk industri pariwisata dan jasa (misalnya, Lin et al., 2020; Jaziri & Rather, 2022), yang semakin bersinggungan dengan prinsip ekonomi biru.
- **Penilaian Kebutuhan yang Tidak Terpenuhi:** Kerangka kerja penilaian kebutuhan yang belum terpenuhi memperluas fokus untuk mengeksplorasi kebutuhan yang saat ini belum ditangani oleh solusi yang ada (FasterCapital, n.d. b). Khususnya di bidang-bidang yang sedang berkembang dalam ekonomi biru, seperti energi berkelanjutan atau pengelolaan pesisir, metode ini sangat berharga untuk memunculkan kebutuhan yang mungkin belum diakui secara luas. Penilaian kebutuhan yang tidak terpenuhi mungkin sering melibatkan penelitian lapangan (misalnya, wawancara, survei, loop umpan balik) dan studi eksplorasi untuk memahami persyaratan, tantangan, atau kekhawatiran masyarakat (FasterCapital, n.d. b).

Menemukan kesenjangan dan kebutuhan yang belum terpenuhi di bidang dan industri adalah langkah penting dalam melakukan analisis peluang kompetitif. Hal ini mungkin mengacu pada area di mana pesaing yang mungkin gagal memenuhi harapan audiens target mereka atau gagal memberikan nilai (*value*). Dengan menentukan kesenjangan dan permintaan yang belum terpenuhi ini, organisasi atau perusahaan dapat memperoleh keunggulan kompetitif, mengembangkan proposisi nilai yang khas, dan menemukan metode baru untuk membedakan barang dan jasanya. Berikut adalah beberapa **strategi dan langkah utama** yang perlu dipertimbangkan ketika ingin **berinovasi di bidang Anda** (FasterCapital, n.d. a, b):

- ✓ **Pahami Lanskap Pasar/Industri:** Identifikasi kesenjangan pasar dan ruang putih serta nilai produk dan layanan saat ini secara kritis, untuk menentukan kekurangan, batasan, solusi yang tidak memadai. Penelitian yang efektif dapat bertindak sebagai panduan, memungkinkan bisnis untuk memetakan medan kompetitif dan menentukan area peluang.

- ✓ **Pahami Kebutuhan Pelanggan:** Inovasi dimulai dengan mengidentifikasi kesenjangan di mana kebutuhan pelanggan tidak terpenuhi. Dengan mempelajari umpan balik dan masalah yang cermat melalui survei, ulasan, atau media sosial, Anda dapat membuat solusi yang beresonansi dengan audiens Anda. Memahami kebutuhan ini membantu bisnis mengembangkan produk atau layanan yang secara langsung mengatasi keinginan dan tantangan konsumen, menawarkan keunggulan kompetitif yang jelas.
- ✓ **Analisis Pesaing:** Mengawasi pesaing mengungkapkan area di mana mereka mungkin kurang atau berkinerja buruk. Mempelajari produk, layanan, dan umpan balik pelanggan mereka dapat menyoroti kesenjangan pasar yang belum ditangani orang lain. Selain itu, menganalisis kekuatan dan kelemahan pesaing memungkinkan bisnis untuk membedakan penawaran mereka, menciptakan proposisi nilai unik yang menonjol di pasar.
- ✓ **Segmentasi Pelanggan:** Berfokus pada kelompok pelanggan tertentu membantu menyempurnakan penawaran. Tidak semua pelanggan sama, dan *pain point* tidak selalu universal; Melalui segmentasi, inovator, dan pengusaha dapat menyesuaikan produk mereka untuk klien tertentu.
- ✓ **Menemukan Tren:** Memantau perubahan sosial, teknologi, dan peraturan dapat menyoroti kebutuhan yang muncul dan memunculkan kemajuan dan terobosan. Misalnya, *startup* seperti Miro dan Notion berkembang pesat dengan mengatasi pergeseran ke arah kerja jarak jauh dengan alat kolaborasi inovatif sebagai akibat dari pandemi Covid-19.
- ✓ **Pemetaan Empati:** Melangkah ke posisi pelanggan atau pengguna akhir mengungkapkan *pain point* dan tantangan, serta menempatkan Anda pada posisi yang lebih baik untuk memahami kebutuhan, aspirasi, dan frustrasi audiens sehingga permasalahan ini dapat ditanggapi dengan produk dan layanan yang disesuaikan.
- ✓ **Memanfaatkan Teknologi:** Teknologi yang sedang berkembang, seperti AI, *big data*, atau *IoT*, menawarkan peluang besar untuk inovasi. Mengadopsi alat baru dapat meningkatkan efisiensi, meningkatkan pengalaman pelanggan, dan merampingkan operasi. Dengan mengintegrasikan teknologi ini ke dalam bisnis Anda, Anda dapat mengidentifikasi jalan pengembangan produk baru, meningkatkan layanan yang ada, dan tetap terdepan dalam tren industri.
- ✓ **Penelitian Observasional:** Mengamati bagaimana pengguna berinteraksi dengan produk dapat mengungkap wawasan yang berharga. Mengamati perilaku pelanggan Anda terkadang dapat menghasilkan wawasan yang paling mendalam. Nuansa dapat diungkapkan melalui pengujian kegunaan, penelitian etnografi, dan bayangan pengguna. Di sisi lain, ide-ide terbaik kadang-



kadang mungkin berasal dari pengamatan biasa. Perhatikan lingkungan, aktivitas sehari-hari, dan “gangguan” Anda. Apa yang secara teratur membuat Anda atau orang lain kesal?

- ✓ **Menumbuhkan Budaya Kreatif:** Mendorong inovasi dari dalam membutuhkan menumbuhkan budaya perusahaan yang mendukung kreativitas dan eksperimen. Memberikan kebebasan kepada karyawan untuk mengeksplorasi ide tanpa takut gagal mengarah pada terobosan. Perusahaan yang memprioritaskan kolaborasi internal dan sesi curah pendapat terbuka membuka solusi inovatif yang mungkin tetap belum ditemukan.
- ✓ **Jelajahi Kemitraan:** Berkolaborasi dengan bisnis atau pakar lain dapat memperluas potensi inovasi Anda. Kemitraan strategis berpotensi membuka sumber daya, ide, dan pasar baru. Dengan bekerja sama, perusahaan dapat mengatasi masalah yang kompleks, berbagi risiko, dan berinovasi dengan lebih efisien, yang mengarah pada produk atau layanan unik yang tidak dapat dicapai sendiri.
- ✓ **Periksa model berbasis bukti dan praktik terbaik:** Tentu saja, beberapa model dan inisiatif yang efektif telah diterapkan dalam bidang/industri Anda. Ini dapat digunakan sebagai batu loncatan untuk menemukan area yang dapat menggunakan perbaikan. Misalnya, ketika merancang program untuk memenuhi kebutuhan tertentu, organisasi atau universitas dapat mengambil inspirasi dari program sukses serupa di organisasi/universitas lain.

Kerangka Kerja Inovasi

Seperti yang telah ditetapkan dalam modul ini, inovasi adalah faktor keberhasilan utama di dunia yang selalu berubah saat ini; Sekarang dianggap penting bagi organisasi untuk tetap kompetitif, berpengaruh, dan relevan. Mengadopsi strategi kreatif telah menjadi penting bagi sektor yang mengalami perubahan luar biasa untuk bertahan dan berkembang. Namun, tanpa pedoman dan kerangka kerja yang tepat, memulai jalur inovasi mungkin merupakan usaha yang sulit. Kerangka kerja inovasi berikut akan memberikan sumber daya, pengetahuan, dan motivasi yang diperlukan bagi calon inovator untuk mengubah cara mereka mendekati inovasi (Meier, n.d.):

1. **Berpikir 10X:** Berpikir 10X mengacu pada mentalitas dan praktik untuk membidik hasil yang sepuluh kali lebih baik daripada apa yang umumnya diharapkan atau dianggap mungkin. Hal ini memerlukan pemikiran kreatif, mendorong batas, dan mempertanyakan konvensi yang diterima. Pemikiran 10X mendorong inovasi dengan menginspirasi ide-ide yang dapat mendefinisikan kembali industri dan menciptakan perubahan transformatif. Dengan membidik hasil sepuluh kali lipat lebih besar, pendekatan ini mengalihkan fokus dari kemajuan bertahap ke pencapaian revolusioner, membantu organisasi menemukan peluang dan menonjol di pasar



yang kompetitif. Ini juga menantang konvensi, mendorong perspektif segar sambil memicu antusiasme dan tujuan bersama di antara tim. Pola pikir ini terbukti sangat berharga untuk perencanaan strategis, menumbuhkan visi ambisius, dan tujuan jangka panjang. Ini mendorong inovasi dengan memungkinkan penciptaan produk dan layanan sehingga membantu pemecahan masalah dengan solusi imajinatif dan mendukung pertumbuhan pribadi melalui penetapan tujuan yang berani serta pembelajaran berkelanjutan. Namun, kesuksesan dengan pemikiran 10X bergantung pada keseimbangan ambisi dengan kepraktisan, memastikan sumber daya selaras dengan visi.

- 2. Strategi Samudra Biru:** Strategi Samudra Biru membantu bisnis melepaskan diri dari persaingan yang ketat dengan menciptakan pasar baru yang tidak terbantahkan. Strategi ini mempromosikan pengembangan area pasar yang tidak terbantahkan, atau "samudra biru", sebagai lawan dari bersaing di pasar yang padat dan kejam, atau "samudra merah". Sebaliknya, kerangka kerja ini berfokus pada diferensiasi dan efisiensi biaya untuk menawarkan nilai unik kepada pelanggan. Hal ini mendorong pengidentifikasian kebutuhan yang belum terpenuhi, mengeksplorasi segmen pasar baru, dan mengembangkan model bisnis inovatif, serta membuka jalan bagi pertumbuhan dan profitabilitas jangka panjang. Strategi ini sangat berguna di pasar jenuh, untuk meluncurkan usaha baru, atau ketika membuat keputusan strategis utama seperti memasuki pasar baru. Dengan mengurangi persaingan, mempromosikan inovasi nilai, dan menyesuaikan penawaran dengan kebutuhan pelanggan, Strategi Samudra Biru memastikan bisnis tetap relevan, mencapai margin yang lebih tinggi, dan mempertahankan pertumbuhan dari waktu ke waktu.
- 3. Kanvas Model Bisnis:** Kanvas Model Bisnis adalah alat yang ampuh untuk menganalisis, menyempurnakan, dan mengomunikasikan model bisnis. Ini memberikan kerangka kerja visual yang jelas yang menyoroti bagaimana berbagai elemen berinteraksi untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan menghasilkan pendapatan. Menggunakan kanvas membantu menentukan inefisiensi, mengungkap peluang inovasi, mendukung kolaborasi dan komunikasi yang efektif, serta mendukung adaptasi terhadap perubahan permintaan pasar. Ideal untuk *startup*, mengevaluasi model yang ada, atau membuat keputusan strategis, kanvas membantu memetakan aspek-aspek penting seperti segmen pelanggan, proposisi nilai, dan aliran pendapatan. Kesederhanaan dan fleksibilitasnya menjadikannya alat kolaboratif yang mendorong keselarasan antara tim dan pemangku kepentingan sekaligus memungkinkan pembaruan cepat agar tetap kompetitif di pasar yang dinamis.

4. **Navigator Model Bisnis:** Navigator Model Bisnis menawarkan kerangka kerja sistematis yang dirancang untuk mendorong inovasi, mendorong pertumbuhan berkelanjutan, dan memastikan kesuksesan dalam lingkungan bisnis yang serba cepat dan kompetitif saat ini. Hal ini membantu mengidentifikasi prospek pertumbuhan yang muncul, menyediakan cara terstruktur untuk memikirkan kembali asumsi dan membebaskan diri dari batas pasar tradisional. Selain itu, Navigator Model Bisnis adalah alat yang berharga selama ketidakstabilan pasar, memungkinkan bisnis untuk beradaptasi dan menangkap peluang baru. Kerangka kerja ini mendukung keputusan strategis dengan menawarkan metode yang jelas untuk menilai model yang berbeda, menimbang risiko dan imbalan, dan membuat pilihan yang tepat. Ini juga mempromosikan budaya pembelajaran dan eksperimen berkelanjutan, memungkinkan organisasi untuk menguji dan menyempurnakan ide-ide inovatif. *Business Model Navigator* sangat berguna dalam perencanaan strategis, memasuki pasar baru, mengelola disrupsi, dan mendorong inovasi dalam model bisnis yang ada. Navigator dapat mencakup 4 fase berbeda untuk inovasi:
- A. Inisiasi: Pemeriksaan lingkungan eksternal dan model bisnis saat ini,
 - B. Ideasi: Eksplorasi dan perbandingan tren yang relevan,
 - C. Integrasi: Pembuatan rencana bisnis baru berdasarkan pengamatan dan modifikasi, dan
 - D. Implementasi: Pengujian rencana dan model baru di lapangan.
5. **Pemecahan Masalah Kreatif (CPS):** Pemecahan Masalah Kreatif (CPS) adalah pendekatan terstruktur yang memandu individu atau tim melalui proses menghasilkan solusi kreatif untuk tantangan. Dikembangkan oleh Alex Osborn dan Sidney Parnes, model CPS asli mendorong pemikiran yang berbeda, pembuatan ide, evaluasi, dan implementasi untuk membuka hasil yang inovatif. Versi terbaru, Pemecahan Masalah Kreatif Abad ke-21, lebih lanjut mengadaptasi kerangka kerja ini untuk memenuhi tuntutan dunia yang serba cepat saat ini, menggabungkan pemikiran yang berbeda dan konvergen. CPS mendorong kolaborasi, merangkul beragam perspektif, dan membantu tim menavigasi tantangan yang kompleks, mendorong inovasi, dan menemukan solusi praktis. Metode ini sangat berguna untuk mengatasi masalah yang ambigu, mendorong inovasi, meningkatkan proses, dan mendukung kolaborasi tim dalam pengambilan keputusan. Dengan menerobos pemikiran konvensional, CPS memungkinkan solusi terobosan dan meningkatkan kemampuan beradaptasi dalam lingkungan yang terus berkembang. Prosesnya meliputi:
- A. Mendefinisikan masalah: Mengklarifikasi masalah atau kesulitan, bersama dengan tujuan, keterbatasan, dan hasil yang diharapkan, dengan menyelidikinya dari beberapa sudut.

- B. Menghasilkan ide: Menerapkan pemikiran yang beragam untuk menghasilkan berbagai konsep dan kemungkinan solusi, dengan fokus pada kuantitas untuk mempromosikan kreativitas dan eksplorasi kemungkinan yang tidak terbatas.
 - C. Mengembangkan solusi yang layak: Menganalisis, meningkatkan, dan mengubah konsep menjadi solusi yang dapat diterapkan, dengan mempertimbangkan efek, kepraktisan, dan kelangsungan hidupnya, sambil memeriksa batasan dan sumber daya yang tersedia untuk memastikan bahwa solusi yang layak diterapkan.
 - D. Perencanaan tindakan: Menyusun rencana tindakan menyeluruh untuk mengarahkan penggunaan solusi yang dipilih. Menetapkan tenggat waktu, menetapkan peran, menentukan prosedur, dan menentukan sumber daya yang dibutuhkan. Membuat rencana untuk mengatasi hambatan dan menjamin keberhasilan implementasi.
6. **Pemikiran Desain**: Berpikir Desain adalah metodologi pemecahan masalah yang memprioritaskan empati, kreativitas, dan kolaborasi untuk mengembangkan solusi yang berpusat pada pengguna. Berasal dari konsultan desain IDEO, metode ini telah menjadi pendekatan yang dianut secara luas di seluruh industri untuk mengatasi beragam tantangan. Proses ini terdiri dari lima tahap:
- A. Berempati: Memahami kebutuhan dan pengalaman pengguna melalui observasi, wawancara, dan penelitian.
 - B. Tentukan: Membingkai ulang masalah berdasarkan wawasan pengguna, mengartikulasikannya dengan jelas dari perspektif mereka.
 - C. Menciptakan Ide: Hasilkan beragam ide dan solusi melalui brainstorming, mendorong eksplorasi kreatif.
 - D. Prototipe: Buat model ide yang cepat dan berbiaya rendah untuk diuji dan disempurnakan.
 - E. Uji: Kumpulkan umpan balik dari pengguna untuk mengevaluasi dan mengulangi solusi.

Manfaat Design Thinking termasuk fokusnya pada *user-centricity*, mendorong inovasi dengan mendorong beragam perspektif, dan sifat kolaboratifnya yang mengintegrasikan masukan dari berbagai disiplin ilmu. Proses berulang memastikan penyempurnaan berkelanjutan, yang mengarah pada hasil yang praktis dan berdampak. Metode ini sangat efektif untuk mengatasi masalah yang kompleks dan tidak terdefinisi, meningkatkan pengalaman pengguna, membina kerja tim, dan mengembangkan solusi inovatif yang dapat diuji dan divalidasi sebelum implementasi skala penuh.



7. **Matriks Ambisi Inovasi:** Matriks Ambisi Inovasi adalah kerangka kerja yang dirancang untuk membantu organisasi mengevaluasi, memprioritaskan, dan menyelaraskan inisiatif inovasi mereka berdasarkan ambisi dan kelayakan. Metode ini memberikan pendekatan terstruktur untuk menyeimbangkan risiko, mengalokasikan sumber daya, dan memandu pengambilan keputusan strategis. Matriks ini mengkategorikan inisiatif inovasi menjadi empat kuadran:

- A. **Inti:** Berfokus pada peningkatan bertahap dalam bisnis saat ini, meningkatkan produk, layanan, atau proses yang ada.
- B. **Berdekatan:** Mengeksplorasi peluang di pasar terkait, segmen pelanggan, atau teknologi, memanfaatkan kemampuan yang ada.
- C. **Transformasional:** Menargetkan inovasi yang mengganggu, yang melibatkan model bisnis baru, teknologi terobosan, atau masuk ke pasar yang sama sekali baru.
- D. **Breakout:** Mewakili inisiatif berani berisiko tinggi yang bertujuan menciptakan pasar atau industri yang belum dipetakan.

Menggunakan Matriks Ambisi Inovasi menawarkan beberapa keuntungan; Ini memastikan bahwa upaya inovasi selaras dengan tujuan strategis jangka panjang sambil menyeimbangkan investasi di seluruh inisiatif dengan berbagai ambisi dan risiko. Dengan menyusun alokasi sumber daya dan memfasilitasi manajemen risiko, hal ini mendukung pendekatan yang bijaksana untuk pengambilan keputusan. Selain itu, matriks menumbuhkan budaya inovasi dengan mendorong peningkatan bertahap dan terobosan transformatif, mempromosikan lingkungan eksperimen, pembelajaran, dan pertumbuhan yang dinamis.

8. **Teori Jobs-to-be-Done (JTBD):** Menurut kerangka kerja ini, pelanggan tidak hanya membeli produk dan layanan, tetapi terutama pekerjaan yang akan mereka lakukan untuk mereka; pekerjaan atau tugas ini mengacu pada kemajuan yang ingin dicapai klien dalam keadaan tertentu. Kerangka kerja ini menyediakan cara untuk mempelajari lebih lanjut tentang tujuan dan motif yang mendasari penggunaan produk atau layanan. Dengan berfokus pada dan menentukan apa yang ingin dicapai pelanggan dengan produk atau layanan, keadaan yang mengarahkan mereka, dan hasil yang mereka antisipasi, Anda dapat menciptakan solusi yang membantu mereka mencapai tujuan mereka.

9. **Model McKinsey 3 Horizon:** Model McKinsey 3 Horizon adalah kerangka kerja inovasi strategis yang memandu organisasi dalam mengelola sumber daya di tiga cakrawala yang berbeda, memastikan pendekatan yang seimbang untuk pertumbuhan dan inovasi.



- A. Horizon 1: Bisnis Inti** berfokus pada pengoptimalan model bisnis saat ini, meningkatkan produk atau layanan yang ada, dan mendorong pendapatan dan profitabilitas jangka pendek.
- B. Horizon 2: *Adjacent Business*** mengeksplorasi peluang pertumbuhan dengan memperluas ke pasar baru, mengembangkan penawaran baru, atau menargetkan segmen pelanggan yang berbeda.
- C. Horizon 3: Bisnis Transformasional** menargetkan terobosan jangka panjang, berinvestasi dalam teknologi yang mengganggu, dan menciptakan model bisnis yang sama sekali baru untuk mengamankan keunggulan kompetitif di masa depan.

Dengan mengatasi ketiga cakrawala tersebut, organisasi menyeimbangkan kinerja operasional jangka pendek dengan inisiatif pertumbuhan jangka menengah dan inovasi transformatif jangka panjang. Kerangka kerja ini mendukung **penyelarasan strategis** dengan menghubungkan tujuan langsung dengan ambisi masa depan, menumbuhkan budaya **inovasi dan diversifikasi**, dan membantu dalam **manajemen risiko** dengan mempersiapkan potensi gangguan sambil mempertahankan kinerja saat ini. Ini sangat berharga selama perencanaan strategis, manajemen portofolio, dan perencanaan skenario, memungkinkan organisasi untuk menyelaraskan sumber daya, melacak kemajuan, dan beradaptasi dengan perubahan kondisi pasar. Model McKinsey 3 Horizon memastikan bahwa bisnis mempertahankan daya saing hari ini sambil membangun fondasi untuk masa depan.

10. Kerangka Kerja *Lean Startup*: Kerangka kerja *Lean Startup*, yang dikembangkan oleh Eric Ries, adalah metodologi yang berpusat pada eksperimen berulang, pembelajaran yang divalidasi, dan pendekatan inovasi yang berfokus pada pelanggan. Tujuannya adalah untuk meminimalkan pemborosan, memaksimalkan efisiensi, dan meningkatkan kemungkinan membangun bisnis yang sukses dan terukur dengan hanya berfokus pada apa yang diperlukan untuk menguji dan memvalidasi ide. Melalui *loop Build-Measure-Learn*, kerangka kerja ini menekankan pembuatan prototipe cepat, pengambilan keputusan berbasis data, dan peningkatan berkelanjutan. *Startup* membangun *Minimum Viable Product* (MVP) untuk menguji asumsi, mengukur metrik utama untuk mengumpulkan umpan balik, dan belajar dari hasilnya untuk menyempurnakan produk mereka atau memutar strategi mereka. *Lean Startup* mendorong kelincahan dan pengurangan risiko dengan memvalidasi ide lebih awal dan mempromosikan iterasi kecil dan bertahap alih-alih peluncuran skala besar. Ini mendorong budaya inovasi, keterlibatan pelanggan, dan

kemampuan beradaptasi, memungkinkan bisnis untuk menyelaraskan produk mereka dengan kebutuhan pasar.

Pada bagian ini, berbagai kerangka kerja inovasi telah diperkenalkan, menawarkan pendekatan terstruktur untuk menumbuhkan kreativitas dan mendorong perubahan yang berdampak di berbagai sektor. Kerangka kerja ini menyediakan alat praktis dan metodologi strategis yang dapat digunakan oleh inovator dan pengusaha untuk menavigasi kompleksitas industri modern dan merangsang terobosan. Mereka menyoroti pentingnya menyeimbangkan tujuan jangka pendek dengan aspirasi jangka panjang, mendorong kolaborasi, dan beradaptasi dengan tren yang muncul. Tentu saja, ada lebih banyak variasi kerangka kerja, model, dan alat inovasi yang dapat dipilih untuk memacu kreativitas dan mendorong kesuksesan.

Dalam lanskap ekonomi biru yang dinamis, kerangka kerja semacam itu memainkan peran penting dalam mendorong pembangunan berkelanjutan dan mengatasi tantangan yang terkait dengan kesehatan laut, perubahan iklim, dan pengelolaan sumber daya. Mereka dapat mendukung inovasi di berbagai bidang seperti perikanan berkelanjutan, energi terbarukan laut, dan bioteknologi biru dengan mendorong ketahanan, adopsi teknologi, dan kelestarian lingkungan. Misalnya, integrasi teknologi baru di sektor-sektor seperti energi terbarukan, bioteknologi kelautan, dan perikanan berkelanjutan sangat penting untuk memajukan ekonomi biru (Fontes et al., 2019). Kerangka kerja ini dapat mendukung inisiatif ekonomi biru dengan memfasilitasi pendekatan inovatif untuk tata kelola laut dan dengan mendorong kolaborasi lintas industri dan disiplin ilmu.

Kesimpulan

Mengidentifikasi peluang inovasi membutuhkan pendekatan strategis dan multi-aspek yang menggabungkan analisis pesaing, wawasan pasar, dan pemikiran yang berpusat pada pelanggan. Pemahaman menyeluruh tentang lanskap persaingan dapat mengungkapkan kesenjangan yang dapat dimanfaatkan oleh bisnis untuk membedakan diri mereka. Dengan menganalisis kekuatan, kelemahan, dan umpan balik pelanggan pesaing, organisasi dapat mengidentifikasi kesenjangan, kebutuhan yang tidak terpenuhi, atau titik nyeri yang berulang. Mengatasinya secara efektif, baik melalui layanan yang lebih baik, produk yang ditingkatkan, atau solusi baru, memosisikan bisnis untuk sukses.

Yang sama pentingnya adalah menyesuaikan produk dan layanan untuk memenuhi beragam kebutuhan pelanggan. Hal ini dapat dicapai melalui segmentasi pasar dan strategi yang sesuai dengan demografi atau perilaku tertentu. Memantau tren dan kemajuan teknologi secara proaktif juga dapat menghasilkan peluang baru. Selain itu, mengevaluasi kembali model pendapatan dan mendorong kolaborasi strategis



semakin meningkatkan potensi pertumbuhan. Memperkenalkan strategi penetapan harga yang fleksibel, mengeksplorasi aliran pendapatan baru, dan memanfaatkan platform digital memungkinkan bisnis dan organisasi untuk beradaptasi dengan dinamika pasar yang berubah. Kemitraan dengan organisasi yang saling melengkapi dapat memperluas jangkauan pasar dan mendorong inovasi.

Pada akhirnya, **mempertahankan fokus yang berpusat pada pelanggan adalah kuncinya**; menyelaraskan dengan kebutuhan pelanggan dan penawaran yang terus berkembang untuk memenuhi permintaan yang muncul memastikan relevansi jangka panjang dan keunggulan kompetitif.

Dengan mengintegrasikan prinsip-prinsip ini - analisis pesaing, inovasi, perencanaan strategis, dan fokus pelanggan - bisnis dapat mengidentifikasi dan bertindak berdasarkan peluang yang mendorong inovasi dan pertumbuhan serta membedakannya di pasar.

Kegiatan Interaktif

Tantangan Pembuatan Prototipe Cepat

Waktu: 20-30 menit

Langkah:

1. Tugaskan peserta masalah spesifik terkait keberlanjutan atau ekonomi biru, seperti mengurangi sampah plastik di lingkungan laut (lihat di bawah).
2. Mintalah kelompok untuk dengan cepat menguraikan prototipe solusi yang mereka usulkan (jika Anda mau, Anda dapat menggunakan pena & kertas, atau alat kolaborasi online).
3. Kelompok kemudian menjelaskan prototipe mereka dalam presentasi singkat, menyoroti bagaimana prototipe tersebut memenuhi kebutuhan yang diidentifikasi dan menggabungkan pemikiran inovatif.
4. Pelatih dan rekan-rekan memberikan umpan balik, dengan fokus pada kelayakan, kebaruan, dan dampak potensial.

Masalah: Polusi plastik di lautan adalah salah satu tantangan keberlanjutan yang paling mendesak saat ini. Setiap tahun, berton-ton sampah plastik berakhir di ekosistem laut, mengancam kehidupan laut, merusak keanekaragaman hayati, dan mengganggu mata pencaharian masyarakat yang bergantung pada ekonomi biru, seperti perikanan dan pariwisata. Sampah plastik sangat sulit dikelola di daerah pesisir karena kurangnya infrastruktur pengelolaan sampah yang efisien dan kesadaran masyarakat. Solusi inovatif diperlukan untuk mencegah plastik memasuki lautan, membuang limbah yang ada, atau menggunakan kembali bahan plastik dengan cara yang menguntungkan ekonomi lokal.

Tugas: Kelompok Anda mewakili tim inovator yang mengerjakan solusi untuk memerangi polusi plastik. Kembangkan prototipe untuk produk, layanan, atau inisiatif yang mengatasi masalah ini. Contohnya dapat meliputi:

- Program daur ulang berbasis komunitas yang memberi insentif kepada pengumpulan sampah.
- Perangkat yang mencegah plastik memasuki saluran air.
- Aplikasi yang melacak dan menghargai perilaku pengurangan plastik di komunitas lokal.

Solusi Anda harus bertujuan untuk:

- Layak untuk diimplementasikan dalam pengaturan sumber daya terbatas.
- Gabungkan prinsip-prinsip keberlanjutan, seperti penggunaan daur ulang atau mengurangi timbulan limbah.
- Memiliki potensi dampak sosial dan ekonomi yang positif.

Kuis Singkat¹

1. Apa tujuan utama inovasi?

- Untuk mengganti sistem yang ada dengan yang benar-benar baru.
- Untuk menciptakan produk atau layanan yang baru dan praktis.
- Untuk memaksimalkan keuntungan tanpa mempertimbangkan dampak sosial.
- Untuk mempertahankan praktik tradisional dan menghindari perubahan.

2. Jenis inovasi mana yang berfokus pada penciptaan jaringan atau pasar nilai yang sama sekali baru?

- Sustaining innovation*
- Incremental innovation*
- Disruptive innovation*
- Radical innovation*

3. Inovasi inkremental melibatkan perubahan signifikan pada produk atau layanan. sebuah.

¹ **JAWABAN:** Q1 - b. Untuk menciptakan produk atau layanan yang baru dan praktis | Q2 - c. Inovasi yang mengganggu | Q3 - b. Salah | Q4 - d. Kurang kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan | **Pertanyaan 5** - b. Untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kinerja saat ini dan hasil yang diinginkan.



- a. Benar
- b. Salah

4. Manakah dari berikut ini yang TIDAK dihasilkan dari inovasi yang sukses?

- a. Peningkatan kepuasan pelanggan
- b. Pertumbuhan pendapatan yang lebih tinggi
- c. Fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi yang lebih besar
- d. Kurang kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan

5. Apa tujuan dari analisis kesenjangan dalam proses inovasi?

- a. Untuk bertukar pikiran tentang solusi potensial untuk masalah yang diketahui.
- b. Untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kinerja saat ini dan hasil yang diinginkan.
- c. Untuk memastikan bahwa semua inovasi bersifat inkremental.
- d. Untuk menguji kelayakan konsep inovasi radikal.



Referensi

- Am, J. B., Furstenthal, L., Jorge, F., & Roth, E. (2020). Innovation in a crisis: Why it is more critical than ever. *McKinsey & Company*, 11.
- Bandara, H. (2023). *How a Needs Assessment Can Help Boost Efficiency*. Creately. Retrieved from <https://creately.com/guides/needs-assessment/>. Accessed on 20/11/2024.
- Boyles, M. (2022). *Innovation in Business: What it is & Why it's important*. Harvard Business School Online. Accessed 11/11/2024 at <https://online.hbs.edu/blog/post/importance-of-innovation-in-business>.
- Dzhunushalieva, G., & Teuber, R. (2024). Roles of innovation in achieving the Sustainable Development Goals: A bibliometric analysis. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(2), 100472.
- European Commission (2014). *Questions and Answers on innovation in the blue economy*. Retrieved from https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/memo_14_336. Accessed on 12/11/2024.
- FasterCapital (n.d.)a. *Identifying Gaps and Unmet Customer Demands*. Retrieved from <https://fastercapital.com/topics/identifying-gaps-and-unmet-customer-demands.html>. Accessed on 15/11/2024.
- FasterCapital (n.d.)b. *Recognizing Pain Points And Unmet Needs*. Retrieved from <https://fastercapital.com/topics/recognizing-pain-points-and-unmet-needs.html>. Accessed on 15/11/2024.
- Fontes, M., Sousa, C., & Conceição, O. (2019, October). Creating a Blue Economy: Research and innovation partnerships to accelerate the development of ocean-related industries. In *Proceedings of the 2019 International SPBPU Scientific Conference on Innovations in Digital Economy* (pp. 1-8).
- Giriyan A., De Souza C., Juneja M., Ganeshan, S. (2021). Steering Ahead – Leveraging Science, Technology and Innovation in Blue Economy. *TERI Working Paper II – February 2021*. Retrieved from <https://www.teriin.org/sites/default/files/2021-05/wp2-STI-Blue-economy-India.pdf>. Accessed on 12/11/2024.
- Indeed Editorial Team (2024). *What is the importance of innovation? (Definition and tips)*. Indeed. Retrieved from <https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/importance-of-innovation#:~:text=It%20can%20be%20the%20key,competition%20in%20one's%20own%20niche>. Accessed on 11/11/2024.
- Isomäki, A. (2017). *How to Manage Disruptive Innovation: Introducing the Innovation Matrix*. Hype Boards. Accessed 11/11/2024 at <https://www.viima.com/blog/how-to-manage-disruptive-innovation-introducing-the-innovation-matrix? ga=2.191783146.1988751669.1570174223-1644858992.1569407703>.
- Jaziri, D., & Rather, R. A. (Eds.). (2022). *Contemporary approaches studying customer experience in tourism research*. Emerald Publishing Limited.



- Joint Research Centre. EU Science Hub. (2024). *EU Blue Economy: innovation and new opportunities make way for the green transition*. European Commission. Retrieved from https://joint-research-centre.ec.europa.eu/jrc-news-and-updates/eu-blue-economy-innovation-and-new-opportunities-make-way-green-transition-2024-05-30_en. Accessed 12/11/2024.
- Kylliäinen, J. (2019). *Types of Innovation – The Ultimate Guide with Definitions and Examples*. Hype Boards. Accessed 11/11/2024 at <https://www.viima.com/blog/types-of-innovation>.
- Lin, H. J., Mo, M. J., & Tang, Y. G. (2020). Pain Points in Tourism and its 5G-based Intelligent Solution. In *2020 International Conference on Computer Engineering and Application (ICCEA)* (pp. 448-453). IEEE.
- Meier, J. D. (n.d.). *10 Best Innovation Frameworks*. JD Meier. Available at <https://jdmeier.com/10-best-innovation-frameworks/>. Accessed on 14/11/2024.
- Pace, L. A., Saritas, O., & Deidun, A. (2023). Exploring future research and innovation directions for a sustainable blue economy. *Marine Policy*, 148, 105433.
- Terrell Hanna, K. & Sales, F. (2021). *Gap analysis*. TechTarget. Retrieved from <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/gap-analysis>. Accessed on 27/11/2024.
- Tidd, J., & Bessant, J. R. (2020). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. John Wiley & Sons.
- Vinco.no (2023). *Exploring the relationship between sustainability and innovation*. Retrieved from <https://vinco.no/vinco-insight/relationship-between-sustainability-innovation/>. Accessed on 12/11/2024.

Sumber Daya Tambahan

[Jenis Inovasi – Panduan Utama](#)



Co-funded by
the European Union

Didanai oleh Uni Eropa. Namun pandangan dan pendapat yang diungkapkan hanya milik penulis dan tidak selalu mencerminkan pandangan dan pendapat Uni Eropa atau Badan Eksekutif Pendidikan dan Kebudayaan Eropa (EACEA). Baik Uni Eropa maupun EACEA tidak dapat dimintai pertanggungjawaban atas mereka.

Modul 2 - Mengembangkan Rencana Kolaborasi

Pendahuluan

Modul "Mengembangkan rencana kolaborasi" bertujuan untuk membekali peserta didik dengan keterampilan, informasi, dan pengetahuan yang diperlukan, untuk menghasilkan rencana terstruktur dan efektif yang akan mengarah pada kolaborasi di antara berbagai pemangku kepentingan. Untuk mencapai tujuan bersama, terutama dalam kolaborasi yang kompleks dan lintas fungsi dalam pembangunan berkelanjutan, sangat penting untuk memiliki strategi yang jelas untuk diikuti oleh semua pemangku kepentingan. Ketika mereka menyelesaikan modul ini, peserta didik diharapkan untuk memahami prinsip-prinsip kolaborasi dan bagaimana mendefinisikan peran dan tanggung jawab yang jelas serta bagaimana memantau rencana perbaikan berkelanjutan.

Modul ini disusun dalam 3 unit kunci utama dan dirancang untuk memberikan peserta kursus panduan komprehensif untuk perencanaan kolaboratif menggunakan landasan teoritis, metodologi praktis dan aplikasi praktis.

Unit pertama mengeksplorasi aspek historis tentang bagaimana kolaborasi telah berevolusi dari mode bertahan hidup ke praktik modern yang membentuk konteks teoritis konsep. Pada bagian ini, peserta akan mempelajari kerangka teoritis utama seperti Model Quintuple Helix, teori perencanaan komunikatif dan ide-ide kompleks lainnya yang menekankan pentingnya inklusivitas, dialog, dan kolaborasi. Menyentuh gagasan dinamika kekuasaan dan kesetaraan, peserta didik akan memeriksa hubungan dan struktur yang memengaruhi proses pengembangan perencanaan kolaboratif.

Pada unit kedua, fokus beralih pada bagaimana membuat dan mengembangkan rencana kolaborasi secara efektif, dengan mengeksplorasi alat dan teknik yang akan memungkinkan peserta didik memahami proses identifikasi pemangku kepentingan, pemetaan, keterlibatan, dan inklusivitas beragam suara. Penekanannya adalah pada metode yang digunakan untuk menentukan tujuan yang jelas, menetapkan agenda bersama dan menyelaraskan prioritas pemangku kepentingan, untuk memastikan upaya kolaboratif. Unit ini mencakup pentingnya tata kelola dan pemantauan dalam menciptakan proses pengambilan keputusan yang terjadi dan mekanisme akuntabilitas penyelesaian konflik.

Unit terakhir menghubungkan teori dengan praktik dengan memberikan contoh praktis, studi kasus, dan aplikasi kehidupan nyata dari rencana kolaborasi yang sukses. Peserta akan mendapatkan pengetahuan tentang bagaimana mengatasi tantangan dalam upaya kolaboratif bersama, dengan fokus



khusus dalam manajemen ketidakseimbangan kekuasaan, dengan pedoman dari praktik terbaik internasional yang sebenarnya. Unit ini diakhiri dengan daftar bacaan dan sumber daya audio-visual yang akan memungkinkan peserta untuk mendapatkan wawasan yang lebih dalam tentang cara mengembangkan rencana kolaboratif.

Modul ini sangat penting untuk program pelatihan pengembangan kapasitas SustainaBlue, karena selaras dengan tujuan proyek untuk mendorong kemitraan yang sukses, terutama antara akademisi dan industri. Mengembangkan rencana kolaborasi yang efektif memainkan peran penting dalam menjembatani kesenjangan antara pemangku kepentingan yang beragam dengan cara yang dapat membuat atau menghancurkan keberhasilan proyek apa pun. Peserta didik dapat memanfaatkan keahlian alokasi sumber daya yang optimal, identifikasi pemangku kepentingan, dan keterlibatan yang akan memungkinkan mereka membuat dampak yang signifikan dalam proyek, organisasi, dan komunitas mereka. Keterampilan yang diperoleh dalam modul ini akan memungkinkan peserta untuk merancang dan melaksanakan strategi kolaborasi yang inklusif, berkelanjutan, dan mudah beradaptasi, memastikan keberhasilan jangka panjang dalam mencapai tujuan mereka.

Hasil Utama Pembelajaran

Modul ini bertujuan untuk memiliki Hasil Utama Pembelajaran di bawah ini yang menekankan dalam aspek perencanaan yang hanya berfokus pada konteks teoritis dan penerapan praktis perencanaan upaya kolaboratif:

1. **Memahami Peran Kolaborasi dalam Sistem Kompleks** - Analisis tentang bagaimana kolaborasi berkontribusi untuk mencapai tujuan bahkan ketika pemangku kepentingan yang terlibat memiliki kemampuan, perspektif, dan minat yang beragam, dengan fokus khusus pada keberlanjutan dan inovasi dalam ekonomi biru.
2. **Buat Rencana Kolaborasi yang Disesuaikan** - Bangun kemampuan dalam merancang rencana kolaborasi yang jelas, terstruktur, dan didorong oleh tujuan yang memiliki hasil terukur dan dapat dibagi menjadi tonggak sejarah dan tugas yang dapat ditindaklanjuti.
3. **Tentukan Peran dan Tanggung Jawab yang Jelas** - Pelajari cara memastikan akuntabilitas dan menghindari ambiguitas dengan menetapkan peran, tugas, dan tanggung jawab yang jelas dalam berbagai pemangku kepentingan, memastikan komunikasi yang berkelanjutan.
4. **Menggabungkan Fleksibilitas dan Kemampuan Beradaptasi dalam Rencana** - Memahami perlunya fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi dalam rencana agar mereka dapat tangguh terhadap perubahan, tantangan, dan kebutuhan pemangku kepentingan yang terus berubah.

5. **Mengintegrasikan *Loop* Pemantauan dan Umpan Balik ke dalam Perencanaan** - Ketahui bagaimana membuat mekanisme tata kelola, komunikasi, dan umpan balik yang tepat untuk memastikan keselarasan.

Modul ini bertujuan untuk membekali pelatih dan peserta dengan pengetahuan teoritis yang akan mengarah pada fondasi yang kuat dalam mendorong kolaborasi yang berdampak.

Pedoman untuk Pelatih

- Gunakan contoh dunia nyata untuk menghubungkan konsep teoritis dengan skenario realita yang terjadi dimasyarakat, terutama dalam ekonomi biru.
- Gunakan latihan kelompok seperti lokakarya pemetaan pemangku kepentingan, bermain peran atau pemecahan masalah kolaboratif untuk membantu peserta memahami proses mengidentifikasi, melibatkan, dan menyelaraskan prioritas pemangku kepentingan yang berbeda.
- Mendorong diskusi terbuka tentang ketidakseimbangan kekuasaan, kesetaraan, dan partisipasi selama kolaborasi. Gunakan studi kasus untuk menyoroti tantangan ini.
- Perkenalkan alat pemantauan dan *loop* umpan balik melalui latihan terpadu. Misalnya, minta peserta untuk membuat rencana kolaborasi virtual dan mensimulasikan proses tata kelolanya, termasuk menetapkan tujuan yang terukur dan membuat mekanisme akuntabilitas.

Unit 1 – Asal Usul dan Kerangka Kerja Perencanaan Kolaboratif

Asal-usul Kolaborasi

Dalam masyarakat manusia awal, kelangsungan hidup bergantung pada upaya kolektif, dengan berbagai studi antropologis yang menunjukkan bahwa upaya kooperatif seperti berburu makanan atau perlindungan kolektif dari predator adalah titik penting dalam evolusi manusia (Tomasello, 2014). Kolaborasi terbentuk karena tujuan bersama dan oleh manusia dengan manfaat bersama, tanpa dampak terstruktur dan strategis yang kita lihat di dunia saat ini. Akar dari upaya kolaborasi terstruktur pertama dapat dilihat dalam pengembangan jaringan perdagangan, misalnya Jalur Sutra yang memungkinkan pertukaran lintas budaya atau masyarakat pertanian seperti situs Mesopotamia yang membangun proyek irigasi besar. Bentuk-bentuk kolaborasi awal ini mengarah pada pendekatan yang lebih sistematis yang dilembagakan dengan munculnya lembaga terorganisir dan penciptaan negara.



Namun dalam konteks modern, kolaborasi dipandang tidak hanya sebagai cara untuk mencapai tujuan bersama, tetapi juga cara untuk berinovasi dan membentuk aliansi efisien yang menyatukan pemangku kepentingan dengan perspektif yang berbeda, bersatu hanya untuk mengatasi tantangan yang kompleks. Dalam akademisi dan penelitian, kolaborasi sangat penting karena alasan berikut (Adams, 2012; National Research Council, 2015):

1. **Memajukan Pengetahuan:** Kolaborasi memungkinkan sumber daya dan berbagi data yang tidak dapat dicapai secara terpisah.
2. **Mengatasi Kompleksitas:** Kolaborasi interdisipliner dan lintas sektoral diperlukan ketika menangani masalah kompleks terutama di dunia global saat ini.
3. **Meningkatkan Dampak:** Kolaborasi memperkuat dampak hasil akademik dan penelitian, memengaruhi kebijakan, dan publik.
4. **Membangun Jaringan:** Kemitraan menciptakan peluang untuk pertumbuhan profesional dan aliansi jangka panjang.

Apa yang telah berubah selama berabad-abad dari kolaborasi?

Sementara prinsip-prinsip dasar kolaborasi tetap konsisten – tujuan bersama, kepercayaan, dan komunikasi – kemajuan teknologi, sosial, dan budaya telah mengubah cara kita berkolaborasi.

1. **Teknologi dan Konektivitas:** Internet dan alat digital lainnya telah mengubah cara kita berkomunikasi lintas geografi, dengan platform seperti Slack, Zoom, Teams untuk menyediakan cara sempurna untuk memfasilitasi kerja tim virtual. Selain itu, repositori berbagi data telah memberikan akses ke sumber daya bersama di antara komunitas akademik yang memungkinkan peneliti untuk berbagi data dan temuan akademik mereka. (OECD, 2020).
2. **Globalisasi:** Kolaborasi sekarang melampaui batas karena dilakukan di tingkat global. Inisiatif seperti proyek yang didanai EC dan program donor internasional lainnya secara besar-besaran menunjukkan hal ini.
3. **Pendekatan Interdisipliner:** Karena masalah tumbuh lebih kompleks, inisiatif kolaborasi harus lebih lintas fungsi dengan keahlian multi-disiplin.

Apa itu Perencanaan Kolaboratif - Latar Belakang Teoritis

Konsep perencanaan kolaboratif muncul dari teori manajemen yang mengakui nilai usaha koperasi berdasarkan kekuasaan dan otoritas bersama. Pendekatan partisipatif dan inklusif ini menyatukan banyak pemangku kepentingan untuk bekerja secara kolaboratif menuju tujuan bersama. Perencanaan kolaboratif dikembangkan sebagai respons terhadap proses perencanaan tradisional dari atas ke

bawah, yang sering kali meminggirkan beragam perspektif dan berjuang untuk mengatasi masalah yang kompleks dan beragam secara efektif.

Perencanaan kolaboratif sering dikaitkan dengan perencanaan komunikatif, sebuah konsep yang menjadi terkenal pada tahun 1980-an dan 1990-an selama pergeseran paradigma dalam teori perencanaan kota dan wilayah. Dipengaruhi oleh teori Jürgen Habermas tentang tindakan komunikatif, perencanaan komunikatif menekankan dialog, saling pengertian, dan pembangunan konsensus sebagai elemen penting dalam pengambilan keputusan (Habermas, 1984). Sementara perencanaan komunikatif berusaha untuk menantang paradigma perencanaan tradisional, itu tidak sepenuhnya berangkat dari pendekatan hierarkis terhadap kekuasaan.

Perspektif Foucauldian memperkenalkan pandangan alternatif tentang kekuasaan, mbingkainya bukan sebagai kekuatan hierarkis tetapi sebagai sesuatu yang dilakukan melalui hubungan dan praktik sosial (Foucault, 1980). Perspektif ini menawarkan wawasan baru tentang dinamika sosial dan organisasi, menggarisbawahi peran sentral kekuasaan dalam perencanaan kolaboratif. Memahami kekuasaan sebagai relasional sangat penting untuk mengatasi dinamika proses pengambilan keputusan dalam kerangka kerja kolaboratif, karena menerangi cara-cara bernuansa di mana kekuasaan memengaruhi partisipasi dan hasil (Purdy, & Jones, 2012).

Kraus (1980) mendefinisikan kolaborasi sebagai "*usaha kooperatif berdasarkan kekuatan dan otoritas bersama*," menekankan pentingnya organisasinya. Demikian pula, pekerjaan Healey pada pertengahan 1980-an menggarisbawahi perlunya mengatasi kompleksitas dan keragaman dalam tata kelola, mengadvokasi komunikasi dan tindakan kolaboratif sebagai prinsip dasar perencanaan yang efektif. Healey (1997) lebih lanjut mempopulerkan giliran komunikatif dalam perencanaan, memosisikannya sebagai proses yang berakar kuat dalam dialog dan interaksi di antara para pemangku kepentingan daripada latihan teknis murni. Pendekatan ini menumbuhkan hubungan dan pemahaman bersama, membuat perencanaan lebih inklusif dan responsif terhadap beragam kebutuhan.

Membangun fondasi ini, Innes dan Booher (2010) memperkenalkan konsep rasionalitas kolaboratif, yang mengidentifikasi keragaman, saling ketergantungan, dan dialog otentik sebagai elemen penting dari perencanaan yang sukses. Rasionalitas kolaboratif meningkatkan legitimasi proses dan meningkatkan kemungkinan hasil yang berkelanjutan. Dengan menggabungkan beragam perspektif dan mendorong interaksi yang tulus, rasionalitas kolaboratif menjembatani kesenjangan di antara para pemangku kepentingan dan mempromosikan kepemilikan bersama atas keputusan, yang semakin memperkuat kerangka perencanaan kolaboratif.

Teori kekuasaan dan kesetaraan juga memperkaya pemahaman perencanaan kolaboratif. Analisis Foucault (1980) tentang hubungan kekuasaan menyoroti pengaruh dinamika kekuasaan yang meluas dalam interaksi sosial, menekankan perlunya mengatasi ketidaksetaraan yang dapat menghambat partisipasi yang bermakna. Perencanaan kolaboratif yang efektif membutuhkan navigasi dan mitigasi ketidakseimbangan ini untuk menciptakan proses yang adil dan inklusif yang memberdayakan semua pemangku kepentingan. Pertimbangan kesetaraan ini merupakan bagian integral untuk memastikan bahwa suara pemangku kepentingan yang terpinggirkan atau kurang kuat didengar dan dihormati.

Teori kompleksitas selanjutnya berkontribusi pada landasan teoritis perencanaan kolaboratif. Para sarjana seperti Folke et al. (2005) menggarisbawahi sifat adaptif dari pendekatan kolaboratif, menekankan keterkaitan sistem dan kebutuhan untuk pemecahan masalah yang fleksibel dan berulang. Perspektif ini selaras dengan tantangan perencanaan modern, yang sering kali melibatkan navigasi lingkungan yang dinamis dan tidak pasti. Dengan merangkul kompleksitas, perencanaan kolaboratif menjadi lebih siap untuk mengatasi masalah sistemik dan beradaptasi dengan keadaan yang berkembang.

Terlepas dari janjinya, perencanaan kolaboratif menghadapi beberapa tantangan. Ketidakseimbangan kekuasaan di antara para pemangku kepentingan dapat membatasi partisipasi sejati, karena suara-suara dominan dapat membayangi perspektif yang terpinggirkan (Flyvbjerg, 1998). Selain itu, proses kolaboratif intensif sumber daya, membutuhkan waktu dan upaya yang signifikan untuk mengoordinasikan peserta yang beragam dan mempertahankan keterlibatan (Innes & Booher, 2010). Konflik yang timbul dari kepentingan dan nilai yang berbeda juga menimbulkan tantangan yang signifikan, memerlukan fasilitasi yang terampil untuk mengelola dan menyelesaikannya secara efektif (Forester, 1999).

Namun demikian, perencanaan kolaboratif tetap menjadi kerangka kerja yang kuat untuk mengatasi tantangan multi-pemangku kepentingan yang kompleks. Dengan mendorong inklusivitas, dialog, dan kemampuan beradaptasi, ini menawarkan jalan menuju pengambilan keputusan yang berkelanjutan dan adil. Karena praktik perencanaan terus berkembang, mengintegrasikan wawasan teoritis ini akan sangat penting untuk menavigasi kompleksitas tata kelola dan perubahan sosial. Perencanaan kolaboratif tidak hanya mengatasi tantangan perencanaan yang mendesak, tetapi juga membangun kapasitas untuk tindakan kolektif dan ketahanan jangka panjang dalam menghadapi ketidakpastian.

Konsep dan Prinsip Utama Perencanaan Kolaboratif

Perencanaan kolaboratif didukung oleh beberapa konsep dan prinsip utama yang memandu implementasi dan efektivitasnya. Prinsip-prinsip ini menekankan inklusivitas, dialog, kemampuan beradaptasi, dan pemahaman bersama di antara berbagai pemangku kepentingan untuk mengatasi tantangan yang kompleks dan mencapai hasil yang berkelanjutan.

- **Inklusivitas dan Partisipasi** - Prinsip dasar perencanaan kolaboratif adalah keterlibatan aktif dari semua pemangku kepentingan terkait. Ini termasuk lembaga pemerintah, entitas swasta, masyarakat sipil, dan kelompok terpinggirkan yang perspektifnya sering kurang terwakili dalam proses pengambilan keputusan. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa suara yang beragam didengar, dihormati, dan diintegrasikan ke dalam upaya perencanaan, mendorong kesetaraan dan legitimasi dalam hasil (Healey, 1997).
- **Membangun Konsensus** - Inti dari perencanaan kolaboratif terletak pada proses pembangunan konsensus, di mana para pemangku kepentingan dengan kepentingan dan prioritas yang berbeda berkumpul untuk menemukan titik temu. Proses ini membutuhkan negosiasi, kompromi, dan pengembangan nilai-nilai bersama untuk mencapai keputusan yang dapat diterima secara luas dan didukung oleh semua peserta (Forester, 1999). Membangun konsensus tidak hanya menyelaraskan kepentingan pemangku kepentingan tetapi juga memperkuat komitmen terhadap tindakan kolektif.
- **Demokrasi Deliberatif** - Perencanaan kolaboratif selaras erat dengan prinsip-prinsip demokrasi deliberatif, yang memprioritaskan diskusi yang beralasan, saling menghormati, dan pertukaran ide dalam proses pengambilan keputusan. Berdasarkan karya Habermas (1984), demokrasi deliberatif menyediakan forum terbuka bagi para pemangku kepentingan untuk berdebat, bernegosiasi, dan mencapai kesepakatan. Pendekatan ini memastikan bahwa keputusan bersifat inklusif, transparan, dan masuk akal, sehingga meningkatkan legitimasi hasil.
- **Pembelajaran Sosial** - Aspek penting dari perencanaan kolaboratif adalah mendorong pembelajaran sosial di antara para pemangku kepentingan. Proses ini melibatkan pembelajaran dari perspektif dan pengalaman satu sama lain sambil mengembangkan pemahaman bersama tentang masalah yang dihadapi dan solusi potensial. Pembelajaran sosial membangun kepercayaan, memperkuat hubungan, dan meningkatkan kapasitas untuk pemecahan masalah kolektif dan pengambilan keputusan adaptif (Innes & Booher, 2010). Ini sangat penting dalam kolaborasi jangka panjang di mana kepercayaan dan kerja sama berkembang dari waktu ke waktu.
- **Sistem Kompleks dan Manajemen Adaptif** - Perencanaan kolaboratif mengakui kompleksitas yang melekat pada sistem sosio-ekologi dan menekankan pentingnya manajemen adaptif. Prinsip ini



menggarisbawahi perlunya fleksibilitas dan pendekatan berulang yang dapat merespons secara efektif terhadap perubahan keadaan dan informasi baru. Para sarjana seperti Folke et al. (2005) menyoroti keterkaitan sistem, menekankan bahwa perencanaan harus beradaptasi dengan ketidakpastian dan kondisi dinamis agar tetap efektif dan tangguh.

Konsep Terkait Lainnya

Selain prinsip-prinsip inti ini, konsep lain memainkan peran penting dalam membentuk perencanaan kolaboratif bergantung pada konteks spesifik:

- **Membangun Kepercayaan:** Kepercayaan sangat penting untuk kerja sama yang efektif.
- **Dinamika Kekuasaan:** Ketidaksetaraan kekuasaan mungkin tidak dapat dihindari, tetapi menangani dan mengelola konsep serta memastikan dukungan dan partisipasi dalam proses pengambilan keputusan.
- **Keterlibatan Pemangku Kepentingan:** Semua peserta harus berkomitmen pada rencana untuk memastikan keberhasilannya.
- **Transparansi:** Transparansi membangun kredibilitas dalam rencana kolaborasi dan memperkuat keterlibatan pemangku kepentingan.
- **Resolusi Konflik:** Ketidaksepakatan antara semua bagian dari upaya kolaborasi perlu ditangani dan dikelola.
- **Akuntabilitas bersama:** Semua pemangku kepentingan harus bertanggung jawab atas hasil dari upaya kolektif mereka.

Unit 2 – Menyusun dan Menerapkan Rencana Kolaborasi

Langkah 1 - Mengidentifikasi Pemangku Kepentingan dengan Pemetaan dan Matriks Analisis

Langkah pertama dalam mengembangkan rencana kolaborasi yang sukses adalah mengenali individu, kelompok, atau organisasi yang perlu dilibatkan agar rencana tersebut dapat dilaksanakan dengan sukses. Para pemangku kepentingan rencana perlu berbagi akuntabilitas dan memahami potensi kontribusi individu mereka sehingga mereka semua bertanggung jawab atas keberhasilan kegiatan. Dalam proses ini rencana kolaborasi akan menjadi landasan bagi mereka semua untuk mengekspresikan suara mereka sendiri mengurangi risiko konflik dalam proses (Reed et al., 2009). Pemangku kepentingan adalah setiap individu atau entitas yang memiliki kepentingan atau kepentingan

dalam suatu proyek atau keputusan (Freeman, & Mcvea, 2001). Pemangku kepentingan dapat bersifat internal (misalnya, karyawan, manajemen) atau eksternal (misalnya, kelompok masyarakat, badan pemerintah). Peran mereka bervariasi berdasarkan tingkat pengaruh dan keterlibatan mereka dalam proyek.

Pemetaan pemangku kepentingan dapat membantu dalam mengembangkan rencana kolaborasi untuk mengidentifikasi dan menilai keterlibatan pemangku kepentingan dalam proses yang memungkinkan penilaian kepentingan, kemampuan, keterampilan, dan minat masing-masing. Versi yang banyak digunakan adalah jaringan kepentingan daya, yang mengkategorikan pemangku kepentingan menjadi empat kelompok (Bourne, 2016):

- *High power, high interest: Engage closely.*
- *High power, low interest: Keep satisfied.*
- *Low power, high interest: Keep informed.*
- *Low power, low interest: Monitor with minimal effort.*

Setelah pemangku kepentingan diidentifikasi, seseorang dapat mengembangkan matriks analisis pemangku kepentingan yang akan memungkinkan dokumentasi peran, minat, pengaruh, dan kontribusi masing-masing pemangku kepentingan terhadap upaya tersebut (Jeffery, 2009).

Langkah 2: Tentukan Tujuan dan Sasaran

Untuk menetapkan agenda bersama bagi semua pemangku kepentingan yang terlibat dalam upaya kolaboratif, sangat penting untuk menentukan tujuan dan sasaran. Melalui proses ini, para pemangku kepentingan mengidentifikasi hasil yang saling menguntungkan, memastikan energi kolektif mereka difokuskan untuk mencapai tujuan bersama (Kania & Kramer, 2011).

Mengetahui dan menerima tujuan dan sasaran akhir dari kolaborasi memungkinkan semua peserta untuk memiliki tujuan, dan mengetahui peran mereka dalam tindakan yang lebih besar.

- *Menetapkan Agenda Bersama* - Pemahaman bersama tentang hasil yang diinginkan memastikan pendekatan, visi, dan konsensus yang bersatu di antara para pemangku kepentingan agar mereka dapat mencapai tujuan mereka (Kania & Kramer, 2011). Hal ini akan memastikan bahwa tidak ada pandangan yang terfragmentasi tetapi visi yang sama di antara semua peserta.
- *Mendorong Dukungan Pemangku Kepentingan* - Kepemilikan, akuntabilitas, dan keterlibatan sangat penting karena memastikan bahwa pemangku kepentingan memiliki rasa tanggung jawab bersama (Freeman, & Mcvea, 2001).

- *Membimbing Tindakan dan Evaluasi* - Mengembangkan rencana yang spesifik, nyata, dan terukur yang dapat dievaluasi dan dipantau memungkinkan pemangku kepentingan untuk memahami langkah-langkah apa yang perlu diambil untuk keberhasilan seluruh inisiatif. Kejelasan sangat penting dalam inisiatif multi-pemangku kepentingan yang kompleks, di mana koordinasi dan akuntabilitas adalah kuncinya (Reed, Graves, Dandy, Posthumus, Klaus, Morris, Prell, Quinn, & Stringer, 2009).

Menyelaraskan Prioritas Pemangku Kepentingan dengan Tujuan Menyeluruh

Salah satu kerangka kerja yang paling efektif untuk menyelaraskan prioritas pemangku kepentingan adalah Model Dampak Kolektif, yang diperkenalkan oleh Kania dan Kramer (2011). Model ini dirancang untuk mengatasi tantangan kompleks melalui kolaborasi lintas sektor yang terstruktur. Tidak seperti pendekatan tradisional yang beroperasi secara independen, Model Dampak Kolektif menekankan keselarasan dan koordinasi di antara para pemangku kepentingan untuk mencapai perubahan sistemik. Model ini sangat cocok untuk mengatasi berbagai masalah seperti keberlanjutan, reformasi pendidikan, dan kesetaraan sosial.

Inti dari Model Dampak Kolektif adalah pembentukan agenda bersama. Agenda ini melibatkan para pemangku kepentingan secara kolaboratif mendefinisikan masalah dan menciptakan visi bersama untuk mengatasinya. Koordinasi ini memastikan bahwa semua kegiatan selaras dengan tujuan menyeluruh, memaksimalkan dampak kolaborasi. Komunikasi berkelanjutan memastikan bahwa semua peserta tetap terlibat dan mendapat informasi, mengurangi risiko kesalahpahaman atau konflik (Turner, Merchant, Martin, & Kania, 2012).

Langkah 3 - Kembangkan Struktur Tata Kelola

Struktur tata kelola sangat penting untuk perencanaan kolaboratif yang efektif, menyediakan mekanisme untuk pengambilan keputusan, resolusi konflik, dan akuntabilitas. Kerangka kerja ini menetapkan aturan dan proses yang diperlukan untuk memastikan kejelasan, keadilan, dan efisiensi di antara berbagai pemangku kepentingan. Struktur tata kelola mengurangi risiko seperti inefisiensi, ketidakseimbangan kekuasaan, dan konflik, memungkinkan peserta untuk bekerja menuju tujuan bersama (Ansell & Gash, 2007).

Pengambilan keputusan adalah fungsi inti dari kerangka kerja tata kelola, memungkinkan pemangku kepentingan untuk mencapai konsensus tentang tindakan dan prioritas. Proses yang transparan dan inklusif, seperti membangun konsensus atau pemungutan suara mayoritas, memastikan bahwa semua peserta merasa suara mereka didengar, mendorong kepemilikan atas keputusan. Mekanisme

pengambilan keputusan yang efektif meningkatkan kepercayaan dan kualitas hasil, karena menggabungkan beragam perspektif (Emerson, Nabatchi, & Balogh, 2011).

Kerangka kerja seperti Model Dampak Kolektif memandu struktur tata kelola dengan menggabungkan organisasi tulang punggung untuk mengoordinasikan upaya, menengahi konflik, dan mempertahankan momentum. Demikian pula, Prinsip-prinsip Ostrom untuk Mengatur Sumber Daya Bersama menekankan inklusi pemangku kepentingan, aturan yang jelas, dan pemantauan yang efektif sebagai elemen penting untuk keberhasilan suatu kolaborasi (Ostrom, 1990).

Saat merancang struktur tata kelola, tantangan seperti ketidakseimbangan kekuasaan dan proses yang terlalu kaku harus ditangani untuk menghindari inefisiensi dan ketidakpercayaan.

Langkah 4 - Rancang Proses Komunikasi dan Interaksi dalam Perencanaan Kolaboratif

Komunikasi yang efektif sangat penting dalam upaya kolaborasi karena menyelaraskan tujuan bersama sangat penting untuk keberhasilan sebuah rencana. Tanpa komunikasi dan penyelarasan ulang yang konstan, konflik dapat muncul yang dapat merusak kemajuan serta mengurangi keberhasilan upaya kolaboratif (Ansell & Gash, 2007).

Untuk mendukung interaksi yang efektif, inisiatif kolaborasi harus menggabungkan proses komunikasi terstruktur, seperti pertemuan rutin, tinjauan kemajuan, dan konsultasi pemangku kepentingan. Rapat rutin memberi pemangku kepentingan kesempatan untuk mendiskusikan pembaruan, berbagi wawasan, dan menyempurnakan strategi. Tinjauan kemajuan memungkinkan peserta untuk menilai pencapaian dan mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan, sementara konsultasi pemangku kepentingan memastikan bahwa semua suara didengar, terutama dari kelompok yang terpinggirkan. Praktik-praktik ini menciptakan lingkungan komunikasi yang transparan dan adaptif, meningkatkan komitmen pemangku kepentingan dan hasil kolaboratif (Emerson, Nabatchi, & Balogh, 2011).

Dengan memastikan bahwa pemangku kepentingan mendapat informasi dan terlibat, mekanisme ini mengurangi risiko kesalahpahaman dan menciptakan fondasi untuk kemitraan yang sukses.

Langkah 5 - Mengoperasionalkan Rencana Kolaborasi dalam Perencanaan Kolaboratif

Mengoperasionalkan rencana kolaborasi melibatkan menerjemahkan tujuan strategis menjadi langkah-langkah yang dapat ditindaklanjuti untuk memastikan implementasi yang efektif. Menempatkan tonggak sejarah yang jelas untuk memeriksa kemajuan dan memungkinkan pemantauan output dan

hasil dari rencana diperlukan untuk memotong rencana menjadi bagian-bagian yang dapat dikelola yang akan memungkinkan keberhasilan secara keseluruhan. Memiliki tonggak sejarah dan tujuan jangka pendek memungkinkan pemangku kepentingan untuk memeriksa efektivitas rencana dan menyesuaikan strategi bila diperlukan.

Menyertakan langkah-langkah yang dapat ditindaklanjuti memungkinkan peserta untuk membagi akuntabilitas berdasarkan kekuatan dan keahlian unik mereka. Menyertakan tanggung jawab khusus memastikan bahwa setiap orang tahu peran yang perlu mereka mainkan dalam proses dan menghindari kesalahpahaman dan miskomunikasi.

Langkah 6 - Integrasikan Pemantauan dan Umpan Balik dalam Perencanaan Kolaboratif

Termasuk langkah-langkah dan metrik yang terukur memungkinkan pengukuran rencana, kemajuan, dan efektivitas serta menawarkan wawasan dalam memahami apakah kolaborasi akan mencapai tujuannya atau tidak. Seperti yang disebutkan sebelumnya dalam modul, kerangka kerja seperti Pendekatan Berpikir Sistem dapat menganalisis saling ketergantungan yang memungkinkan kolaborasi yang efektif dan memberikan pandangan tentang keseluruhan inisiatif dan interaksi antara pemangku kepentingan. Perspektif ini sangat berguna dalam proyek-proyek yang kompleks, seperti konservasi lingkungan, di mana faktor sosial, ekonomi, dan ekologi saling berhubungan secara mendalam (Meadows, & Wright, 2008).

Komunikasi dan lingkaran umpan balik reguler memungkinkan pemangku kepentingan untuk menyempurnakan strategi mereka berdasarkan wawasan waktu nyata. Mekanisme umpan balik, seperti laporan kemajuan atau konsultasi pemangku kepentingan, membantu mengidentifikasi tantangan dan menginformasikan penyesuaian rencana.

Unit 3 – Aplikasi dari Perencanaan Kolaboratif

Studi Kasus

Program Apollo (1961-1972)

Lokasi: Amerika Serikat dan Mitra Internasional

Program Apollo, yang dipimpin oleh NASA, adalah salah satu contoh perencanaan kolaboratif yang paling luar biasa dalam sejarah. Dirancang untuk mendaratkan manusia di Bulan dan

mengembalikannya dengan selamat ke Bumi, program ini menyatukan ribuan individu, organisasi, dan negara dalam upaya teknologi dan ilmiah yang luar biasa (National Aeronautics and Space Administration [NASA], 1975).

Elemen Perencanaan Kolaboratif:

- **Pemangku kepentingan:** Program ini melibatkan jaringan kolaborator yang luas, termasuk NASA, kontraktor swasta (misalnya, Boeing, Grumman, IBM), lembaga akademik, dan mitra internasional. Koalisi yang beragam ini memastikan integrasi keahlian di seluruh teknik, komputasi, ilmu material, dan teknologi pendukung kehidupan (Bilstein, 2018).
- **Agenda Bersama:** Tujuan bersama jelas dan ambisius: untuk mencapai pendaratan dan pengembalian bulan berawak, sebuah misi yang membutuhkan inovasi terobosan dan kerja tim yang belum pernah terjadi sebelumnya (NASA, 1975).
- **Struktur Tata Kelola:** NASA berfungsi sebagai badan koordinasi pusat, mengelola ribuan kontraktor dan subkontraktor. Manajemen proyek yang ketat, protokol pengujian, dan loop umpan balik berulang merupakan bagian integral untuk menjaga keselarasan dan memastikan keselamatan (McCurdy, 1993).
- **Kegiatan yang Saling Menguatkan:** Upaya kolaboratif mencakup disiplin ilmu dan sektor. Kontraktor mengerjakan desain pesawat ruang angkasa, sistem komputasi, propulsi, dan navigasi. Lembaga akademik berkontribusi pada penelitian ilmiah, sementara stasiun pelacakan internasional mendukung komunikasi data waktu nyata selama misi (Bilstein, 2018).
- **Mekanisme Pemantauan dan Umpan Balik:** Simulasi rutin, pengujian, dan pembekalan pasca-misi memastikan peningkatan berkelanjutan. Pelajaran dari misi sebelumnya, seperti Apollo 1 dan Apollo 8, menginformasikan peningkatan keselamatan dan perencanaan misi, mengurangi risiko untuk penerbangan selanjutnya (NASA, 1975).
- **Hasil:** Program Apollo mencapai tujuan utamanya pada 20 Juli 1969, ketika Apollo 11 mendaratkan manusia di Bulan. Di luar tonggak sejarah ini, hasil program ini mencakup kemajuan ilmiah dan teknologi yang signifikan, seperti inovasi dalam komputasi, telekomunikasi, dan teknik kedirgantaraan. Program ini juga menumbuhkan persatuan global, berfungsi sebagai simbol potensi manusia dan menginspirasi generasi mendatang. Warisannya berlanjut melalui inisiatif eksplorasi ruang angkasa modern seperti Stasiun Luar Angkasa Internasional dan Program Artemis (McCurdy, 1993).

Program Apollo mencontohkan perencanaan kolaboratif yang terbaik, menunjukkan bagaimana visi bersama, kerja tim interdisipliner, dan struktur tata kelola yang kuat dapat mencapai tujuan yang belum pernah terjadi sebelumnya. Tidak seperti inisiatif bermotif politik, program ini memprioritaskan penemuan ilmiah dan inovasi teknologi, menjadikannya contoh kolaborasi yang murni dan menginspirasi. Keberhasilannya menunjukkan potensi transformatif dari upaya multi-pemangku kepentingan yang terkoordinasi dengan baik (Bilstein, 2018).

The Wildlife-Friendly Tea Certification Initiative in Sri Lanka

Lokasi: Sri Lanka

Inisiatif ini berfokus pada mempromosikan konservasi satwa liar dengan mensertifikasi perkebunan teh yang mengadopsi praktik pertanian ramah keanekaragaman hayati. Kolaborasi ini melibatkan pemangku kepentingan dari berbagai sektor: petani teh lokal, merek teh global, organisasi konservasi, dan lembaga sertifikasi. Dengan mengintegrasikan upaya konservasi ke dalam produksi teh, inisiatif ini berhasil menjembatani pertanian dan perlindungan lingkungan (Munasinghe, Cuckston, & Rowbottom, 2021).

Elemen Perencanaan Kolaboratif:

- Pemangku kepentingan:
 - Petani teh, yang mata pencahariannya bergantung pada produktivitas pertanian.
 - LSM konservasi, seperti Rainforest Alliance dan Biodiversity Conservation Trust, mengadvokasi perlindungan habitat.
 - Perusahaan teh global seperti Unilever, berusaha menyelaraskan rantai pasokan mereka dengan tujuan keberlanjutan.
 - Lembaga sertifikasi, yang memberikan sertifikasi ramah satwa liar.
- Agenda Bersama: Inisiatif ini bertujuan untuk mengurangi perusakan habitat sekaligus memastikan manfaat ekonomi bagi petani. Dengan mensertifikasi teh yang ditanam dengan praktik ramah keanekaragaman hayati, ini menyelaraskan tujuan konservasi dengan insentif pasar untuk produk berkelanjutan.
- Struktur Tata Kelola: LSM konservasi bertindak sebagai fasilitator, menjembatani kesenjangan antara petani dan pemangku kepentingan perusahaan. Petani menerima pelatihan dalam praktik berkelanjutan, sementara perusahaan berkomitmen untuk membeli teh bersertifikat dengan harga premium.

- Kegiatan yang Saling Menguatkan: Konservasionis memberikan dukungan teknis kepada petani tentang praktik ramah satwa liar, seperti melestarikan zona penyangga dan menciptakan koridor satwa liar. Perusahaan teh memasarkan teh bersertifikat kepada konsumen yang sadar lingkungan, menciptakan permintaan akan produk ramah keanekaragaman hayati.
- Mekanisme Pemantauan dan Umpan Balik: Evaluasi yang sedang berlangsung menilai dampak keanekaragaman hayati, termasuk keberadaan spesies satwa liar di perkebunan bersertifikat. Petani menerima umpan balik tentang praktik mereka, memastikan peningkatan berkelanjutan.

Hasil:

- Keberhasilan Konservasi: Inisiatif ini mengarah pada pelestarian habitat satwa liar yang kritis, menguntungkan spesies seperti macan tutul dan gajah.
- Manfaat Ekonomi: Petani meningkatkan pendapatan mereka melalui akses ke pasar premium untuk teh bersertifikat.
- Kesadaran Konsumen: Konsumen global menjadi lebih terinformasi tentang hubungan antara pertanian dan konservasi keanekaragaman hayati.
- Sinergi Pemangku Kepentingan: Proyek ini menunjukkan bagaimana kolaborasi antara pemangku kepentingan yang tidak mungkin dapat menghasilkan manfaat bersama, menggabungkan konservasi dengan kelangsungan hidup komersial.

Inisiatif Sertifikasi Teh Ramah Satwa Liar adalah contoh mencolok dari perencanaan kolaboratif yang melibatkan pemangku kepentingan dengan prioritas yang berbeda secara tradisional. Ini menyoroti bagaimana konservasionis, petani, dan perusahaan dapat bekerja sama menuju visi bersama, memanfaatkan insentif berbasis pasar untuk mendorong keberlanjutan. Kolaborasi ini menggarisbawahi potensi kemitraan yang tidak terduga untuk memecahkan tantangan kompleks dengan cara yang inovatif (Munasinghe, Cuckston, & Rowbottom, 2021).

Inisiatif Segitiga Terumbu Karang tentang Terumbu Karang, Perikanan, dan Ketahanan Pangan (CTI-CFF)

Lokasi: Asia Tenggara (Indonesia, Malaysia, Filipina, Papua Nugini, Kepulauan Solomon, dan Timor-Leste)

Coral Triangle Initiative (CTI-CFF) adalah kemitraan multilateral yang bertujuan untuk mengatasi ancaman terhadap ekosistem laut dan mempromosikan pembangunan berkelanjutan di kawasan Segitiga Terumbu Karang, yang dikenal dengan keanekaragaman hayati lautnya yang kaya. Inisiatif ini

mencontohkan perencanaan kolaboratif dalam ekonomi biru, menyelaraskan kelestarian lingkungan dengan tujuan pembangunan ekonomi (Coral Triangle Initiative on Coral Reefs, Fisheries, and Food Security [CTI-CFF], 2021).

Elemen Perencanaan Kolaboratif:

- Pemangku kepentingan: Inisiatif ini melibatkan beragam pemangku kepentingan, termasuk pemerintah nasional, organisasi non-pemerintah (LSM) seperti World Wildlife Fund (WWF) dan Conservation International, masyarakat lokal, lembaga akademik, dan organisasi pembangunan internasional (CTI-CFF, 2021).
- Agenda Bersama: CTI-CFF menumbuhkan visi bersama untuk pengelolaan sumber daya laut yang berkelanjutan untuk meningkatkan konservasi keanekaragaman hayati, meningkatkan perikanan, dan memastikan ketahanan pangan di seluruh wilayah.
- Struktur Tata Kelola: Sekretariat Regional CTI-CFF berfungsi sebagai organisasi tulang punggung, mengoordinasikan kebijakan, program, dan pendanaan di seluruh negara anggota.
- Kegiatan yang Saling Menguatkan: Upaya kolaboratif meliputi pembentukan kawasan lindung laut, mempromosikan praktik perikanan berkelanjutan, dan mengembangkan ekowisata sebagai sumber pendapatan alternatif bagi masyarakat lokal (CTI-CFF, 2021).
- Mekanisme Pemantauan dan Umpan Balik: Inisiatif ini mengintegrasikan penelitian ilmiah dan pemantauan berbasis komunitas untuk menginformasikan manajemen adaptif.

Hasil:

CTI-CFF telah mencapai tonggak penting, termasuk pembentukan lebih dari 120 kawasan lindung laut, pengurangan praktik penangkapan ikan yang merusak, dan meningkatkan mata pencaharian bagi masyarakat lokal melalui aliran pendapatan yang beragam seperti akuakultur berkelanjutan dan ekowisata (CTI-CFF, 2021). Keberhasilan ini menggarisbawahi pentingnya pendekatan kolaboratif dalam mengelola sumber daya laut.

Inisiatif Segitiga Terumbu Karang mencontohkan prinsip-prinsip perencanaan kolaboratif, seperti keterlibatan pemangku kepentingan, tata kelola bersama, dan manajemen adaptif, dalam konteks ekonomi biru. Dengan menyelaraskan konservasi lingkungan dengan pembangunan ekonomi, inisiatif ini menunjukkan bagaimana kemitraan multilateral dapat mengatasi tantangan yang kompleks dan mempromosikan hasil yang berkelanjutan (CTI-CFF, 2021).

Proyek Kolaborasi Internasional Terata di Sektor Biru

Di bawah ini adalah proyek yang dikategorikan tentang inisiatif kolaboratif dalam ekonomi biru dan konservasi biru, disajikan dengan fokus pada keselarasan dan kontribusinya.

Berfokus pada Ekonomi Biru

- Inisiatif Mendukung Ekonomi Biru, yang dipimpin oleh Departemen Energi AS, berupaya mengintegrasikan teknologi energi terbarukan ke dalam industri berbasis laut, mengatasi tantangan energi kritis. Dengan berkolaborasi dengan laboratorium nasional, pemangku kepentingan swasta, dan lembaga publik, inisiatif ini mendukung inovasi kelautan dan pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan (Departemen Energi AS, nd).
- Program Ekonomi Biru untuk Afrika yang Tangguh (BE4RAP), sebuah inisiatif Bank Dunia, mempromosikan pertumbuhan ekonomi dan ketahanan di Afrika dengan memanfaatkan sumber daya laut. Ini melibatkan kemitraan dengan Uni Afrika, pemerintah daerah, dan pemangku kepentingan masyarakat untuk mendorong diversifikasi ekonomi dan pengentasan kemiskinan melalui praktik kelautan yang berkelanjutan (Grup Bank Dunia, 2023).
- Tantangan Industri Ekonomi Biru mempercepat inovasi di sektor berbasis laut dengan menyediakan dana dan sumber daya kepada perusahaan rintisan. Bekerja sama dengan Departemen Energi dan Administrasi Pembangunan Ekonomi AS, inisiatif ini mendukung komersialisasi teknologi yang sedang berkembang, mendukung ekonomi biru (Departemen Energi AS, nd).
- Peta Jalan Ekonomi Biru Regeneratif Seaworthy Collective mendorong inovasi dalam praktik berkelanjutan seperti plastik biodegradable dan akuakultur. Inisiatif ini berkolaborasi dengan Global Regeneration CoLab untuk mempromosikan ketahanan ekonomi dan lingkungan melalui solusi ekonomi biru regeneratif (Seaworthy Collective, nd).

Berfokus pada Konservasi Biru

- Inisiatif Ekonomi Biru Berkelanjutan UNEP mengadvokasi kesehatan laut dengan mempromosikan kerangka kerja konservasi yang memastikan penggunaan sumber daya laut secara berkelanjutan. Inisiatif ini melibatkan pemerintah, pemangku kepentingan swasta, dan masyarakat sipil dalam upaya untuk mengintegrasikan prinsip-prinsip konservasi ke dalam kegiatan ekonomi berbasis laut (Program Lingkungan Perserikatan Bangsa-Bangsa [UNEP], n.d.).
- Proyek Kelautan menginspirasi aksi global untuk konservasi laut dengan berkolaborasi dengan organisasi masyarakat, pemimpin pemuda, kebun binatang, dan akuarium. Dengan lebih dari 2.000

mitra di seluruh dunia, proyek ini memajukan pendidikan publik dan tindakan kolektif untuk melindungi ekosistem laut (The Ocean Project, 2021).

Mengintegrasikan Ekonomi Biru dan Konservasi Biru

- Koalisi Kemakmuran Biru Waitt Institute menyeimbangkan pembangunan ekonomi dan konservasi laut melalui perencanaan tata ruang laut dan kebijakan keberlanjutan. Berkolaborasi dengan pemerintah, LSM, dan akademisi, inisiatif ini mengembangkan rencana laut berkelanjutan yang bermanfaat bagi manusia, ekonomi, dan lingkungan (Waitt Institute, nd).
- Pendekatan Ekonomi Biru untuk Kepulauan Hijau UNDP mendukung Negara-negara Berkembang Kepulauan Kecil (SIDS) dengan mempromosikan pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan sambil melestarikan keanekaragaman hayati laut. Melalui kemitraan dengan pemerintah daerah dan masyarakat, inisiatif ini meningkatkan ketahanan dan mendorong pembangunan berkelanjutan di negara-negara kepulauan (Program Pembangunan Perserikatan Bangsa-Bangsa [UNDP], n.d).
- Perpustakaan Proyek Ekonomi Biru, yang disusun oleh Gunter Pauli, menampilkan lebih dari 100 studi kasus yang menampilkan solusi inovatif yang mengintegrasikan konservasi dan kegiatan ekonomi. Perpustakaan memberikan inspirasi untuk praktik berkelanjutan di seluruh sektor air, energi, dan pangan, menjembatani kesenjangan antara ekonomi dan lingkungan (Pauli, 2010).



Kegiatan Interaktif

Simulasi Pemetaan Pemangku Kepentingan

Tujuan: Membantu peserta didik memahami identifikasi pemangku kepentingan, pemetaan, dan prioritas dalam konteks perencanaan kolaboratif.

Ikhtisar Skenario:

Komunitas pesisir lokal "Blue Haven" menghadapi masalah mendesak dengan meningkatnya jumlah sampah laut yang terdampar di pantainya. Sampah plastik, alat tangkap yang dibuang, dan polutan lainnya tidak hanya mengancam kehidupan laut tetapi juga membahayakan pariwisata dan mata pencaharian lokal. Untuk mengatasi tantangan ini, inisiatif daur ulang kolaboratif diusulkan, yang bertujuan untuk membersihkan puing-puing dan membangun praktik berkelanjutan untuk menggunakan kembali bahan yang dikumpulkan menjadi produk yang berharga.

Tujuannya adalah untuk merancang rencana inklusif pemangku kepentingan yang menyelaraskan beragam kepentingan untuk mencapai visi bersama: lautan yang lebih bersih dan ekonomi biru yang berkembang didukung oleh inovasi daur ulang.

Peran Pemangku Kepentingan (*jangan berikan informasi ini kepada siswa karena ini adalah hasil yang diharapkan*):

- Perwakilan Pemerintah Daerah: Bertanggung jawab atas pembuatan kebijakan dan mengamankan pendanaan untuk inisiatif tersebut. Perhatian utama mereka termasuk memastikan kepatuhan terhadap peraturan, mendorong pertumbuhan ekonomi, dan memenuhi kebutuhan masyarakat.
- Rakyat nelayan dan Bisnis Pesisir: Para pemangku kepentingan ini bergantung pada lautan untuk mata pencaharian mereka. Mereka peduli menjaga air bersih untuk memancing dan pariwisata sambil meminimalkan gangguan pada kegiatan mereka.
- LSM lingkungan: Mengadvokasi konservasi laut dan pengurangan polusi, LSM berfokus pada manfaat lingkungan jangka panjang dari daur ulang sampah laut. Mereka sangat ingin melihat solusi yang inovatif dan terukur.
- Perusahaan Daur Ulang dan Pengelolaan Limbah: Perusahaan-perusahaan ini mengkhususkan diri dalam memproses dan menggunakan kembali limbah. Mereka tertarik untuk mengamankan kontrak untuk pengumpulan sampah laut dan mengembangkan teknologi daur ulang yang menguntungkan.

- Anggota Komunitas Lokal: Penduduk Blue Haven, termasuk kelompok pemuda dan aktivis, berinvestasi dalam kesehatan lingkungan dan estetika pantai mereka. Mereka ingin memastikan bahwa inisiatif tersebut bermanfaat bagi masyarakat dan mendukung pendidikan tentang keberlanjutan.
- Lembaga Akademik dan Penelitian: Universitas dan pusat penelitian kelautan dapat berkontribusi dengan mempelajari jenis dan sumber limbah dan mengembangkan metode daur ulang yang inovatif. Fokus mereka adalah menghasilkan wawasan yang dapat ditindaklanjuti dan memastikan keputusan berdasarkan data.
- Kelompok Media dan Advokasi: Bertugas meningkatkan kesadaran dan menggalang dukungan untuk inisiatif ini, para pemangku kepentingan ini bekerja untuk memperkuat visibilitas dan keberhasilan inisiatif.

Bagilah menjadi beberapa kelompok:

Bagilah peserta didik menjadi kelompok-kelompok kecil dan tugaskan setiap kelompok untuk memetakan pemangku kepentingan. Berikan mereka materi seperti templat matriks pemangku kepentingan dan jaringan kepentingan daya.

Tugas untuk Pelajar:

- 1) Pemetaan Pemangku Kepentingan: Dengan menggunakan peran pemangku kepentingan yang diberikan, peserta didik harus: Mengidentifikasi tingkat kekuasaan (pengaruh) dan minat setiap pemangku kepentingan dalam proyek.
 - Kategorikan pemangku kepentingan ke dalam empat kuadran jaringan kepentingan daya:
 - Kekuatan tinggi, minat tinggi: Terlibat erat.
 - Kekuatan tinggi, bunga rendah: Tetap puas.
 - Daya rendah, bunga tinggi: Tetap terinformasi.
 - Daya rendah, bunga rendah: Pantau dengan sedikit usaha.
- 2) Strategi Keterlibatan: Setiap kelompok harus menyusun strategi untuk melibatkan dan menyelaraskan pemangku kepentingan secara efektif. Misalnya: Bagaimana mereka akan mengatasi konflik antara nelayan dan LSM lingkungan mengenai zona larangan penangkapan ikan untuk pengumpulan puing-puing? Peran apa yang akan dimainkan kampanye media dalam mengamankan dukungan publik untuk inisiatif tersebut?

3) Presentasi dan Refleksi: Kelompok akan mempresentasikan peta pemangku kepentingan dan strategi keterlibatan mereka, menjelaskan bagaimana mereka memprioritaskan dan mengusulkan untuk mengelola dinamika pemangku kepentingan.

Hasil Pembelajaran:

- ✓ Memahami kompleksitas kolaborasi multi-pemangku kepentingan dalam inisiatif keberlanjutan.
- ✓ Kembangkan keterampilan dalam pemetaan, prioritas, dan keterlibatan pemangku kepentingan.
- ✓ Jelajahi strategi untuk menyeimbangkan kepentingan yang bersaing untuk mencapai tujuan bersama dalam proyek lingkungan.

Bermain Peran untuk Desain Tata Kelola

Tujuan: Kegiatan ini dirancang untuk membantu peserta didik memahami kompleksitas merancang struktur tata kelola dalam perencanaan kolaboratif. Dengan mengambil peran pemangku kepentingan, peserta didik akan mengeksplorasi tantangan menyeimbangkan prioritas yang bersaing, menciptakan proses pengambilan keputusan yang efektif, menetapkan protokol resolusi konflik, dan memastikan akuntabilitas.

Ikhtisar Skenario:

Tata Kelola untuk Inisiatif Daur Ulang Laut: Sebuah koalisi telah dibentuk untuk mengatasi sampah laut melalui proyek daur ulang berkelanjutan. Koalisi tersebut mencakup lembaga pemerintah, LSM, perusahaan daur ulang, komunitas lokal, dan lembaga akademik. Bersama-sama, mereka perlu merancang struktur tata kelola yang memungkinkan pengambilan keputusan yang transparan, inklusif, dan efektif sambil mengatasi konflik dan memastikan akuntabilitas.

Pengaturan dan Instruksi:

Penugasan Peran: Tetapkan setiap peserta didik (atau sekelompok peserta didik) peran pemangku kepentingan dengan tujuan dan prioritas tertentu:

- Perwakilan Pemerintah Daerah: Fokus pada penyelarasan kebijakan, kepatuhan terhadap peraturan, dan memastikan sumber daya publik digunakan secara efektif.
- LSM lingkungan: Mengadvokasi standar keberlanjutan yang ketat, transparansi, dan dampak lingkungan jangka panjang.

- Perusahaan Daur Ulang: Prioritaskan profitabilitas, efisiensi operasional, dan akses ke bahan yang dapat didaur ulang.
- Perwakilan Masyarakat: Menekankan penciptaan lapangan kerja, distribusi sumber daya yang adil, dan manfaat masyarakat.
- Lembaga Akademik: Fokus pada pemberian rekomendasi berbasis data dan memastikan metode inovatif diterapkan secara efektif.

Tujuan untuk Tim:

Setiap tim harus secara kolaboratif merancang struktur tata kelola untuk inisiatif tersebut. Struktur ini harus mencakup:

- Proses Pengambilan Keputusan: Tentukan bagaimana keputusan akan dibuat (misalnya, konsensus, pemungutan suara, otoritas eksekutif) dan siapa yang memiliki kekuatan pengambilan keputusan.
- Protokol Resolusi Konflik: Menetapkan prosedur untuk menangani ketidaksepakatan di antara para pemangku kepentingan, seperti mediasi atau arbitrase yang difasilitasi.
- Mekanisme Akuntabilitas: Merancang langkah-langkah untuk memantau kemajuan dan memastikan semua pemangku kepentingan memenuhi komitmen mereka (misalnya, laporan rutin, indikator kinerja utama).

Pertanyaan Panduan untuk Pemangku Kepentingan:

- Model tata kelola apa yang paling baik akan memastikan keadilan dan efisiensi?
- Bagaimana kelompok akan menyelesaikan ketidaksepakatan atau kepentingan yang bersaing?
- Bagaimana koalisi akan memastikan bahwa semua pemangku kepentingan dimintai pertanggungjawaban atas tanggung jawab mereka?

Alokasi Waktu:

- Pendahuluan (10 menit): Pelatih menjelaskan skenario dan menetapkan peran.
- Diskusi Peran (20 menit): Pemangku kepentingan mendiskusikan dan menegosiasikan struktur tata kelola berdasarkan tujuan mereka.
- Pengembangan Struktur (20 menit): Kelompok secara kolaboratif menyelesaikan kerangka kerja tata kelola mereka.

- Presentasi (15 menit): Kelompok mempresentasikan struktur tata kelola mereka kepada kelas, menjelaskan bagaimana mereka menangani pengambilan keputusan, resolusi konflik, dan akuntabilitas.

Umpan Balik Presentasi:

Setelah setiap kelompok mempresentasikan, pelatih dan peserta didik lainnya memberikan umpan balik yang konstruktif, dengan fokus pada:

- Seberapa baik struktur tata kelola menangani prioritas pemangku kepentingan.
- Kejelasan dan kelayakan proses yang diusulkan.
- Diskusi yang Difasilitasi: Lakukan pembekalan untuk merenungkan:
 - Tantangan yang dihadapi dalam menyeimbangkan prioritas pemangku kepentingan.
 - Pentingnya struktur tata kelola dalam perencanaan kolaboratif.
 - Wawasan tentang aplikasi dunia nyata dari desain tata kelola dalam inisiatif multi-pemangku kepentingan.

Hasil Pembelajaran:

Pada akhir kegiatan, peserta didik akan:

- ✓ Memahami pentingnya tata kelola terstruktur dalam inisiatif kolaboratif.
- ✓ Kembangkan keterampilan dalam negosiasi, resolusi konflik, dan keterlibatan pemangku kepentingan.
- ✓ Dapatkan pengalaman praktis dalam menciptakan kerangka kerja tata kelola yang menyeimbangkan kepentingan yang bersaing sambil memastikan akuntabilitas.

Kegiatan langsung ini membenamkan peserta didik dalam kompleksitas desain tata kelola, membuat konsep abstrak menjadi nyata dan dapat diterapkan pada skenario dunia nyata.

Kuis Singkat²

1. Apa tujuan utama peta pemangku kepentingan dalam perencanaan kolaboratif?

² **JAWABAN: Q1** - b. Memvisualisasikan dan mengkategorikan pemangku kepentingan berdasarkan kekuatan dan minat mereka | **Q2** - d. Protokol resolusi konflik | **Q3** - c. Ini menyelaraskan pemangku kepentingan dengan agenda bersama dan tujuan bersama | **Pertanyaan 4** - sebuah. Ini memastikan keselarasan, kepercayaan, dan kemampuan beradaptasi di antara para pemangku kepentingan | **Pertanyaan 5** - b. Untuk melacak kemajuan dan memastikan pemangku kepentingan memenuhi komitmen mereka.

- a. Untuk mengecualikan pemangku kepentingan dengan pengaruh rendah.
- b. Untuk memvisualisasikan dan mengkategorikan pemangku kepentingan berdasarkan kekuatan dan minat mereka.
- c. Untuk menentukan pemangku kepentingan mana yang akan mendanai proyek tersebut.
- d. Untuk memberi peringkat pemangku kepentingan dalam hal kepentingan.

2. Elemen struktur tata kelola mana yang memastikan konflik di antara pemangku kepentingan diselesaikan secara efektif?

- a. Proses pengambilan keputusan.
- b. Sistem pengukuran bersama.
- c. Pemetaan pemangku kepentingan.
- d. Protokol resolusi konflik.

3. Apa manfaat utama menggunakan Collective Impact Model dalam perencanaan kolaborasi?

- a. Hanya berfokus pada pelestarian lingkungan.
- b. Menekankan tindakan pemangku kepentingan individu daripada upaya kelompok.
- c. Menyelaraskan pemangku kepentingan dengan agenda bersama dan tujuan bersama.
- d. Menghilangkan kebutuhan akan struktur tata kelola.

4. Peran apa yang dimainkan komunikasi berkelanjutan dalam perencanaan kolaborasi?

- a. Memastikan keselarasan, kepercayaan, dan kemampuan beradaptasi di antara para pemangku kepentingan.
- b. Menggantikan proses pengambilan keputusan formal.
- c. Hanya diperlukan selama tahap akhir proyek.
- d. Menyelesaikan semua konflik tanpa intervensi lebih lanjut.

5. Apa fungsi utama mekanisme akuntabilitas dalam struktur tata kelola?

- a. Untuk membuat proses pengambilan keputusan yang lebih kompleks.
- b. Untuk melacak kemajuan dan memastikan pemangku kepentingan memenuhi komitmen mereka.
- c. Untuk membatasi jumlah pemangku kepentingan yang terlibat dalam suatu proyek.
- d. Untuk menghindari kebutuhan akan keterlibatan pemangku kepentingan.

Referensi

- Adams, J. (2012). Collaborations: The rise of research networks. *Nature*, 500(7461), 335–336.
<https://doi.org/10.1038/490335a>
- Ansell, C., & Gash, A. (2007). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571.
<https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Bilstein, R. E. (2018). *Stages to Saturn: A technological history of the Apollo/Saturn launch vehicles*. University Press of Florida.
- Bourne, L. (2016). *Stakeholder relationship management: A maturity model for organisational implementation*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315610573>
- CTI-CFF | Coral Triangle Initiative on Coral Reefs Fisheries and Food Security. (2021). Coral Triangle Initiative. <https://www.coraltriangleinitiative.org/>
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2011). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1–29.
<https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>
- Flyvbjerg, B. (1998). *Rationality and power: Democracy in practice*. University of Chicago Press.
- Folke, C., Hahn, T., Olsson, P., & Norberg, J. (2005). Adaptive governance of social-ecological systems. *Annual Review of Environment and Resources*, 30, 441–473.
<https://doi.org/10.1146/annurev.energy.30.050504.14451>
- Forester, J. (1999). *The deliberative practitioner: Encouraging participatory planning processes*. MIT Press.
- Foucault, M. (1980). *Power/knowledge: Selected interviews and other writings 1972–1977* (C. Gordon, Ed.). Pantheon Books.
- Freeman, R. & Mcvea, J. (2001). A Stakeholder Approach to Strategic Management. *SSRN Electronic Journal*. 10.2139/ssrn.263511.
- Habermas, J. (1984). *The theory of communicative action: Reason and the rationalization of society* (Vol. 1). Beacon Press.
- Healey, P. (1997). *Collaborative Planning: Shaping Places in Fragmented Societies*. UK: UBC Press.

- Innes, J. E., & Booher, D. E. (2010). Planning with complexity: An introduction to collaborative rationality for public policy. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203864302>
- Jeffery, N. (2009). Stakeholder engagement: A road map to meaningful engagement. Doughty Centre for Corporate Responsibility at the Cranfield School of Management <http://hdl.handle.net/1826/3801>
- Kania, J., & Kramer, M. (2011) "Collective Impact." Stanford Social Innovation Review 9, no. 1 (Winter 2011): 36–41.
- Kraus, J. D. (1980). Collaboration in organizations: Alternatives to hierarchy and competition. Human Resource Management, 19(2), 53–67.
- McCurdy, H. E. (1993). Inside NASA: High technology and organizational change in the U.S space program. Johns Hopkins University Press.
- Meadows, D. H., & Wright, D. (2008). Thinking in systems: A primer. Chelsea Green Publishing.
- Munasinghe, A., Cuckston, T., & Rowbottom, N. (2021). Sustainability certification as marketisation: Rainforest Alliance in the Sri Lankan tea production industry. Accounting Forum, 45(3), 247–272. <https://doi.org/10.1080/01559982.2021.1893053>
- National Aeronautics and Space Administration [NASA]. (1975). Apollo program summary report. NASA <https://ntrs.nasa.gov/api/citations/19750013242/downloads/19750013242.pdf>
- National Research Council (2015). Enhancing the effectiveness of team science. The National Academies Press.
- OECD (2020). Charting the digital transformation of science. <https://doi.org/10.1787/1b06c47c-en>
- Ostrom, E. (1990). Governing the commons: The evolution of institutions for collective action. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511807763>
- Pauli, G. (2010) The Blue Economy: 10 Years, 100 Innovations, 100 Million Jobs. Konvergenta Publishing UG, Berlin.
- Purdy, J. M., & Jones, R. M. (2012). A Framework for Assessing Power in Collaborative Governance Processes [with Commentary]. Public Administration Review, 72(3), 409–418. <http://www.jstor.org/stable/41506783>

- Reed, M., Graves, A.R., Dandy, N., Posthumus, H., Klaus, H., Morris, J., Prell, C., Quinn, C. & Stringer, L. (2009). Who's In and Why? a typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. *Journal of environmental management*. 90. 1933-49.
<https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2009.01.001>.
- Seaworthy Collective | Miami. (n.d.). Seaworthy Collective. Retrieved November, 2024, from <https://www.seaworthycollective.com/>
- The Ocean Project. (2021). Overview - The Ocean Project. <https://theoceanproject.org/about-us/>
- Tomasello, M. (2014). A natural history of human thinking. Harvard University Press. ISBN 9780674986831
- Turner, S., Merchant, K., Martin, E., & Kania, J. (2012). Understanding the Value of Backbone Organizations in Collective Impact: Part 1. Stanford Social Innovation Review.
<https://doi.org/10.48558/X3KJ-BS10>
- U.S. Department of Energy. (n.d.). Powering the blue economy. Retrieved November, 2024, from <https://www.energy.gov/eere/water/powering-blue-economy>
- United Nations Development Programme (UNDP). (n.d.). United Nations Development Programme [UNDP] Barbados and the Eastern Caribbean. UNDP. Retrieved November 2024, from <https://www.undp.org/barbados>
- United Nations Environment Programme (UNEP). (n.d.). Sustainable Blue economy. UNEP - UN Environment Programme. Retrieved November 2024, from <https://www.unep.org/topics/ocean-seas-and-coasts/ecosystem-based-approaches/sustainable-blue-economy>
- Waite Institute. (n.d.). Waite Institute | Blue Prosperity and Sustainable Ocean Management. Retrieved November 2024, from <https://www.waiteinstitute.org/>
- World Bank Group. (2023). Blue Economy for Resilient Africa Program (BE4RAP). In World Bank. <https://www.worldbank.org/en/topic/environment/brief/blue-economy-for-resilient-africa-program>

Sumber daya tambahan

Buku & Makalah Penelitian

- Amdam, R. (2020). Planning and Innovation in a Collaborative Framework. In: Hagen, A., Higdem, U. (eds) *Innovation in Public Planning*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-46136-2_3
- Bishop, J. (2015). *The Craft of Collaborative Planning* (1st ed.). Taylor and Francis.
- Ehler, C., & Douvère, F. (2009). Marine spatial planning, a step-by-step approach towards ecosystem-based management, Intergovernmental Oceanographic Commission and Man and the Biosphere Programme. *IOC Manual and Guides No. 53, ICAM Dossier No. 6*. Paris: UNESCO. 2009 (English), pp. 1–96. 3.
- Gaffikin, F., & Morrissey, M. (2011). Planning in Divided Cities: Collaborative Shaping of Contested Space. *Planning in Divided Cities: Collaborative Shaping of Contested Space*. 10.1002/9781444393200.
- Gaventa, J. (2019). Applying power analysis: using the ‘powercube’ to explore forms, levels and spaces. 10.4324/9781351272322-8.
- Hall, K.L., Vogel, A.L., Crowston, K. (2019). Comprehensive Collaboration Plans: Practical Considerations Spanning Across Individual Collaborators to Institutional Supports. In: Hall, K., Vogel, A., Croyle, R. (eds) *Strategies for Team Science Success*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-20992-6_45
- Healey, P. (1997). *Collaborative Planning: Shaping Places in Fragmented Societies*. London, England: Macmillan Press Ltd. <https://doi.org/10.1007/978-1-349-25538-2>
- Hollmann, R.L., Scavarda, L.F., & Thomé, A.M.T. (2015), Collaborative planning, forecasting and replenishment: a literature review, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 64 No. 7, pp. 971-993. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2014-0039>
<https://www.perlego.com/book/1561926/the-craft-of-collaborative-planning-people-working-together-to-shape-creative-and-sustainable-places-pdf> (Original work published 2015)
- Lamon, E., Fusaro, F., De Momi, E., & Ajoudani, A. (2023). A Unified Architecture for Dynamic Role Allocation and Collaborative Task Planning in Mixed Human-Robot Teams. arXiv preprint arXiv:2301.08038.



Pomeroy R, & Douvere, F. (2008). The engagement of stakeholders in the marine spatial planning process. *Marine Policy*, 32(5):816-822, <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2008.03.017>

Prell, C., Hubacek, K., & Reed, M. (2009). Stakeholder Analysis and Social Network Analysis in Natural Resource Management. *Society & Natural Resources*, 22(6), 501-518. <https://doi.org/10.1080/08941920802199202>.

Susskind, L., McKernan, S., & Thomas-Larmer, J. (1999). *The consensus building handbook: A comprehensive guide to reaching agreement*. SAGE Publications, Inc., <https://doi.org/10.4135/9781452231389>

Materi Audio-Visual

[Apa itu Pengambilan Keputusan Kolaboratif? - YouTube](#)

[Kekuatan kolaborasi: Dr. Shelle VanEtten de Sánchez di TEDxABQWomen](#)

[Kerja Sama vs Kolaborasi: Kapan Menggunakan Setiap Pendekatan](#)

[Pendidikan- Kolaborasi](#)

[Panduan untuk kepemimpinan kolaboratif | Lorna Davis](#)



Modul 3 – Keterlibatan Pemangku Kepentingan

Pendahuluan

Modul ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang komprehensif kepada peserta didik tentang peran yang dimainkan pemangku kepentingan dalam keberhasilan organisasi. Hal ini menawarkan gambaran umum tentang praktik dan proses keterlibatan, yang menggambarkan bagaimana keterlibatan pemangku kepentingan yang efektif dapat mengurangi risiko, mendorong kolaborasi, dan meningkatkan keberlanjutan. Pada akhir modul, peserta didik akan dapat mendefinisikan istilah-istilah kunci seperti "pemangku kepentingan" dan "keterlibatan pemangku kepentingan", memahami evolusi keterlibatan pemangku kepentingan dan peran pentingnya dalam organisasi, mengidentifikasi dan mengkategorikan pemangku kepentingan, mengembangkan strategi keterlibatan, menerapkan metode komunikasi yang efektif, serta mengevaluasi dan mempertahankan hubungan pemangku kepentingan jangka panjang.

Modul ini disusun menjadi tiga unit. Unit pertama memperkenalkan keterlibatan pemangku kepentingan, mengeksplorasi evolusinya dari manajemen pemangku kepentingan ke tata kelola pemangku kepentingan, menjelaskan pentingnya pemangku kepentingan dalam memengaruhi hasil organisasi, dan mencakup prinsip-prinsip utama keterlibatan yang efektif. Unit kedua menyelidiki proses keterlibatan pemangku kepentingan, dengan fokus pada identifikasi dan pemetaan pemangku kepentingan, mengembangkan strategi keterlibatan yang sesuai, menggunakan metode komunikasi yang efektif, dan mengelola harapan sambil mengatasi konflik. Unit ketiga mencakup evaluasi dan keberlanjutan keterlibatan, dengan memperhatikan mekanisme pemantauan dan umpan balik, membangun hubungan jangka panjang melalui komunikasi dan kepercayaan yang berkelanjutan, dan mengintegrasikan umpan balik pemangku kepentingan ke dalam proses pengambilan keputusan.

Modul ini merupakan komponen penting dari program pelatihan pengembangan kapasitas, karena keterlibatan pemangku kepentingan sangat penting untuk mencapai kesuksesan jangka panjang baik dalam konteks organisasi maupun proyek. Ini memastikan bahwa organisasi dapat mengelola risiko, menyelaraskan dengan harapan masyarakat, dan mendorong pengambilan keputusan yang inklusif, yang penting dalam lingkungan bisnis yang kompleks saat ini. Dengan membekali peserta didik dengan keterampilan yang dibutuhkan untuk melibatkan pemangku kepentingan secara efektif, modul ini berkontribusi pada tujuan yang lebih luas untuk meningkatkan kapasitas peserta untuk mendorong perubahan berkelanjutan dalam organisasi dan komunitas mereka. Memahami dan menerapkan prinsip-prinsip keterlibatan pemangku kepentingan akan memungkinkan organisasi untuk



mengantisipasi potensi tantangan, membangun hubungan kolaboratif, dan mempromosikan transparansi dan akuntabilitas, semuanya penting untuk pertumbuhan dan kesuksesan yang berkelanjutan.

Hasil Utama Pembelajaran

1. Memahami peran penting keterlibatan pemangku kepentingan dalam setiap proyek, organisasi, atau perusahaan yang sukses.
2. Mempelajari Prinsip-prinsip Kunci untuk proses keterlibatan pemangku kepentingan yang bermakna.
3. Mengidentifikasi, memetakan dan mengkategorikan pemangku kepentingan berdasarkan pengaruh, minat, dan hubungan mereka dengan organisasi.
4. Mengembangkan strategi keterlibatan pemangku kepentingan yang sesuai, dan memilih saluran dan alat komunikasi yang efektif.
5. Menerapkan mekanisme pemantauan dan umpan balik, memastikan keterlibatan jangka panjang.

Pedoman untuk Pelatih

Pedoman bagi pelatih untuk mengajarkan modul secara efektif:

Tekankan Prinsip-prinsip Utama: Tekankan prinsip-prinsip utama keterlibatan pemangku kepentingan, seperti yang dijelaskan dalam Unit 1, melalui diskusi kelompok untuk mengeksplorasi bagaimana prinsip-prinsip ini diterapkan di berbagai sektor.

Dorong pembelajaran interaktif: Terapkan latihan bermain peran di mana peserta didik mengidentifikasi dan memprioritaskan pemangku kepentingan, mensimulasikan strategi keterlibatan, atau menangani konflik. Hal ini akan membantu mereka memahami aspek praktis dari keterlibatan pemangku kepentingan.

Kerjakan contoh kehidupan nyata: Sajikan contoh kehidupan nyata dari berbagai organisasi atau proyek untuk mencontohkan bagaimana proses keterlibatan memengaruhi pengambilan keputusan, manajemen risiko, dan keberlanjutan. Dorong peserta didik untuk meneliti dan menyajikan strategi keterlibatan pemangku kepentingan dari organisasi terkemuka.

Tekankan dampak jangka panjang: Tekankan bahwa keterlibatan pemangku kepentingan adalah tentang membangun hubungan jangka panjang yang efektif, berkelanjutan, dan diskusikan bagaimana keterlibatan berkelanjutan dapat diselaraskan dengan tujuan organisasi yang lebih luas.

Unit 1 – Pengantar Keterlibatan Pemangku Kepentingan

Sejarah dan Definisi Singkat

Meskipun Keterlibatan Pemangku Kepentingan telah lama menjadi bagian dari praktik bisnis/organisasi, saat ini Pemangku Kepentingan diakui secara luas sebagai hal yang penting bagi keberlanjutan dan kesuksesan organisasi. Fase pertama dari evolusi ini dimulai pada tahun 1980-an ketika "Manajemen Pemangku Kepentingan" menekankan pentingnya perusahaan mengenali dan menangani kepentingan pemangku kepentingan non-keuangan. Ini melibatkan mengidentifikasi kelompok-kelompok kunci yang kekhawatirannya cukup signifikan untuk memengaruhi strategi dan manajemen perusahaan, dan secara aktif berkomunikasi dengan Pemangku Kepentingan untuk menyelesaikan masalah (White, 2006). Pada tahun 1990-an, fokusnya berkembang menjadi fase kedua yang berpusat pada "Keterlibatan Pemangku Kepentingan". Tujuan utamanya adalah untuk membangun dan memelihara hubungan yang berkelanjutan dengan kelompok yang mempengaruhi atau dipengaruhi oleh suatu organisasi. Membentuk kemitraan untuk mengatasi masalah sosial dan lingkungan yang kritis menjadi penting dalam menghasilkan nilai sosial bagi pemangku kepentingan (White, 2006). Fase ketiga, dimulai pada awal 2000-an dan berlanjut hingga hari ini, memperkenalkan "Tata Kelola Pemangku Kepentingan". Pendekatan ini mengintegrasikan kepentingan semua pemangku kepentingan utama ke dalam pengambilan keputusan organisasi, mendorong organisasi untuk menyeimbangkan kebutuhan pemangku kepentingan di samping kepentingan pemegang saham dalam strategi tata kelola mereka (Guterman, 2023).

Pemangku kepentingan mencakup berbagai individu, kelompok, dan/atau organisasi yang memengaruhi atau dipengaruhi oleh aktivitas, produk, layanan, atau kinerja perusahaan/organisasi, terutama mengenai masalah yang ditangani melalui keterlibatan. Mereka tidak terbatas pada komunitas lokal atau organisasi non-pemerintah tetapi mencakup siapa saja yang tertarik pada keputusan atau kegiatan organisasi (AA1000SES, 2015). Menurut ISO 26000 (Hemphill, 2013), pemangku kepentingan adalah pihak mana pun yang terpengaruh oleh atau mampu mempengaruhi kegiatan organisasi, sedangkan "Keterlibatan Pemangku Kepentingan" mengacu pada proses yang menciptakan peluang dialog antara organisasi dan pemangku kepentingannya untuk menginformasikan pengambilan keputusan. Pemangku kepentingan ini dapat bersifat internal, seperti karyawan dan manajemen, atau eksternal, seperti pelanggan, pemasok, badan pengatur, organisasi non-pemerintah, dan komunitas lokal (Sloan, 2009). Tingkat pengaruh dan minat mereka bervariasi, tetapi memahami dan mengatasi kekhawatiran masing-masing kelompok sangat penting untuk keberhasilan hasil proyek.



Identifikasi pemangku kepentingan yang tepat memastikan bahwa kebutuhan dan kekhawatiran mereka dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan. Mengabaikan pemangku kepentingan utama dapat mengakibatkan perlawanan, miskomunikasi, atau bahkan kegagalan suatu proyek (Guttermann, 2023).

Pentingnya Keterlibatan Pemangku Kepentingan

Melibatkan pemangku kepentingan sangat penting untuk setiap proyek yang sukses, baik dalam bisnis, kebijakan publik, atau pekerjaan masyarakat. Pemangku kepentingan memainkan peran penting dalam membentuk arah proyek. Keterlibatan mereka membantu meningkatkan pengambilan keputusan, mendorong kerja tim, dan mengurangi risiko. Keterlibatan pemangku kepentingan yang efektif memastikan bahwa mereka yang memiliki kepentingan dalam proyek atau hasilnya dimasukkan dalam proses pengambilan keputusan. Ketika terlibat dengan benar, pemangku kepentingan menawarkan wawasan, dukungan, dan sumber daya berharga yang dapat menjadi penting untuk mencapai tujuan proyek (Hohnen, 2007).

Konsekuensi dari mengabaikan atau meremehkan partisipasi pemangku kepentingan bisa sangat parah. Pemangku kepentingan yang merasa dikucilkan atau yang kekhawatirannya diabaikan dapat menentang proyek atau menolak implementasinya, sesuatu yang dapat menyebabkan penundaan, peningkatan biaya, dan bahkan kerusakan reputasi, yang semuanya dapat membahayakan keberhasilan inisiatif secara keseluruhan. Oleh karena itu, melibatkan pemangku kepentingan sejak dini dan konsisten tidak hanya bermanfaat tetapi juga penting untuk meminimalkan kesalahpahaman dan memastikan bahwa proyek berjalan lancar (Guttermann, 2023).

Salah satu alasan utama keterlibatan pemangku kepentingan dalam proyek atau bisnis apa pun adalah manajemen risiko. Dengan melibatkan pemangku kepentingan sejak awal, pemimpin proyek mendapatkan akses ke pengetahuan lokal dan khusus yang berharga, membantu mereka mengidentifikasi potensi tantangan yang mungkin luput dari perhatian. Masukan awal dari pemangku kepentingan memungkinkan tim untuk secara proaktif mengatasi risiko, meminimalkan kemungkinan masalah yang tidak terduga dan memastikan pelaksanaan proyek yang lebih lancar (Sequeira & Warner, 2007). Komunikasi berkelanjutan dengan pemangku kepentingan juga menyediakan sistem "peringatan dini", di mana kekhawatiran yang terkait dengan desain produk, keselamatan, tata kelola, atau masalah lingkungan dapat ditandai dan diselesaikan sebelum meningkat. Dialog yang sedang berlangsung ini tidak hanya mengurangi risiko operasional tetapi juga memungkinkan persiapan yang lebih baik untuk

ketidakpastian, membuat keterlibatan pemangku kepentingan penting untuk manajemen risiko yang efektif (Gutterman, 2023).

Pemangku kepentingan membawa beragam perspektif yang dapat secara signifikan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan. Wawasan dan pengalaman mereka yang beragam sering menghasilkan keputusan yang lebih terinformasi dan seimbang (Ozdemir, Carlos Fernandez de Arroyabe, Sena, & Gupta, 2023). Masukan pemangku kepentingan dapat mengungkapkan peluang yang sebelumnya diabaikan atau menawarkan solusi untuk tantangan yang sulit ditangani oleh tim proyek. Dengan melibatkan berbagai pemangku kepentingan, organisasi juga dapat tetap selaras dengan tren yang muncul, mengungkap peluang baru, dan beradaptasi lebih fleksibel terhadap perubahan eksternal. Fleksibilitas ini memungkinkan organisasi untuk merespons secara efektif pengaruh dan memanfaatkan kemungkinan baru (Jeffery, 2009).

Selain itu, membangun kepercayaan dan mengamankan dukungan pemangku kepentingan adalah salah satu aspek terpenting dari proses keterlibatan (Jeffery, 2009). Ketika pemangku kepentingan merasa bahwa pendapat mereka dihargai, dan suara mereka didengar, mereka lebih cenderung mendukung proyek dan mengadvokasi keberhasilannya. Rasa kepemilikan ini menciptakan suasana kolaboratif, di mana para pemangku kepentingan secara aktif berkontribusi pada kemajuan proyek, daripada menghalanginya. Membangun kepercayaan melalui keterlibatan yang konsisten juga dapat mengarah pada hubungan jangka panjang yang menguntungkan tidak hanya proyek saat ini tetapi juga inisiatif masa depan (AA1000SES, 2015).

Keberlanjutan suatu proyek sering ditingkatkan melalui keterlibatan pemangku kepentingan. Dalam proyek jangka panjang atau multifaset, keterlibatan pemangku kepentingan memastikan bahwa hasil tidak hanya bermanfaat dalam jangka pendek tetapi juga mempertimbangkan dampak sosial, lingkungan, dan ekonomi yang lebih luas. Keterlibatan dengan pemangku kepentingan membantu menanamkan proyek dalam konteks yang lebih luas di mana ia beroperasi, mengatasi masalah masyarakat, harapan peraturan, atau standar lingkungan. Pendekatan ini memastikan bahwa dampak proyek berkelanjutan dan selaras dengan tujuan sosial yang lebih luas, yang dapat menjadi sangat penting untuk inisiatif yang dihadapi publik atau digerakkan oleh komunitas (Zollinger, 2009).

Kesimpulannya, keterlibatan pemangku kepentingan lebih dari sekadar persyaratan prosedural; Ini adalah praktik strategis yang dapat menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu proyek. Dengan melibatkan pemangku kepentingan sejak dini dan konsisten, pemimpin proyek dapat memitigasi risiko, meningkatkan komunikasi, meningkatkan pengambilan keputusan, membangun kepercayaan, dan memastikan keberlanjutan (AA1000SES, 2015; Talang Laut, 2023). Nilai yang dibawa oleh para

pemangku kepentingan sangat besar, dan partisipasi mereka harus dilihat sebagai aset, bukan tantangan. Melibatkan pemangku kepentingan secara bijaksana dan efektif tidak hanya membantu mencapai tujuan proyek langsung tetapi juga meletakkan dasar untuk keberhasilan dan kerja sama jangka panjang.

Prinsip Utama Keterlibatan Pemangku Kepentingan

Keterlibatan pemangku kepentingan sangat penting bagi organisasi yang bertujuan untuk membangun kepercayaan, akuntabilitas, dan hubungan berkelanjutan dengan komunitas dan kelompok yang mereka dampak. Keterlibatan pemangku kepentingan yang sukses dipandu oleh beberapa prinsip utama, termasuk inklusivitas, transparansi, daya tanggap, akuntabilitas, dan pengembangan kepercayaan. Prinsip-prinsip ini memastikan bahwa suara semua pemangku kepentingan terkait didengar, dihormati, dan dimasukkan ke dalam proses pengambilan keputusan (AA1000SES, 2015; Jeffery, 2009; Hohnen, 2007).

a) Inklusivitas

Inklusivitas memastikan bahwa semua pemangku kepentingan, terutama mereka yang terkena dampak langsung oleh aktivitas organisasi, diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam membentuk keputusan. Dengan melibatkan berbagai pemangku kepentingan, organisasi memperoleh wawasan berharga tentang berbagai perspektif dan kekhawatiran, yang membantu dalam mengidentifikasi masalah kritis yang dapat memengaruhi organisasi dan pemangku kepentingannya. Inklusivitas sangat penting untuk menumbuhkan rasa kepemilikan dan keadilan, karena memastikan bahwa keputusan dibuat dengan masukan dari mereka yang akan terpengaruh olehnya (AA1000SES, 2015).

b) Transparansi

Transparansi melibatkan komunikasi yang terbuka dan jujur antara organisasi dan pemangku kepentingannya. Prinsip ini menekankan pentingnya memberikan informasi yang tepat waktu, akurat, dan jelas tentang kegiatan, keputusan, dan potensi dampaknya organisasi. Transparansi sangat penting untuk membangun kepercayaan, karena menunjukkan komitmen organisasi untuk berbagi informasi dan bertanggung jawab. Ini juga memungkinkan pemangku kepentingan untuk membuat keputusan yang tepat dan berkontribusi secara bermakna pada proses keterlibatan (Hohnen, 2007).

c) Akuntabilitas

Akuntabilitas adalah tentang bertanggung jawab atas hasil keterlibatan pemangku kepentingan dan memastikan bahwa organisasi menindaklanjuti komitmennya. Organisasi harus siap untuk

menunjukkan bagaimana masukan pemangku kepentingan telah memengaruhi keputusan dan aktivitas mereka. Prinsip ini memperkuat gagasan bahwa pemangku kepentingan memiliki peran yang sah dalam membentuk hasil organisasi dan bahwa suara mereka penting. Dengan bertanggung jawab, organisasi dapat memperkuat hubungan mereka dengan pemangku kepentingan dan meningkatkan kredibilitas mereka (AA1000SES, 2015).

d) Responsif

Responsivitas mengacu pada kemampuan organisasi untuk mendengarkan kekhawatiran pemangku kepentingan dan menyesuaikan kegiatannya berdasarkan umpan balik mereka; Ini memastikan bahwa keterlibatan pemangku kepentingan bukanlah peristiwa satu kali, melainkan proses dialog dan penyesuaian yang berkelanjutan. Organisasi yang responsif terhadap kebutuhan pemangku kepentingan lebih siap untuk mengatasi masalah yang muncul, mengelola risiko, dan memanfaatkan peluang baru. Responsivitas juga membantu membangun hubungan jangka panjang dan konstruktif dengan pemangku kepentingan dengan menunjukkan bahwa masukan mereka mengarah pada hasil yang nyata (AA1000SES, 2015; Jeffery, 2009).

e) Membangun Kepercayaan

Kepercayaan adalah hasil mendasar dari keterlibatan pemangku kepentingan yang efektif. Kepercayaan dibangun dari waktu ke waktu melalui komunikasi yang konsisten dan transparan, kemauan untuk mengatasi kekhawatiran pemangku kepentingan, dan komitmen yang tulus terhadap kolaborasi. Ketika organisasi secara aktif melibatkan pemangku kepentingan, mendengarkan kebutuhan mereka, dan menanggapi kekhawatiran mereka, mereka menciptakan fondasi kepercayaan yang menguntungkan kedua belah pihak. Kepercayaan yang kuat mengarah pada kemitraan yang lebih produktif, dukungan yang lebih besar dari pemangku kepentingan, dan praktik bisnis yang lebih berkelanjutan (Jeffery, 2009).

Dengan mematuhi prinsip-prinsip inti ini, organisasi dapat memastikan bahwa proses keterlibatan pemangku kepentingan mereka efektif dan bermakna. Prinsip-prinsip ini membantu membangun hubungan yang lebih kuat dengan pemangku kepentingan, meningkatkan proses pengambilan keputusan, dan berkontribusi pada keberhasilan jangka panjang dan keberlanjutan organisasi. Melibatkan pemangku kepentingan dengan bijaksana dan bertanggung jawab adalah kunci untuk mengatasi tantangan, mengelola risiko, dan menciptakan nilai bagi organisasi dan komunitas yang dilayani.

Unit 2 – Proses Keterlibatan Pemangku Kepentingan

Mengidentifikasi, Memetakan dan Mengkategorikan Pemangku Kepentingan

Merancang proses keterlibatan pemangku kepentingan yang efektif memerlukan identifikasi, kategori, dan pemetaan pemangku kepentingan berdasarkan minat, pengaruh, dan hubungan mereka dengan organisasi (AA1000SES, 2015). Pemangku kepentingan dapat diklasifikasikan pada awalnya ke dalam kategori primer atau sekunder, bergantung pada tingkat keterlibatan mereka dan sejauh mana mereka berdampak atau dipengaruhi oleh kegiatan organisasi (Clarkson, 1995). Seiring berjalannya proses keterlibatan, pemangku kepentingan harus diprofilkan untuk lebih memahami pengetahuan mereka tentang isu-isu yang relevan, harapan mereka terhadap keterlibatan, dan hubungan mereka yang ada dengan organisasi - baik formal maupun informal, dan apakah positif atau negatif (AA1000SES, 2015). Proses ini juga harus memperhitungkan faktor-faktor seperti ketergantungan pemangku kepentingan pada organisasi, kesediaan mereka untuk terlibat, jenis mereka (misalnya, masyarakat sipil, pemerintah, konsumen), ruang lingkup geografis kegiatan mereka, dan kapasitas mereka untuk terlibat, termasuk hambatan potensial seperti kemahiran bahasa atau literasi teknologi (AA1000SES, 2015).

Setelah membuat profil pemangku kepentingan, pemetaan yang ditargetkan harus diikuti agar organisasi dapat merencanakan keterlibatan mereka secara strategis. Menurut AccountAbility (2015), faktor-faktor yang diuraikan sebelumnya, atau kombinasi dari mereka, juga dapat digunakan sebagai kriteria pemetaan kritis. *"Menetapkan kriteria yang jelas untuk memetakan pemangku kepentingan dengan lebih baik memungkinkan pemilik keterlibatan untuk mengarahkan keterlibatan agar tidak didorong oleh pertimbangan non-strategis"* (AccountAbility, 2015). Selain itu, pemetaan memungkinkan organisasi untuk berkonsentrasi pada penciptaan hubungan pemangku kepentingan jangka panjang yang bermakna yang selaras dengan tujuan mereka. Yang penting, sementara pemetaan awal dapat terjadi tanpa keterlibatan pemangku kepentingan langsung, seiring berkembangnya proses keterlibatan, masukan pemangku kepentingan harus digabungkan, dan penyesuaian dilakukan sesuai untuk menjaga relevansi dan inklusivitas (Durham, Baker, Smith, Moore, & Morgan, 2014).

Dengan mengkategorikan dan memetakan pemangku kepentingan secara sistematis, organisasi dapat memastikan bahwa upaya mereka ditargetkan pada mereka yang memiliki pengaruh dan kepentingan paling signifikan dalam kegiatan organisasi, sehingga mengoptimalkan hasil keterlibatan dan mendorong interaksi yang lebih bermakna dan strategis (AccountAbility, 2015; PBB DESA, 2020).



Strategi Keterlibatan: Berbagai Tingkat Keterlibatan

Keterlibatan pemangku kepentingan dapat terjadi pada tingkat yang berbeda bergantung pada konteks, tujuan, dan pemangku kepentingan yang terlibat. Organisasi harus memilih strategi yang tepat untuk keterlibatan yang efektif. Lima tingkat keterlibatan utama meliputi:

1. **Menginformasikan**: Tingkat ini melibatkan komunikasi satu arah di mana organisasi memberikan informasi kepada pemangku kepentingan untuk memberi mereka informasi terbaru tentang aktivitas dan keputusan. Tidak diperlukan umpan balik, dan tujuannya adalah transparansi (AA1000SES, 2015; Talang Laut, 2023; PBB DESA, 2020).
2. **Berkonsultasi**: Mencari umpan balik dari pemangku kepentingan tentang keputusan atau masalah, membantu organisasi untuk memahami kekhawatiran dan mengumpulkan wawasan berharga (UN DESA, 2020; AA1000SES, 2015)
3. **Melibatkan**: Organisasi bekerja langsung dengan pemangku kepentingan untuk memastikan kekhawatiran mereka dipahami dan tercermin dalam pengambilan keputusan. Keterlibatan aktif ini membantu pemangku kepentingan merasa lebih terhubung dengan hasil (UN DESA, 2020; AA1000SES, 2015).
4. **Berkolaborasi**: Pengambilan keputusan bersama antara organisasi dan pemangku kepentingan, berbagi kekuatan dan mengembangkan solusi bersama (Zollinger, 2009; PBB DESA, 2020).

Keterlibatan pemangku kepentingan adalah proses fleksibel yang bervariasi berdasarkan konteks spesifik proyek atau inisiatif. Proses keterlibatan berbeda dalam hal tujuan, ruang lingkup, dan tingkat keterlibatan pemangku kepentingan yang diperlukan. Tingkat keterlibatan yang tepat harus dipilih dengan cermat agar sesuai dengan tujuan dan peran pemangku kepentingan di setiap tahap implementasi (UN DESA, 2020; AA1000SES, 2015).

Metode Komunikasi: Saluran dan Alat

Komunikasi yang efektif adalah inti dari keberhasilan keterlibatan pemangku kepentingan. Organisasi harus memilih saluran dan alat komunikasi yang sesuai untuk memastikan bahwa pemangku kepentingan menerima informasi secara tepat waktu, jelas, dan dapat diakses, selaras dengan preferensi mereka dan jenis keterlibatan (Zollinger, 2009; AA1000SES, 2015). Saluran komunikasi umum meliputi: Media digital dan tradisional, forum publik, dan materi cetak digunakan untuk menyebarkan informasi kepada pemangku kepentingan. Ini termasuk lembar fakta, buletin, situs web, radio, surat

kabar dan media resmi, buletin dan surat, serta pidato, konferensi, dan presentasi publik (AA1000SES, 2015; PBB DESA, 2020).

Alat yang memfasilitasi komunikasi dua arah dan partisipasi aktif, memungkinkan pemangku kepentingan untuk memberikan masukan, umpan balik, dan terlibat dalam diskusi, seperti kelompok fokus, survei, pertemuan internal dan/atau publik, webinar, obrolan media sosial, platform berbasis web untuk diskusi dan masukan, radio, pertemuan dengan pemangku kepentingan terpilih, pertemuan publik dan lokakarya (AA1000SES, 2015; PBB DESA, 2020).

Metode dan alat yang mempromosikan partisipasi aktif, dialog, dan pengambilan keputusan kolektif di antara para pemangku kepentingan meliputi berbagai forum dan platform digital, seperti forum multi-pemangku kepentingan, panel penasihat, proses pembangunan konsensus, proses pengambilan keputusan partisipatif, kelompok fokus, alat keterlibatan online, penyediaan data, webinar, platform berbasis web untuk diskusi dan masukan, jajak pendapat musyawarah, permintaan rekomendasi dan proposal, dan lokakarya (AA1000SES, 2015; PBB DESA, 2020).

Alat yang mendorong kolaborasi dan tindakan kolektif di antara para pemangku kepentingan mencakup berbagai mekanisme formal dan informal yang dirancang untuk mendukung upaya bersama dan pengambilan keputusan bersama. Alat-alat ini meliputi badan pemandu atau penasihat, kelompok kerja, perencanaan bersama dan proyek bersama, komite tetap atau ad-hoc, forum pengambilan keputusan, pelatihan dan peningkatan kapasitas untuk mendukung kegiatan bersama, usaha patungan, kemitraan, inisiatif multi-pemangku kepentingan, dan platform kolaboratif online (AA1000SES, 2015; PBB DESA, 2020).

Memilih alat yang tepat bergantung pada tingkat keterlibatan (menginformasikan, berkonsultasi, melibatkan, berkolaborasi) dan preferensi pemangku kepentingan.

Mengelola Harapan: Menyeimbangkan Kepentingan dan Mengatasi Konflik

Tantangan utama dalam keterlibatan pemangku kepentingan adalah mengelola beragam harapan dan minat yang muncul. Pemangku kepentingan sering memiliki prioritas yang saling bertentangan, dan organisasi harus menemukan cara untuk menyeimbangkan kepentingan yang berbeda ini sambil menjaga transparansi (Zollinger, 2009).

Komunikasi yang jelas sangat penting dalam keterlibatan pemangku kepentingan, karena melibatkan penetapan harapan sejak dini mengenai proses dan sejauh mana masukan pemangku kepentingan akan memengaruhi keputusan (Hohnen, 2007). Ketika konflik muncul, organisasi harus terlibat dalam negosiasi dan kompromi, bekerja dengan pemangku kepentingan untuk menemukan solusi yang dapat

diterima oleh semua pihak yang terlibat (Jeffery, 2009). Untuk perselisihan yang lebih kompleks atau mengakar, mekanisme penyelesaian konflik formal, seperti mediasi atau arbitrase, dapat digunakan untuk mencapai resolusi (Zollinger, 2009). Selain itu, transparansi dan lingkaran umpan balik memainkan peran penting dengan memastikan bahwa pemangku kepentingan secara teratur diberi tahu tentang bagaimana masukan mereka telah dipertimbangkan dan keputusan akhir apa yang telah dibuat, yang membantu mengurangi ketidakpuasan (AA1000SES, 2015).

Proses keterlibatan pemangku kepentingan melibatkan identifikasi pemangku kepentingan, memilih strategi keterlibatan yang tepat, menggunakan metode komunikasi yang efektif, dan mengelola harapan. Dengan mengikuti langkah-langkah ini, organisasi dapat mendorong keterlibatan yang bermakna, menyelesaikan konflik, membangun kepercayaan, dan meningkatkan keberlanjutan jangka panjang. Keterlibatan pemangku kepentingan yang sukses memastikan bahwa semua suara didengar, mendorong lingkungan kolaboratif yang menguntungkan organisasi dan pemangku kepentingannya (AA1000SES, 2015).

Unit 3 - Mengevaluasi dan Mempertahankan Keterlibatan Pemangku Kepentingan

Mekanisme Pemantauan dan Umpan Balik

Dalam proyek atau strategi organisasi apa pun, keterlibatan pemangku kepentingan lebih dari sekadar komunikasi; hal ini melibatkan membangun hubungan, memahami kebutuhan, dan menciptakan nilai bagi semua yang terlibat (Sequeira & Warner, 2007). Untuk memastikan partisipasi dan kepuasan pemangku kepentingan yang berkelanjutan, penting untuk menggunakan metode evaluasi sistematis dan mempertahankan strategi keterlibatan jangka panjang (Guterman, 2023).

Mekanisme pemantauan dan umpan balik adalah komponen penting dari strategi keterlibatan pemangku kepentingan yang efektif. Alat ini memungkinkan organisasi untuk mengevaluasi tingkat kepuasan pemangku kepentingan dan menilai dampak upaya keterlibatan dari waktu ke waktu. Manajemen hubungan pemangku kepentingan membutuhkan perhatian berkelanjutan dan umpan balik berulang untuk memastikan bahwa kebutuhan dan harapan pemangku kepentingan terpenuhi. Tanpa pemantauan yang tepat, organisasi berisiko kehilangan pergeseran prioritas atau kekhawatiran pemangku kepentingan, yang berpotensi menyebabkan konflik, ketidakterlibatan, atau kerusakan reputasi. Lingkaran umpan balik reguler, yang difasilitasi melalui survei terstruktur, kelompok fokus,

atau saluran komunikasi informal, sangat penting untuk menangkap sentimen pemangku kepentingan dan membuat penyesuaian tepat waktu pada strategi keterlibatan (Bourne, 2016).

Alat pemantauan, seperti indikator kinerja utama (KPI), indeks kepuasan pemangku kepentingan, dan analisis sentimen media sosial, dapat memberikan wawasan kuantitatif dan kualitatif tentang bagaimana pemangku kepentingan memandang aktivitas dan keputusan organisasi. Alat-alat ini membantu mengidentifikasi area di mana ekspektasi pemangku kepentingan menyimpang dari hasil organisasi, memungkinkan manajemen untuk mengambil tindakan korektif dan mengurangi risiko. Menggabungkan mekanisme umpan balik membantu menciptakan budaya akuntabilitas, memastikan bahwa kekhawatiran pemangku kepentingan ditangani secara transparan dan cepat (AA1000SES, 2015).

Dalam konteks di mana dinamika pemangku kepentingan seringkali cair dan tidak dapat diprediksi, keterlibatan pemangku kepentingan mungkin memerlukan mekanisme umpan balik yang lebih adaptif dan fleksibel. Alat seperti lokakarya partisipatif, kartu skor komunitas, dan sistem penyelesaian keluhan sangat efektif di lingkungan dengan ketidakseimbangan kekuasaan atau asimetri informasi antara organisasi/perusahaan dan komunitas lokal. Alat-alat ini tidak hanya memberikan wawasan tentang kepuasan pemangku kepentingan tetapi juga memberdayakan pemangku kepentingan dengan memberi mereka platform untuk menyuarakan keprihatinan dan berkontribusi pada proses pengambilan keputusan (Sequeira & Warner, 2007).

Mekanisme pemantauan dan umpan balik yang efektif berfungsi sebagai alat untuk mengukur kepuasan pemangku kepentingan dan memperdalam keterlibatan. Dengan secara aktif mendengarkan dan menanggapi masukan pemangku kepentingan, organisasi dapat membangun hubungan yang lebih kuat dan menumbuhkan kepercayaan jangka panjang. Pendekatan komunikasi dua arah ini memastikan bahwa keterlibatan pemangku kepentingan tetap dinamis, responsif, dan selaras dengan kebutuhan organisasi dan pemangku kepentingannya yang terus berkembang.

Mempertahankan Keterlibatan: Membangun Hubungan Jangka Panjang

Mempertahankan keterlibatan pemangku kepentingan sangat penting untuk membangun hubungan yang langgeng yang mempromosikan kepercayaan, kolaborasi, dan saling menguntungkan. Keterlibatan jangka panjang mengharuskan organisasi untuk membangun dialog berkelanjutan dengan pemangku kepentingan, dengan menciptakan sistem yang mendukung komunikasi berkelanjutan, mengintegrasikan umpan balik pemangku kepentingan ke dalam pengambilan keputusan, dan menumbuhkan rasa tanggung jawab bersama atas hasil (AA1000SES, 2015). Dengan mempertahankan



keterlibatan yang berkelanjutan, organisasi dapat lebih memahami dan menanggapi kebutuhan pemangku kepentingan, serta meningkatkan ketahanan dan kemampuan mereka untuk mengantisipasi serta beradaptasi dengan harapan yang berkembang.

Salah satu kunci untuk membangun hubungan pemangku kepentingan jangka panjang yang bermakna adalah memastikan bahwa proses keterlibatan bersifat inklusif dan partisipatif. Hal ini berarti melibatkan beragam pemangku kepentingan dengan cara yang sesuai secara budaya dan kontekstual, memberi mereka suara dalam keputusan yang memengaruhi mereka. Organisasi harus proaktif dalam menjaga hubungan ini dengan membangun mekanisme untuk komunikasi, umpan balik, dan transparansi yang berkelanjutan (Jeffery, 2009). Dengan demikian, mereka tidak hanya mendapatkan dukungan dan kepercayaan dari pemangku kepentingan mereka, tetapi juga menciptakan peluang untuk inovasi dan pengambilan keputusan yang lebih baik, karena wawasan pemangku kepentingan sering membawa perspektif baru untuk tantangan organisasi.

Kerangka kerja tata kelola yang efektif memastikan bahwa kekhawatiran pemangku kepentingan dipertimbangkan di tingkat tertinggi organisasi, menjadikan keterlibatan pemangku kepentingan sebagai bagian penting dari perencanaan strategis. Sangat penting bagi dewan untuk memainkan peran aktif dalam proses ini, memastikan bahwa kebijakan dan strategi organisasi selaras dengan kepentingan pemangku kepentingan. Pendekatan ini tidak hanya memperkuat kredibilitas organisasi tetapi juga meminimalkan risiko ketidakselarasan dengan pemangku kepentingan, yang mengarah pada hubungan yang lebih stabil dan langgeng (Zollinger, 2009).

Membangun hubungan pemangku kepentingan jangka panjang tidak hanya membutuhkan keterlibatan yang konsisten tetapi juga kepercayaan, yang dibangun melalui akuntabilitas, transparansi, dan daya tanggap. Organisasi perlu menunjukkan bahwa mereka berkomitmen untuk bertindak berdasarkan masukan pemangku kepentingan dengan melaporkan hasil keterlibatan secara teratur dan menunjukkan bagaimana umpan balik pemangku kepentingan telah memengaruhi keputusan. Transparansi ini membantu menjaga kepercayaan pemangku kepentingan dalam organisasi dan memperkuat hubungan jangka panjang dengan menunjukkan bahwa keterlibatan adalah komponen inti dari operasi organisasi (AA1000SES, 2015).

Singkatnya, mempertahankan keterlibatan dan membangun hubungan pemangku kepentingan jangka panjang melibatkan praktik keterlibatan yang proaktif, inklusif, dan transparan yang didukung oleh kerangka kerja tata kelola yang kuat.

Kegiatan Interaktif

Kegiatan interaktif berikut efektif bagi pelatih untuk menyampaikan modul dengan lebih baik kepada peserta didik:

Studi kasus: Menyajikan studi kasus kehidupan nyata yang memungkinkan peserta didik untuk terlibat dengan aplikasi praktis desain terintegrasi dan memeriksa hasil nyata. Studi kasus kehidupan nyata yang menarik dapat diambil oleh UN DESA (2020)³ dan Gutterman (2023)⁴.

Partisipasi aktif dan bermain peran: Melalui kegiatan bermain peran, peserta didik mengambil peran pemangku kepentingan yang berbeda. Metode ini memungkinkan peserta didik untuk mengalami perspektif yang berbeda dan tantangan yang beragam dalam keterlibatan pemangku kepentingan.

Kuis Singkat⁵

1. Mengapa keterlibatan pemangku kepentingan penting untuk keberhasilan proyek apa pun?

- Membantu memangkas biaya proyek.
- Memastikan kepatuhan terhadap peraturan.
- Meningkatkan pengambilan keputusan, mengurangi risiko, dan mendorong kolaborasi.
- Memungkinkan lebih banyak peluang iklan.

2. Manakah dari pernyataan berikut yang secara akurat menggambarkan prinsip-prinsip utama keterlibatan pemangku kepentingan (inklusivitas, transparansi, akuntabilitas, daya tanggap, dan kepercayaan) yang dipastikan bagi organisasi?

- Mereka memprioritaskan keuntungan organisasi daripada kekhawatiran pemangku kepentingan.

³<https://sdgs.un.org/sites/default/files/2021-08/Stakeholder%20Engagement%20and%20the%202030%20Agenda%20-%20A%20practical%20guide%20English.pdf>

⁴ <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4393164>

⁵ **JAWABAN: Q1** - c. Ini meningkatkan pengambilan keputusan, mengurangi risiko, dan mendorong kolaborasi | **Pertanyaan 2** - b. Mereka membina hubungan yang kuat, memastikan suara pemangku kepentingan didengar, dan meningkatkan proses pengambilan keputusan | **Q3** - c. Mengidentifikasi dan memprioritaskan pemangku kepentingan dengan pengaruh dan minat yang signifikan dalam kegiatan organisasi | **Pertanyaan 4** - d. Untuk menentukan cara terbaik untuk berkomunikasi dan melibatkan pemangku kepentingan berdasarkan konteks dan tujuan | **Q5** - c - Mereka memungkinkan organisasi untuk mengevaluasi kepuasan pemangku kepentingan dan menyesuaikan strategi berdasarkan umpan balik.



- b. Mereka membina hubungan yang kuat, memastikan suara pemangku kepentingan didengar, dan meningkatkan proses pengambilan keputusan.
- c. Mereka membatasi keterlibatan pemangku kepentingan hanya untuk beberapa orang terpilih.
- d. Mereka menekankan pentingnya persaingan di antara para pemangku kepentingan.

3. Apa tujuan utama mengkategorikan dan memetakan pemangku kepentingan?

- a. Untuk menghilangkan umpan balik negatif dari pemangku kepentingan.
- b. Untuk mengumpulkan sebanyak mungkin pemangku kepentingan.
- c. Untuk mengidentifikasi dan memprioritaskan pemangku kepentingan dengan pengaruh dan minat yang signifikan dalam kegiatan organisasi.
- d. Untuk membatasi komunikasi dengan pemangku kepentingan tertentu.

4. Apa tujuan mengidentifikasi berbagai tingkat keterlibatan pemangku kepentingan?

- a. Untuk meningkatkan profitabilitas organisasi.
- b. Untuk membatasi partisipasi pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan.
- c. Untuk menghilangkan kekhawatiran dari pemangku kepentingan.
- d. Untuk menentukan cara terbaik untuk berkomunikasi dan melibatkan pemangku kepentingan berdasarkan konteks dan tujuan.

5. Mengapa mekanisme pemantauan dan umpan balik penting dalam keterlibatan pemangku kepentingan?

- a. Mereka membantu organisasi untuk meningkatkan keuntungan.
- b. Mereka menghilangkan kebutuhan akan komunikasi pemangku kepentingan.
- c. Mereka memungkinkan organisasi untuk mengevaluasi kepuasan pemangku kepentingan dan menyesuaikan strategi berdasarkan umpan balik.
- d. Mereka hanya diperlukan di awal proyek.

Referensi

- AA1000 Stakeholder Engagement Standard*. (2015). Accountability | Global Sustainability Consultancy and Standards | New York, London, Dubai, Riyadh.
<https://www.accountability.org/standards/aa1000-stakeholder-engagement-standard/>
- Bourne, L. (2016). *Stakeholder Relationship management*. In Routledge eBooks.
<https://doi.org/10.4324/9781315610573>
- Clarkson, M. B. E. (1995). *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*. The Academy of Management Review. On JSTOR.
<https://www.jstor.org/stable/258888>
- Durham, E., Baker, H., Smith, M., Moore, E., & Morgan, V. (2014). *The BiodivERsA Stakeholder Engagement Handbook*. BiodivERsA. <https://www.biodiversa.eu/guides-capacity-building/stakeholder-engagement-handbook/>
- Gutterman, A. (2023, March 19). *Stakeholder Engagement*. On SSRN.
<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4393164>
- Hemphill, T. (2013). *The ISO 26000 guidance on social responsibility international standard: What are the business governance implications?* Emerald Group Publishing Limited.
- Hohnen, P. (2007). *Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business*. International Institute for Sustainable Development.
https://www.iisd.org/system/files/publications/csr_guide.pdf
- Jeffery, N. (2009). *Stakeholder engagement: A road map to meaningful engagement*. Cranfield University School of Management.
<https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/server/api/core/bitstreams/565d03c4-2cd3-40eb-bff9-6a00fcb253fe/content>
- Ozdemir, S., Carlos Fernandez de Arroyabe, J., Sena, V., & Gupta, S. (2023). *Stakeholder diversity and collaborative innovation: Integrating the resource-based view with stakeholder theory*. Journal of Business Research, 164.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296323003132>
- Sequeira, D., & Warner, M. (2007). *Stakeholder Engagement: A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets*. IFC. www.ifc.org/stakeholderengagement

Sloan, P. (2009). *Redefining Stakeholder Engagement: From Control to Collaboration*. The Journal of Corporate Citizenship(No.36), pp. 25-40.

Stakeholder Engagement and the 2030 Agenda: A Practical guide. (2020). UNDESA and UNITAR. <https://sdgs.un.org/publications/stakeholder-engagement-and-2030-agenda-practical-guide-24556>

White, A. (2006). *The Stakeholder Fiduciary: CSR, Governance and the Future of Boards*. Business for Social Responsibility.

Zollinger, P. (2009). *Stakeholder engagement and the board: Integrating best governance practices*. IFC Corporate Governance FOCUS publication. World Bank. <http://documents.worldbank.org/curated/en/791711468330347261/Stakeholder-engagement-and-the-board-integrating-best-governance-practices>

Sumber Daya Tambahan

Andriof, J., Waddock, S., Husted, B., & Rahman, S.S. (2002). *Unfolding Stakeholder Thinking: Theory, Responsibility and Engagement* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351281881>

Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder's Approach*. Pitman, Boston, MA.

Friedman, A., Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and Practice*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780199269860.001.0001>

Jongbloed, B., Enders, J. & Salerno, C. (2008). *Higher education and its communities: Interconnections, interdependencies and a research agenda*. Higher Education. <https://doi.org/10.1007/s10734-008-9128-2>

London Institute of Business & Technology. (2019). *Stakeholder Analysis* [Slide show]. SlideShare. <https://www.slideshare.net/LondonIBT/stakeholder-analysis#2>

Reed, M. S. (2008). *Stakeholder participation for environmental management: A literature review*. Biological Conservation, 141(10), 2417–2431. <https://doi.org/10.1016/j.biocon.2008.07.014>

Schoonover, H. A., Grêt-Regamey, A., Metzger, M. J., Ruiz-Frau, A., Santos-Reis, M., Scholte, S. S. K., Walz, A., & Nicholas, K. A. (2019). *Creating space, aligning motivations, and building trust: a practical framework for stakeholder engagement based on experience in 12 ecosystem services case studies*. Ecology and Society. 24(1). <https://doi.org/10.5751/es-10061-240111>

Stakeholder Engagement Collaborative Articles - 22 articles. (n.d.).

<https://www.linkedin.com/pulse/topics/stakeholder-engagement-s5052/>

Tompkins, E., Few, R., & Brown, K. (2008). *Scenario-based stakeholder engagement: Incorporating stakeholders preferences into coastal planning for climate change*. Journal of environmental management. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2007.07.025>

weADAPT. (2013). *Training module on stakeholder engagement* [Slide show]. SlideShare. <https://www.slideshare.net/slideshow/training-module-on-stakeholder-engagement/28740548#17>



Modul 4 – Keterampilan Negosiasi dan Manajemen Konflik

Pendahuluan

Negosiator dan manajer konflik yang terampil diciptakan melalui pengalaman, praktik ekstensif, studi strategis yang mengembangkan pemikiran kritis, kesalahan berulang, umpan balik berkelanjutan dan upaya sadar untuk mengembangkan keterampilan komunikasi dan manajemen sumber daya manusia mereka.

Negosiasi dan resolusi konflik adalah topik yang menjadi perhatian kita semua secara terus-menerus: kita bernegosiasi dalam kehidupan pribadi kita dengan orang-orang yang dekat dengan kita (bahkan dengan diri kita sendiri, secara sadar dan tidak sadar) dan kita bernegosiasi di tempat kerja kita dengan kolega, klien, dan mitra. Negosiasi terus-menerus terjadi di sekitar kita antara perusahaan multinasional dan antar negara, untuk kepentingan ekonomi, sosial, atau politik (Shonk, 2024).

Tujuan dari Modul ini adalah untuk memberikan kesempatan bagi peserta untuk memperoleh pengalaman, keterampilan, pengetahuan, dan alat dalam negosiasi, manajemen konflik dan komunikasi, yang nantinya dapat mereka sampaikan kepada komunitas akademik dan profesional mereka melalui pelatihan dan pengembangan lebih lanjut.

Modul ini merupakan bagian dari upaya proyek SustainaBlue untuk mendukung PT Malaysia dan Indonesia untuk meningkatkan relevansi mereka di pasar tenaga kerja dan masyarakat untuk ekonomi biru yang berkelanjutan dan transisi hijau. Secara khusus, ini adalah bagian dari program pengembangan kapasitas untuk staf administrasi dan akademik PT, yang berfokus pada pembuatan dan mempertahankan kerangka kerja kolaborasi, yang akan mendukung pengoperasian Pusat Ekonomi Biru Berkelanjutan.

Modul terdiri dari 3 Unit sebagai berikut:

1. Negosiasi Integratif & Teknik Penciptaan Nilai
2. Pembuatan Kesepakatan & Mitigasi Risiko dalam Negosiasi Multilateral
3. Metode Komunikasi & Persuasif

Setiap Unit disertai dengan pedoman untuk pelatih, konten terperinci, dan elemen interaktif (seperti latihan bermain peran dan pertanyaan jurnal reflektif diri). Terakhir, Modul mencakup kuis dan daftar sumber daya tambahan (buku, artikel, video).



Hasil Utama Pembelajaran

Setelah menyelesaikan Modul ini, peserta dapat:

1. Memahami manfaat dan proses pembuatan strategi negosiasi integratif versus menggunakan metode negosiasi distributif (Fisher, Ury, & Patton, 1987)
2. Mencari penciptaan nilai dalam negosiasi dan mengelola proses ekstraksi nilai secara efektif (Malhotra & Bazerman, 2007)
3. Gunakan alat dan teknik pembuatan kesepakatan yang efektif (Staf, 2023).
4. Memanfaatkan teknik mitigasi risiko untuk mengelola ketidakpastian (Malhotra & Bazerman, 2007).
5. Gunakan kalibrasi untuk meningkatkan keterampilan komunikasi mereka dan mengembangkan gaya negosiasi mereka sendiri (WIRED, 2021).
6. Memanfaatkan strategi persuasif dalam negosiasi atau situasi manajemen konflik (TEDx Talks, 2017).

Pedoman untuk pelatih

Unit 1 - Negosiasi Integratif & Teknik Penciptaan Nilai

1. Perbedaan yang jelas harus dibuat antara Negosiasi Distributif yang berfokus pada pembahasan posisi (dan "membagi kue") dan negosiasi integratif yang berfokus pada kepentingan yang lebih dalam dari masing-masing pihak, potensi saling menguntungkan (dan pada dasarnya "menumbuhkan kue").
2. Pola pikir penciptaan nilai meliputi:
 - o Persiapan dan penelitian yang tekun tentang semua sisi,
 - o Pertukaran informasi yang jujur dan pemecahan masalah bersama, dan
 - o Penggunaan kondisi dan perjanjian kontingensi (Malhotra & Bazerman, 2007).
3. Mekanisme untuk membangun kepercayaan sangat penting dalam negosiasi integratif.
4. Negosiator harus didorong untuk mempertimbangkan dan mengidentifikasi potensi titik buta (potensi kesalahan dan jebakan dalam negosiasi) (Shonk, 2024)
5. Membingkai ulang (dan menggunakan pertanyaan untuk mendorong pihak lain untuk membingkai ulang) adalah teknik manajemen konflik yang berguna (Staf, 2023).



Unit 2 - Pembuatan Kesepakatan & Mitigasi Risiko dalam Negosiasi Multilateral

1. Pembuatan kesepakatan yang efektif terjadi ketika orang yang tepat berada di ruang negosiasi (yaitu pihak yang tidak memiliki sikap konstruktif dalam menemukan solusi dan yang tidak diberdayakan untuk membuat keputusan sebaiknya dikecualikan dari negosiasi) (Staf, 2024).
2. Menjauh sementara dari negosiasi bagi semua orang untuk mengambil pandangan mata burung dan mempertimbangkan perspektif yang berbeda ("naik ke balkon") memfasilitasi pembuatan kesepakatan (TEDx Talks, 2019).
3. Dalam negosiasi multilateral, koalisi harus dibuat dengan hati-hati. Prosedur yang direkomendasikan meliputi mediasi, membangun konsensus, dan analisis pemangku kepentingan menggunakan matriks imbalan (Staff, 2023), strategi yang mengelola kepentingan yang bersaing dan ketidakseimbangan kekuasaan. Ketika hambatan budaya dapat menimbulkan kompleksitas lebih lanjut, menetapkan ekspektasi lebih awal secara proaktif mengelolanya.
4. Mitigasi risiko yang dilakukan secara proaktif adalah kunci dalam menghindari, mengurangi, mentransfer, atau menerima risiko yang berbeda. Tetap fleksibel terhadap kesulitan membantu mengelola risiko dan ketidakpastian (Malhotra & Bazerman, 2007).
5. Perjanjian kontinjensi memberikan beberapa taktik manajemen risiko dan ketidakpastian terbaik dan memberikan peluang keluar, fleksibilitas, di samping peluang untuk mengelola kemungkinan perilaku tidak etis.

Unit 3 - Metode Komunikasi & Persuasif

1. Mendengarkan secara aktif mungkin merupakan taktik yang paling berguna bagi semua pihak (mendengarkan apa yang tidak dikatakan dan mengapa).
2. Kalibrasi adalah strategi yang dapat meningkatkan koneksi dan mengurangi kesalahpahaman.
3. Komunikasi non-verbal dan bahasa tubuh sama pentingnya dengan kata-kata yang diucapkan.
4. Teknik persuasif meliputi pemanfaatan prinsip-prinsip penghindaran kerugian, konsesi berturut-turut, timbal balik dan bukti sosial.
5. Jika Anda memiliki kemampuan untuk membuat konsesi, jangan tawarkan semuanya sekaligus. Jika Anda menuntut konsesi, mintalah semuanya bersama-sama (Malhotra & Bazerman, 2007).

Unit 1 – Negosiasi Integratif & Teknik Penciptaan Nilai

Dalam Negosiasi Distributif (misalnya, menegosiasikan penjualan mobil atau sebidang tanah), pihak-pihak yang bernegosiasi mungkin merasa seperti mereka "membelah kue" – setiap kali satu pihak memenangkan sesuatu, pihak lain kehilangan sesuatu. **Negosiasi Integratif** adalah jenis yang lebih disukai, di mana kedua belah pihak "menumbuhkan kue" dengan:

- Menahan diri dari posisi negosiasi, tetapi dengan
- Negosiasi kepentingan dan potensi manfaat dan
- Berbagi/mengeksplorasi minat terdalam yang menjadi dasar posisi (Fisher et al., 1987),

sehingga menciptakan nilai lebih dan sampai pada apa yang disebut "*win-win*".

Untuk menciptakan **pola pikir penciptaan nilai**, 3 perilaku berikut dianjurkan:

1. Menemukan opsi yang **saling menguntungkan** (lebih bernilai bagi satu pihak daripada biaya yang lain bagi pihak lain) (Malhotra & Bazerman, 2007)
2. Memisahkan rakyat dari masalah (**Lembut pada rakyat dan keras pada masalah**)
3. Menggunakan **Jujitsu Negosiasi**: menghindari eskalasi dengan menolak bereaksi (Shonk, 2024)

Beberapa teknik penciptaan nilai dapat mencakup:

1. Persiapan, penelitian, dan analisis skenario mengenai **sisi lain**
2. Tidak berasumsi apa pun atau menghindari mengajukan pertanyaan karena **kita pikir kita tahu** jawabannya (Malhotra & Bazerman, 2007)
3. Pertukaran **informasi** yang jujur (**kerentanan bersama**)
4. Pemecahan masalah **sendi**, bukan posisi musuh (*Joint problem solving, not adversarial positioning*)
5. Penggunaan **kondisi** dan **perjanjian kontingensi** untuk mitigasi risiko
6. Menegosiasikan **beberapa topik sekaligus** dan membuat konsesi berturut-turut

Salah satu teknik penting dalam penciptaan nilai negosiasi adalah identifikasi dan pengelolaan **Blind Spot**, yang menyebabkan kesalahpahaman, meningkatkan risiko dan mengurangi efektivitas kesepakatan. Pihak yang bernegosiasi didorong untuk bertanya:

- Apa yang tidak relevan sekarang tetapi mungkin nanti?
- Asimetri informasi apa yang tersedia?
- Bagaimana pihak lain membuat keputusan?
- Apa yang mungkin mereka pikirkan tentang kekuatan negosiasi mereka? (Staff, 2023)



Penciptaan nilai mungkin tidak mungkin dimaksimalkan kecuali pihak-pihak yang bernegosiasi bekerja untuk membangun **Kepercayaan**. Dikatakan bahwa kepercayaan membutuhkan waktu bertahun-tahun untuk dibangun, beberapa detik untuk dipecahkan, dan selamanya untuk diperbaiki. Oleh karena itu, teknik membangun kepercayaan dapat menjadi fokus semua pihak yang bernegosiasi di awal dan selama negosiasi. Membangun kepercayaan mungkin memerlukan:

- **Transparansi:** berbagi niat dan informasi penting secara terbuka
- **Kehormatan:** Memenuhi janji
- **Integritas:** Menyelaraskan tindakan dengan kata-kata
- **Obligasi:** Menciptakan kebutuhan bersama
- **Konsistensi:** Bangun kepercayaan saat tidak bernegosiasi (Shonk, 2024)

Unit 2 – Pembuatan Kesepakatan & Mitigasi Risiko dalam Negosiasi Multilateral

"Ketika Anda mengubah cara Anda melihat sesuatu, hal-hal yang Anda lihat berubah"

Rebranding atau pembingkaiannya tentu saja merupakan salah satu teknik yang paling berguna ketika berhadapan dengan banyak pihak, berbagai budaya, beragam pendapat, tujuan, dan persepsi. Ketika sebuah kelompok memilih untuk tidak mendasarkan pengambilannya pada suara mayoritas tetapi untuk bertujuan untuk konsensus.

Membangun konsensus mungkin merupakan tugas yang paling menantang dalam negosiasi – berdasarkan studi kehidupan nyata dari berbagai negosiasi, teknik tertentu tampaknya memiliki efek yang signifikan pada hasil akhir: yaitu mencari **jalur resistensi yang lebih rendah**. Alih-alih menginvestasikan semua energi kita untuk membangun sesuatu, bukankah lebih bijaksana untuk terlebih dahulu mendedikasikan energi kita dalam apa yang mungkin menghancurkan pekerjaan atau mencegahnya terjadi sejak awal? (Malhotra & Bazerman, 2007). Pertimbangkan hal ini: Proses negosiasi multilateral yang paling efektif memastikan bahwa setiap pihak memiliki tanggung jawab yang diberikan, sehingga mereka akan cenderung tidak merusak prosedur.

Koalisi dapat menjadi ancaman bagi pembuatan kesepakatan dan negosiasi yang efektif. Namun, koalisi juga dapat menjadi pendorong positif jika dikelola dengan baik. Untuk tujuan ini, teori dan praktik merekomendasikan bahwa ketika sebuah partai mempertimbangkan untuk bergabung dengan koalisi, bahwa mereka:



- Bergabung lebih awal,
- Bertindak dengan bermartabat,
- Jaga agar saluran komunikasi tetap terbuka dan
- Tetap fleksibel.

Beberapa praktik prosedural multilateral yang efektif meliputi:

- Penunjukan koordinator netral atau mediator profesional,
- Tim *breakout* yang lebih kecil untuk bertukar pikiran dengan transparansi,
- Bertujuan untuk konsensus alih-alih suara mayoritas (Staff, 2023).

Analisis Pemangku Kepentingan dan Matriks Pembayaran dapat memberikan cara kualitatif dan kuantitatif untuk mengidentifikasi peluang untuk mempercepat pembangunan konsensus dalam negosiasi multilateral. Misalnya, menggunakan matriks di bawah ini akan memfasilitasi fokus, efisiensi waktu, dan produktivitas (Shonk, 2024) jika kita mulai dengan Topik 4 dan meninggalkan Topik 3 terakhir.

	PRIORITIES			
	Topic 1	Topic 2	Topic 3	Topic 4
Party 1	High	Medium	Low	High
Party 2	Medium	Medium	Low	High
Party 3	Medium	High	Low	High

Akhirnya, hambatan multikultural dapat muncul, karena pihak yang berbeda dapat menangani waktu, komunikasi, dan prioritas secara berbeda. Hanya ada satu cara untuk menanganinya, dengan mendiskusikan, mengidentifikasi, dan menyetujui harapan di awal proses.

Pedoman untuk pembuatan kesepakatan yang efektif meliputi:

- Jauhi pihak negosiasi yang tidak memiliki sikap konstruktif untuk mencari solusi
- Pastikan Anda bernegosiasi dengan pihak-pihak yang diberdayakan dengan tanggung jawab pengambilan keputusan
- Manfaatkan Kerangka Kerja & Preseden
- Naik ke 'balkon' & BERHENTI (Stop-Take a breath-Observe-Proceed)

Mitigasi Risiko, bila dilakukan secara proaktif dan dalam bentuk yang luas (bertujuan untuk daftar panjang potensi risiko dan solusi mitigasi), adalah kunci dalam **menghindari, mengurangi, mentransfer**, atau pada akhirnya **menerima** berbagai risiko yang teridentifikasi. Tetap fleksibel terhadap kesulitan membantu mengelola risiko dan ketidakpastian.

Perjanjian kontingensi memberikan beberapa taktik manajemen risiko dan ketidakpastian terbaik dan memberikan peluang keluar dan fleksibilitas selain peluang manajemen untuk potensi perilaku tidak etis. Perjanjian kontinjensi terdiri dari:

- Pemicu "Bagaimana Jika"
- Klausul keluar yang jelas
- Penalti & Hadiah/*award* yang Jelas

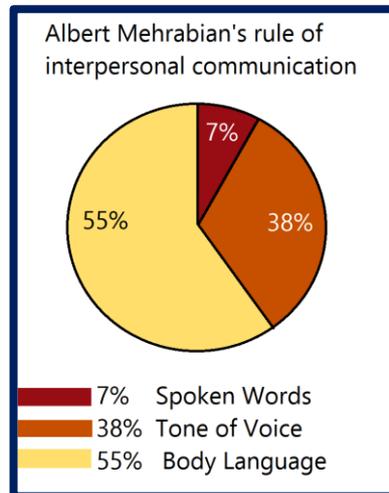
Unit 3 – Metode Komunikasi & Persuasif

Tidak ada yang berbicara lebih keras daripada keheningan dan mendengarkan secara aktif adalah kunci untuk negosiasi yang kompleks. Kami biasanya disarankan untuk:

- Tanyakan lebih banyak, bicara lebih sedikit
- Dengarkan baik-baik apa yang tidak dikatakan (dan mengapa)
- Tidak menjawab pertanyaan Anda sendiri dan menahan diri untuk tidak membuat asumsi
- Tetap diam dan jeda

Teknik umum dari negosiator yang sangat berpengalaman (negosiator sandera dan interogator FBI) adalah kalibrasi, seperti yang dijelaskan Jonathan O'Brien dalam videonya tentang menafsirkan gerakan dan postur selama negosiasi (Kogan Page, 2020). Teknik ini melibatkan pengamatan kefasihan lawan bicara dengan cermat, mengelompokkan perilaku dan gerakan mereka serta mencari pola dan perubahan. Teknik ini memiliki dua tujuan penting. yang pertama adalah membuat lawan bicara Anda lebih santai dan terhubung dengan Anda (karenanya meniru perilaku mereka, penggunaan dialog di awal dan mengajukan pertanyaan terbuka yang mungkin Anda ketahui jawabannya). Kedua adalah menghilangkan asumsi atau kesalahpahaman Anda tentang bagaimana lawan bicara Anda menggunakan gerakan dan isyarat non-verbal. Mengikuti kemampuan Anda untuk mengkalibrasi perilaku lawan bicara Anda, Anda dapat mencari pola dan perubahan yang dapat mengungkapkan banyak hal tentang bagaimana perasaan mereka dan bagaimana keseimbangan kekuatan di antara Anda bergeser.

Dalam hal komunikasi non-verbal, kita dapat menarik perhatian kita pada pentingnya nada suara dan bahasa tubuh. Menurut aturan komunikasi interpersonal Albert Mehrabian yang diterima secara luas, kata-kata yang diucapkan jauh lebih penting daripada nada suara dan bahasa tubuh (Mehrabian, 1971).



Oleh karena itu, penting untuk menghargai dan mengingat bahwa:

- Kontak Mata mendorong koneksi
- Postur terbuka menandakan kepercayaan diri dan kemudahan pendekatan
- Lawan Anda akan mencoba membaca bahasa tubuh Anda
- Gerakan dapat memperkuat poin-poin penting dengan jelas

Akhirnya, dalam negosiasi, kita dapat memilih untuk menggunakan salah satu dari taktik persuasif dan pengaruh di bawah ini (Malhotra & Bazerman, 2007):

- Prinsip Keengganan Kerugian ("Menghindari kerugian adalah motivator yang lebih kuat daripada mendapatkan manfaat")
 - Misalnya "Jika kita tidak setuju, kita akan kehilangan X" lebih menarik daripada "jika kita setuju kita akan mendapatkan Y"
- Prinsip Konsesi Berturut-turut (juga dikenal sebagai "Menginjakkan kaki Anda di pintu")
 - Misalnya Sekarang kita telah menyetujui X, bagaimana kalau kita juga menyetujui Y?
- Prinsip Timbal Balik ("Memberi sedikit, dapatkan sedikit—negosiasi adalah tarian pertukaran timbal balik")
 - Misalnya Karena saya telah memberi Anda X, bagaimana kalau Anda menyerah dan memberi saya Y?
- Prinsip Bukti Sosial (juga dikenal sebagai "Tapi semua orang melakukannya ibu!")

- Misalnya Mengapa kita tidak menyetujui hal ini, karena ini adalah praktik umum di negara-negara X, Y dan Z?
- Memisahkan Manfaat, Mengagregasi Kerugian:
 - Misalnya ketika kita menyampaikan berita buruk, menyampaikan semuanya sekaligus melunakkan pukulan. Ketika kita menyampaikan kabar baik, menyampaikannya satu per satu memperkuat kepositifan.

Secara keseluruhan, mekanisme penciptaan nilai terpenting yang dapat kita ingat adalah:

- Diskusikan kebutuhan, bukan posisi. Jelajahi semua perspektif
- Hormati dan kelola titik-titik buta melalui perjanjian
- Bersikaplah fleksibel dengan arahan Anda
- Tetap keras pada masalah tetapi lembut pada rakyat
- Naik ke balkon, terutama saat emosi memanas

Kegiatan Interaktif

Latihan Roleplaying: Negosiasi Perjanjian Perikanan Berkelanjutan

Ikhtisar Skenario

Empat pihak sedang menegosiasikan ketentuan Perjanjian Perikanan Berkelanjutan regional, yang bertujuan untuk menyeimbangkan pembangunan ekonomi, pelestarian lingkungan dan kesejahteraan masyarakat. Penangkapan ikan yang berlebihan telah menguras sumber daya, mengancam mata pencaharian dan ekosistem. Para pihak memiliki latar belakang budaya, kepentingan, dan prioritas yang berbeda, membuat negosiasi menjadi kompleks. Latihan ini memberikan pengalaman langsung dengan negosiasi multilateral, menyoroti tantangan dalam menavigasi skenario budaya dan pemangku kepentingan kehidupan nyata yang kompleks.

Peran

1. Perwakilan Negara Pesisir A:

- Fokus: Lindungi komunitas dan tradisi nelayan setempat.
- Sasaran: Pastikan praktik berkelanjutan sambil memungkinkan penangkapan ikan artisanal untuk terus berlanjut.
- Tantangan: Sumber daya terbatas untuk menegakkan peraturan dan kekhawatiran tentang kedaulatan.
- Gaya Budaya: Berorientasi pada hubungan, komunikasi Tidak Langsung (Memprioritaskan membangun kepercayaan dan koneksi. Lebih memilih menghindari konfrontasi dan menghargai masukan masyarakat dalam pengambilan keputusan).

2. Perwakilan dari Negara Pesisir B:

- Fokus: Pembangunan ekonomi melalui penangkapan ikan komersial skala besar dan ekspor.
- Sasaran: Amankan akses ke zona penangkapan ikan untuk armadanya.
- Tantangan: Tekanan dari industri dalam negeri dan sedikit minat dalam konservasi.
- Gaya Budaya: Berorientasi pada Tugas, Komunikasi Langsung (Menekankan kesepakatan yang jelas dengan hasil konkret. Seringkali mendukung kepentingan ekonomi, menggunakan bahasa yang lurus dan mengharapkan kemajuan cepat).

3. Advokat LSM Lingkungan:

- Fokus: Konservasi ekosistem laut dan keanekaragaman hayati.
- Sasaran: Menegakkan kuota yang ketat, kawasan lindung laut, dan kurangi kapasitas penangkapan ikan.
- Tantangan: *Leverage* terbatas dan kebutuhan akan kerja sama dengan pemerintah.
- Gaya Budaya: Kolaboratif, Negosiasi Berprinsip (Nilai: transparansi dan keadilan. Berfokus pada nilai-nilai bersama, keberlanjutan jangka panjang, dan argumen moral. Mencari kesamaan).

4. CEO International Fisheries Corporation:

- Fokus: Operasi yang menguntungkan sambil mempertahankan citra publik yang positif.
- Sasaran: Mendapatkan akses ke perikanan di bawah kuota yang adil dan praktik berkelanjutan.
- Tantangan: Menyeimbangkan motif keuntungan dengan meningkatnya tuntutan peraturan.
- Gaya Budaya: Negosiasi yang asertif, berorientasi pada kekuasaan (Berfokus pada mengamankan hasil yang menguntungkan bagi korporasi). Mengandalkan data, kerangka hukum, dan argumen keuangan. Memanfaatkan pengaruh perusahaan untuk mempengaruhi negosiasi. Lebih suka diskusi terstruktur.

Instruksi Latihan

Persiapan (15 menit)

- Setiap peserta menerima pengarahan peran terperinci dengan tujuan, kendala, dan gaya negosiasi budaya mereka (misalnya, komunikasi langsung/tidak langsung, pengambilan keputusan hierarkis/kolaboratif).
- Masing-masing pihak mengidentifikasi prioritas utama, aliansi potensial, dan posisi pengganti.

Negosiasi (45 menit) Peserta bekerja sama untuk menegosiasikan kesepakatan regional.

Mereka harus mengatasi:

1. Kuota penangkapan ikan dan hak akses.
2. Penciptaan kawasan lindung laut.
3. Pendanaan untuk penegakan hukum dan pengembangan masyarakat.
4. Mekanisme penyelesaian sengketa.

Tantangan Utama Multilateral



Didanai oleh Uni Eropa. Namun pandangan dan pendapat yang diungkapkan hanya milik penulis dan tidak selalu mencerminkan pandangan dan pendapat Uni Eropa atau Badan Eksekutif Pendidikan dan Kebudayaan Eropa (EACEA). Baik Uni Eropa maupun EACEA tidak dapat dimintai pertanggungjawaban atas mereka.

- Tujuan yang Beragam: Menyeimbangkan kepentingan ekonomi, lingkungan, dan sosial.
- Ketidakseimbangan Kekuasaan: Sumber daya terbatas Negara Pesisir A versus pengaruh perusahaan.
- Kesalahpahaman Budaya: Berbagai pendekatan untuk membangun kepercayaan, pengambilan keputusan, dan manajemen waktu.
- Membangun Koalisi: Membentuk aliansi untuk memperkuat posisi tawar-menawar.

Pembekalan (30 menit): Fasilitator memimpin diskusi:

1. Refleksi tentang Teknik:
 - Strategi negosiasi apa yang berhasil (misalnya, membangun koalisi, *trade-off*)?
 - Bagaimana perbedaan budaya dikelola?
2. Hasil:
 - Apakah kesepakatan itu seimbang? Mengapa atau mengapa tidak? Bagaimana prosesnya bisa meningkat?
3. Pelajaran:
 - Pentingnya persiapan, fleksibilitas, dan pemahaman dinamika multilateral.

Pertanyaan Jurnal Reflektif Diri (pilih salah satu 5 di bawah ini)

Ingatlah negosiasi yang Anda lakukan dalam 12 bulan terakhir.

1. Berapa banyak “partai” yang berbeda mewakili posisi yang berbeda?
2. Apa tantangan utamanya?
3. Seberapa seimbang diskusi itu?
4. Bagaimana negosiasi bisa mendapat manfaat dari menghabiskan lebih sedikit waktu untuk mendiskusikan dan membenarkan posisi dan lebih banyak waktu untuk membahas bagaimana kepentingan dapat digabungkan dan bagaimana solusi yang saling menguntungkan dapat diciptakan?
5. Bagaimana kepercayaan dibangun atau dihancurkan?
6. Bagaimana Anda bisa keras pada masalah tetapi lebih lembut pada orang-orang?
7. Apakah perasaan negatif meningkat dan bagaimana reaksi pihak yang berbeda?
8. Seberapa baik persiapan Anda? Seberapa baik persiapan pihak lain?
9. Apakah menurut Anda informasi itu dibagikan secara transparan dan terbuka?
10. Apakah Anda menegosiasikan beberapa topik sekaligus dan bagaimana caranya?
11. Apakah ada ketidakseimbangan kekuatan?

12. Apakah koalisi terbentuk dan bagaimana mereka memengaruhi keseimbangan kekuasaan?
13. Bagaimana seorang mediator dapat memfasilitasi diskusi?
14. Apakah Anda bertujuan untuk konsensus atau suara mayoritas?
15. Bagaimana perlawanan dikelola?
16. Jika Anda ingin membuat matriks imbalan, bagaimana tampilannya?
17. Bagaimana kesalahpahaman karena perbedaan budaya ditangani?
18. Bagaimana mitigasi risiko dapat menghemat waktu Anda?
19. Bagaimana perjanjian kontinjensi dapat meningkatkan hasil akhir?
20. Bagaimana mendengarkan secara aktif dapat bermanfaat bagi pihak yang berbeda?
21. Bagaimana komunikasi non-verbal atau bahasa tubuh orang yang berbeda mentransfer pesan yang berbeda dan bagaimana hal itu bisa disalahgunakan?
22. Bagaimana hasil akhir berbeda dari solusi awal yang diusulkan?

Studi Kasus: Analisis Mitigasi Risiko

Proyek Pengembangan Ekonomi Biru

Sebuah negara pesisir berencana untuk mengembangkan proyek akuakultur berkelanjutan sebagai bagian dari inisiatif Ekonomi Biru. Proyek ini bertujuan untuk membangun peternakan ikan skala besar di lepas pantai untuk mencapai berbagai tujuan: meningkatkan kesempatan kerja bagi masyarakat lokal, memastikan ketahanan pangan dengan menyediakan sumber protein yang andal, dan mendorong kelestarian lingkungan dengan melestarikan ekosistem laut. Peternakan ikan ini dirancang untuk memanfaatkan teknologi inovatif dan praktik terbaik untuk meminimalkan dampak ekologis sekaligus memaksimalkan manfaat ekonomi. Inisiatif ini sejalan dengan upaya global untuk mempromosikan pembangunan berkelanjutan dan memanfaatkan sumber daya laut secara bertanggung jawab.

Tugas - Lengkapi tabel di bawah ini dengan:

- Mengidentifikasi risiko sebanyak mungkin yang dapat berhubungan dengan studi kasus
- Tentukan kategori setiap risiko: Lingkungan, Ekonomi, Peraturan, Operasional, Iklim, Reputasi atau Geopolitik, dll
- Tentukan strategi mitigasi apa yang dapat diterapkan dan identifikasi jenis strategi ini (menghindari, mengurangi, mentransfer, atau menerima)

Risiko	Kategori Risiko	Strategi Mitigasi	Jenis Strategi
--------	-----------------	-------------------	----------------

Jawaban yang disarankan:

Risiko	Kategori Risiko	Strategi Mitigasi	Jenis Strategi
Konsentrasi limbah ikan yang berlebihan dapat menyebabkan polusi dan kerusakan ekosistem laut di sekitarnya	Risiko Lingkungan	Menerapkan sistem pengelolaan limbah dan memantau ekosistem	Hindari/Kurangi
Ketidakpastian permintaan pasar dan fluktuasi harga ikan dapat memengaruhi profitabilitas	Risiko Ekonomi	Melakukan studi pasar dan mengamankan asuransi stabilisasi harga	Kurangi / Transfer
Keterlambatan dalam mendapatkan izin yang diperlukan dan kepatuhan terhadap peraturan maritim internasional dapat memperlambat kemajuan proyek	Risiko Regulasi	Terlibat lebih awal dengan regulator dan pastikan kepatuhan penuh	Menghindari
Kegagalan peralatan, seperti pelanggaran pada kandang jaring, dapat menyebabkan hilangnya ikan yang signifikan	Risiko Operasional	Berinvestasi dalam peralatan yang tahan lama dan asuransikan terhadap kegagalan peralatan	Kurangi / Transfer
Peristiwa cuaca ekstrem, seperti angin topan, mengancam keselamatan dan umur panjang infrastruktur	Risiko Iklim	Rancang struktur tahan cuaca dan asuransikan terhadap kerusakan	Kurangi / Transfer
Reaksi publik atas kerusakan lingkungan yang dirasakan dapat merusak kredibilitas proyek	Risiko Reputasi	Jaga transparansi dan terlibat dengan komunitas lokal	Mengurangi
Perselisihan batas maritim dengan negara-negara tetangga dapat mengganggu operasi	Risiko Geopolitik	Menegosiasikan perjanjian dan memelihara saluran diplomatik	Terima / Kurangi

Kuis Singkat⁶

1. Lembut pada rakyat dan keras pada masalah berarti:

- Temukan opsi yang saling menguntungkan
- Membuat konsesi berturut-turut
- Ketentuan penggunaan dan perjanjian kontinjensi
- Pisahkan orang-orang dari masalah

2. *Blind Spot* tidak termasuk:

- Asimetri informasi
- Informasi tentang bagaimana pihak lain membuat keputusan
- Informasi yang tidak relevan sekarang tetapi mungkin relevan nanti
- Penghindaran kerugian

3. Kalibrasi meliputi:

- Menggunakan dialog untuk menciptakan kepercayaan
- Meniru perilaku lawan bicara Anda
- Mencari pola dan perubahan
- Semua hal di atas

4. Perjanjian kontingensi tidak melibatkan:

- Klausul keluar
- Penalti dan Hadiah
- Pemicu "Bagaimana jika"
- Bukti Sosial

5. Strategi mitigasi risiko dapat:

- Hapus Risiko
- Isolasi risikonya
- Abaikan Risikonya
- Transfer Risiko

⁶ **JAWABAN: Q1** - d. Pisahkan orang dari masalah | **Q2** - d. Penghindaran kerugian | **Pertanyaan 3** – d. Semua hal di atas | **Q4** - d. Bukti Sosial | **Q5** - c. Abaikan Risikonya.

Referensi/Sumber Daya Tambahan

- Big Think. (2022, October 21). Harvard negotiator explains how to argue | Dan Shapiro [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=IDj1OBG5Tpw>
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1987). Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving in
- Kogan Page. (2020, November 11). Understanding body language when negotiating | Jonathan O'Brien [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=bekmTBQ_bXI
- Malhotra, D., & Bazerman, M. H. (2007). Negotiation genius: How to overcome obstacles and achieve brilliant results at the bargaining table and beyond.
- Mehrabian, A. (1971). Silent messages. Wadsworth Publishing.
- Shonk, K. (2024, August 30). 3 Types of conflict and how to address them. PON - Program on Negotiation at Harvard Law School. <https://www.pon.harvard.edu/daily/conflict-resolution/types-conflict/>
- Staff, P. (2023, May 6). Managing multiparty negotiations. PON - Program on Negotiation at Harvard Law School. <https://www.pon.harvard.edu/freemium/managing-multiparty-negotiations/>
- Staff, P. (2024, January 4). Getting the deal done. PON - Program on Negotiation at Harvard Law School. <https://www.pon.harvard.edu/freemium/getting-the-deal-done/>
- TEDx Talks. (2017, December 11). Finding Confidence in Conflict | Kwame Christian | TEDxDayton [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=F6Zg65eK9XU>
- TEDx Talks. (2019, November 11). How to Lead Tough Conversations | Adar Cohen | TEDXKeene [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=LZu16ZaLgIM>
- WIRED. (2021, August 3). Former FBI agent explains how to negotiate | WIRED [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=yH5ChB7awcM>

Modul 5 – Jenis Kerja Sama

Pendahuluan

Kerja sama adalah landasan untuk mencapai pembangunan berkelanjutan, terutama dalam konteks **Ekonomi Biru**—pendekatan transformatif untuk mengelola sumber daya laut dan pesisir untuk pertumbuhan ekonomi, kesehatan lingkungan, dan inklusi sosial. Modul ini mengeksplorasi beragam jenis kerja sama yang penting untuk mendorong kolaborasi di antara para pemangku kepentingan di berbagai sektor, skala, dan wilayah. Dengan memahami dan menerapkan model kerja sama ini, pendidik, praktisi, dan pengambil keputusan dapat secara efektif mengatasi berbagai tantangan yang dihadapi lingkungan laut saat ini.

Modul ini menekankan pentingnya membangun kemitraan—baik antara komunitas lokal, entitas publik dan swasta, atau organisasi internasional—yang menyelaraskan kepentingan ekonomi dengan pengelolaan ekologis. Peserta akan mempelajari jenis kerja sama utama, termasuk kemitraan antarlembaga, publik-swasta (PPP), dan kolaborasi berbasis komunitas. Selain itu, modul ini menyoroti studi kasus dunia nyata untuk menggambarkan bagaimana kerja sama strategis dapat mengarah pada hasil yang berkelanjutan dalam Ekonomi Biru.

Tujuan:

Modul ini dirancang untuk:

1. **Membekali peserta** dengan pemahaman menyeluruh tentang beragam jenis kerja sama.
2. **Menyediakan strategi yang dapat ditindaklanjuti** untuk membina kemitraan berkelanjutan di berbagai tingkat dan konteks.
3. **Menunjukkan aplikasi praktis** model kerja sama melalui contoh interaktif dan studi kasus.
4. **Menyelaraskan kerangka kerja sama** dengan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs) dan tujuan Ekonomi Biru yang lebih luas.

Pada akhir modul ini, peserta akan diberdayakan untuk menciptakan, mempertahankan, dan meningkatkan upaya kolaboratif, berkontribusi pada kelangsungan hidup jangka panjang inisiatif Ekonomi Biru.

Garis Besar Modul:

Pengantar Kerja Sama dan Pentingnya



Co-funded by
the European Union

Didanai oleh Uni Eropa. Namun pandangan dan pendapat yang diungkapkan hanya milik penulis dan tidak selalu mencerminkan pandangan dan pendapat Uni Eropa atau Badan Eksekutif Pendidikan dan Kebudayaan Eropa (EACEA). Baik Uni Eropa maupun EACEA tidak dapat dimintai pertanggungjawaban atas mereka.

- Mendefinisikan kerja sama dan memahami dimensinya (sosial, ekonomi, ekologis).
- Mengeksplorasi signifikansinya dalam pemecahan masalah, membangun kepercayaan, dan mencapai tujuan bersama.

Jenis Kerja Sama Utama

- Tingkat kerja sama: Pribadi, komunitas, nasional, regional dan internasional.
- Jenis kerja sama: Otomatis, tradisional, kontraktual, terarah, dan spontan.

Implementasi Praktis dan Studi Kasus

- Contoh dunia nyata kerja sama regional dan internasional (misalnya, Jalur Sutra Maritim, Persatuan untuk Mediterania).
- Tantangan dan solusi dalam membina kemitraan yang efektif.

Modul ini sangat penting bagi pendidik universitas dan praktisi Ekonomi Biru yang bertujuan untuk meningkatkan dampak mereka melalui kolaborasi. Dengan menjembatani wawasan teoritis dengan strategi yang dapat ditindaklanjuti, modul ini membekali peserta untuk menavigasi beragam dinamika kooperatif, mendorong hasil berkelanjutan dalam pengelolaan sumber daya laut, perlindungan lingkungan, dan pertumbuhan ekonomi.

Hasil Utama Pembelajaran

1. Pengertian Konsep Kerja Sama dalam Ekonomi Biru

- Mendefinisikan kerja sama dan mengakui pentingnya dalam mendorong pemecahan masalah, membangun kepercayaan, dan mencapai tujuan bersama dalam konteks sosial, ekonomi, dan ekologis.
- Jelajahi bagaimana kerja sama menopang Ekonomi Biru melalui pengelolaan sumber daya laut yang berkelanjutan dan pertumbuhan yang adil.

2. Mengidentifikasi Tingkat dan Jenis Kerja Sama

- Jelaskan tingkat kerja sama utama—pribadi, komunitas, nasional, regional dan internasional—dan penerapannya dalam berbagai konteks.
- Bedakan antara lima jenis kerja sama (otomatis, tradisional, kontraktual, terarah, spontan) dan analisis relevansinya dalam upaya kolaboratif.

3. Mengeksplorasi Studi Kasus dalam Kerja Sama Internasional untuk Ekonomi Biru

- Periksa contoh dunia nyata kerja sama internasional dan lintas batas, seperti Jalur Sutra Maritim, Persatuan untuk Mediterania, dan kawasan Samudra Hindia Barat.
- Mengidentifikasi pendorong dan mekanisme utama untuk kolaborasi yang efektif dalam pengelolaan sumber daya laut, perlindungan lingkungan, dan pembangunan ekonomi.

4. Menganalisis Peran Kerja Sama Lintas Batas

- Menilai pentingnya kerja sama lintas batas dalam memecahkan tantangan bersama seperti degradasi lingkungan, kelangkaan air, dan kesenjangan ekonomi antara negara-negara tetangga.
- Mengakui manfaat tata kelola kolaboratif dan penggunaan sumber daya yang efisien untuk pertumbuhan ekonomi biru yang berkelanjutan.

5. Mengintegrasikan Strategi dan Pendekatan untuk Kerja Sama

- Mengevaluasi pentingnya menggabungkan berbagai jenis dan strategi kerja sama untuk mengatasi tantangan yang kompleks secara efektif.
- Pahami bagaimana perpaduan perjanjian kontraktual, kepemimpinan terarah, dan kolaborasi internasional meningkatkan kemampuan beradaptasi dan keberhasilan inisiatif kooperatif.

6. Mempromosikan Pembangunan Berkelanjutan melalui Kolaborasi Regional dan Internasional

- Pelajari bagaimana kerja sama regional dan internasional dapat melindungi ekosistem laut, meningkatkan kinerja ekonomi, dan memajukan tujuan pembangunan berkelanjutan.
- Terapkan wawasan dari studi kasus untuk merancang dan menerapkan kerangka kerja sama yang mendorong keberlanjutan lingkungan dan ekonomi jangka panjang.

Pedoman untuk Pelatih

- Tekankan contoh dunia nyata dan studi kasus untuk mengilustrasikan model kerja sama.
- Gunakan metode interaktif (misalnya, bermain peran, diskusi kelompok) untuk melibatkan peserta.
- Mendorong dialog terbuka tentang tantangan dan solusi potensial dalam membentuk kemitraan.
- Memberikan penjelasan yang jelas tentang konsep teoritis dan aplikasi praktisnya.
- Sesuaikan penyampaian konten dengan konteks spesifik dan kebutuhan lembaga peserta.

Unit 1 – Pengantar Kerja Sama dan Pentingnya dalam Ekonomi Biru

Kerja sama dapat didefinisikan sebagai tindakan atau proses bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama atau saling menguntungkan. Kerja sama melibatkan individu atau kelompok yang terlibat dalam tindakan bersama yang bermanfaat bagi semua pihak yang terlibat. Kerja sama mencakup berbagai dimensi, termasuk aspek sosial, ekonomi, dan ekologi (Drew, 2023). Kerja sama yang sukses dimulai dengan saling menghormati, transparansi, dan komitmen bersama untuk mencapai tujuan bersama. Meskipun seringkali jangka pendek, kerja sama sangat penting untuk mengatasi tantangan mendesak dan meletakkan dasar bagi kemitraan jangka panjang.

Pentingnya kerja sama terletak pada kemampuannya untuk mengatasi masalah yang kompleks melalui integrasi perspektif dan keterampilan yang beragam. Ketika individu atau organisasi berkolaborasi, mereka dapat menumbuhkan solusi inovatif, membangun kepercayaan, dan memperkuat hubungan dari waktu ke waktu. Pendekatan kooperatif sangat penting dalam mengatasi tantangan yang dihadapi oleh kelompok, komunitas, dan sektor saat mereka bekerja menuju solusi berkelanjutan dan tujuan bersama. Selain itu, kerja sama sangat penting untuk kelangsungan hidup dan pertumbuhan individu dan organisasi, karena muncul dari pengakuan kepentingan bersama.

Ekonomi **Biru** merupakan kerangka kerja transformatif untuk mengelola sumber daya laut secara berkelanjutan sambil mendorong pertumbuhan ekonomi. Karena ekosistem laut menjadi semakin sentral bagi berbagai industri, strategi kerja sama yang efektif sangat penting untuk memastikan bahwa kegiatan ini tetap berkelanjutan dan merata (Hatziyanni, 2022).

Unit 2 – Jenis Kerja Sama Utama

Kerja sama dapat dipahami melalui tiga tingkatan utama: pribadi, komunitas, nasional, regional dan internasional. **Kerja sama pribadi** terjadi dalam interaksi sehari-hari, seperti individu yang bekerja sama dalam tugas atau hidup harmonis meskipun ada perbedaan. **Kerja sama komunitas** melibatkan upaya kolaboratif dalam konteks lokal, seperti berbagi sumber daya, menyelesaikan konflik, atau mendukung tujuan kolektif yang bermanfaat bagi seluruh kelompok. Kerja sama nasional untuk saling menguntungkan dalam ekonomi biru melibatkan tindakan terkoordinasi dan kemitraan antar negara untuk memanfaatkan dan mengelola sumber daya laut dan laut secara berkelanjutan sambil mengatasi tantangan dan peluang bersama. Kerja sama regional untuk saling menguntungkan dalam ekonomi biru melibatkan kolaborasi antara negara-negara tetangga, organisasi, dan pemangku kepentingan untuk memanfaatkan dan mengelola sumber daya laut dan pesisir secara berkelanjutan. Kerja sama ini

berfokus pada memaksimalkan manfaat bersama sambil meminimalkan konflik dan degradasi ekologis. Pada skala yang lebih luas, **kerja sama internasional** berfokus pada kemitraan antar negara untuk mengatasi tantangan global seperti pembangunan ekonomi, pemeliharaan perdamaian, dan pertukaran budaya, seperti yang terlihat dalam organisasi seperti Perserikatan Bangsa-Bangsa atau Uni Afrika. Setiap tingkat menyoroti pentingnya persatuan, saling menghormati, dan tujuan bersama dalam mendorong harmoni dan kemajuan (Kementerian Pendidikan Federal, 2021).

Kerja sama dapat dikategorikan ke dalam berbagai jenis berdasarkan bagaimana dan mengapa individu atau kelompok bekerja sama. Jenis-jenis ini—**otomatis**, **tradisional**, **kontraktual**, **terarah**, dan **spontan**—menawarkan wawasan tentang berbagai dinamika upaya kolaboratif:

1. **Kerja Sama Otomatis:** Ini terjadi secara alami dan naluriah, sering berakar pada kebutuhan biologis atau kelangsungan hidup, seperti anggota keluarga yang saling mendukung.
2. **Kerja Sama Tradisional:** Dibangun di atas adat istiadat dan praktik budaya yang sudah berlangsung lama, jenis ini dipertahankan melalui nilai-nilai bersama dan norma kolektif dalam suatu komunitas.
3. **Kerja Sama Kontraktual:** Berdasarkan perjanjian, jenis ini melibatkan individu atau kelompok yang bekerja sama dengan peran dan kewajiban yang jelas, seperti dalam kemitraan bisnis.
4. **Kerja Sama Terarah:** Terjadi ketika seorang pemimpin atau otoritas memandu upaya kolektif, memastikan bahwa tujuan terpenuhi secara efisien, seperti dalam organisasi terstruktur.
5. **Kerja Sama Spontan:** Muncul secara informal dan tanpa perencanaan sebelumnya, seringkali sebagai tanggapan terhadap kebutuhan mendesak atau krisis, seperti orang-orang saling membantu selama bencana alam.

Setiap jenis mencerminkan beragam cara manusia berkolaborasi, menekankan kemampuan beradaptasi dan perlunya kerja sama dalam berbagai konteks (Encyclopedia.com, n.d.).

Kerja sama melibatkan berbagai pemangku kepentingan yang berkumpul untuk mencapai tujuan bersama. Pemangku kepentingan ini dapat mencakup pemerintah, entitas swasta, lembaga akademik, organisasi non-pemerintah (LSM), dan masyarakat lokal. **Kolaborasi antarlembaga, terjadi** antara organisasi atau entitas dengan mandat dan kemitraan yang serupa atau saling melengkapi dapat mencakup universitas, lembaga penelitian, departemen pemerintah, atau organisasi internasional untuk mengatasi tantangan kompleks yang membutuhkan keahlian dan sumber daya bersama (Prud'homme-Généreux, n.d.). **Kemitraan publik-swasta (PPP)** menyatukan entitas pemerintah dan

organisasi sektor swasta untuk menciptakan solusi yang inovatif dan berkelanjutan (Team, 2024). **Kolaborasi yang digerakkan oleh komunitas** memprioritaskan keterlibatan dan pemberdayaan akar rumput, di mana masyarakat lokal memimpin dalam mengidentifikasi masalah dan menerapkan solusi, seringkali didukung oleh LSM atau pemangku kepentingan lainnya (Western Australian Community Impact Hub, n.d.). Setiap jenis kolaborasi mencerminkan dinamika, kekuatan, dan kontribusi unik dari kelompok-kelompok ini, yang menggambarkan beragam cara kerja sama dapat mencapai tujuan bersama. Namun, membina kemitraan yang efektif dapat menjadi tantangan karena perbedaan prioritas, sumber daya, dan gaya komunikasi di antara para pemangku kepentingan; Solusi seperti penetapan tujuan yang transparan, kerangka kerja tata kelola yang kuat, dan pengembangan kapasitas berkelanjutan sangat penting untuk memastikan keberhasilan kolaborasi.

Kombinasi berbagai jenis dan strategi kerja sama sangat penting untuk mengatasi tantangan yang kompleks dan mencapai tujuan bersama secara efektif. Dengan mengintegrasikan pendekatan seperti **kolaborasi internasional, perjanjian kontrak, dan kepemimpinan terarah**, kerja sama menjadi lebih dinamis dan mudah beradaptasi. Sinergi ini memungkinkan pengumpulan sumber daya, memanfaatkan beragam keahlian, dan penyelarasan upaya di berbagai tingkatan. Kerangka kerja yang komprehensif seperti itu memastikan bahwa inisiatif dapat memenuhi kebutuhan mendesak dan tujuan jangka panjang, mendorong solusi berkelanjutan dan kemitraan yang lebih kuat di dunia yang saling terhubung (Kvellestad et al., 2021).

Unit 3 – Studi Kasus Kerja Sama Ekonomi Biru

1. Inisiatif Jalur Sutra Maritim

Upaya kolaboratif antara Tiongkok dan negara-negara di sepanjang Jalur Sutra Maritim menyoroti peran kerja sama internasional dalam mengembangkan Ekonomi Biru. Bidang utama untuk kolaborasi meliputi sumber daya energi, industri kelautan, teknologi, dan keselamatan lingkungan. Pendekatan yang dipimpin pasar ini mengintegrasikan strategi darat dan laut dan melibatkan koordinasi antar pemerintah untuk menyeimbangkan kepentingan dan meningkatkan keberlanjutan (Chen dan Han, 2016).

2. Persatuan untuk Mediterania (UfM)

Persatuan untuk Mediterania (UfM) berfokus pada kerja sama regional untuk mengatasi kelangkaan air, degradasi lingkungan, dan pembangunan berkelanjutan. Dengan menyatukan negara-negara

anggota, UfM memfasilitasi upaya bersama untuk melindungi Laut Mediterania, mengelola sumber daya air, dan mempromosikan praktik Ekonomi hijau dan Biru (UfM, n.d.).

3. Kolaborasi Regional Samudra Hindia Barat

Kerja sama antara sepuluh negara di kawasan Samudra Hindia Barat menunjukkan pentingnya mengatasi tantangan laut bersama seperti tumpahan minyak dan pengelolaan sumber daya. Kolaborasi ini menekankan perlunya strategi regional untuk memastikan perlindungan lingkungan dan pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan (Exposure, 2024).

4. Kerja Sama Lintas Batas di Pasifik Tenggara

Kerja sama lintas batas mendorong kemitraan antara negara-negara tetangga untuk memecahkan tantangan lingkungan, sosial, dan keuangan bersama. Hal ini memungkinkan penggunaan sumber daya yang efisien, tata kelola kolaboratif, dan implementasi inisiatif Ekonomi Biru yang menyeimbangkan pertumbuhan ekonomi dengan keberlanjutan (Wuwung et al., 2022; MSP Global, nd)

5. Fasilitas RegenAqua

Fasilitas RegenAqua, kolaborasi antara Pacific Bio dan Dewan Burdekin Shire, menandai implementasi komersial teknologi makroalga RegenAqua. Solusi mutakhir ini mengatasi polusi nutrisi dengan menggunakan rumput laut endemik dan rumput sungai (makroalga) untuk menghilangkan polutan berbahaya seperti nitrogen dari air limbah dan mewakili pendekatan yang berkelanjutan, hemat biaya, dan netral karbon untuk meningkatkan kualitas air. Kolaborasi ini mengintegrasikan penelitian akademis dari James Cook University, di mana teknologi ini dikembangkan selama satu dekade, dengan penerapan praktis oleh pemerintah daerah dan industri (Blue Economy CRC-Co Ltd, nd).

6. Program akselerasi Blue Bio Value:

Sebuah program oleh Oceano Azul Foundation dan Calouste Gulbenkian Foundation, mendukung startup di bidang bioteknologi biru dan sumber daya laut. Akselerator ini mendorong inovasi dengan menghubungkan pengusaha dengan investor dan pakar industri, mempromosikan praktik kelautan berkelanjutan (IPBN, n.d.).

7. Sparos

Sebuah perusahaan yang mengkhususkan diri dalam nutrisi akuakultur, diciptakan sebagai *startup* dari Center of Marine Sciences (CCMAR) di University of Algarve dan pemangku kepentingan industri. Sparos menjembatani kesenjangan antara akademisi dan industri, dengan fokus pada penelitian dan pengembangan dalam pakan aquafeed (SPAROS, n.d.).

Kegiatan Interaktif

Skenario untuk mengidentifikasi Jenis Kerja Sama yang Dibutuhkan:

Skenario-skenario ini menekankan perlunya menggabungkan berbagai jenis kerja sama untuk mengatasi tantangan unik dan mendorong pembangunan Ekonomi Biru berkelanjutan.

1. Skenario 1: Kawasan Konservasi Laut Regional (KKP)

Dalam upaya untuk melindungi keanekaragaman hayati dan mengelola sumber daya laut secara berkelanjutan, negara-negara yang berbatasan dengan ekosistem laut bersama berkolaborasi untuk membangun jaringan Kawasan Konservasi Laut (KKP).

➔ Jenis Kerja Sama yang Dibutuhkan:

- **Kerja Sama Kontrak:** Negara-negara menandatangani perjanjian formal yang mendefinisikan peran, tanggung jawab, dan mekanisme penegakan untuk perlindungan sumber daya.
- **Kerja Sama Internasional:** Kemitraan antar negara memfasilitasi pembagian sumber daya, penyelarasan kebijakan, dan pemantauan upaya konservasi.
- **Kerja Sama Terarah:** Badan internasional terkemuka mengawasi implementasi, memastikan semua negara mematuhi protokol yang disepakati.

2. Skenario 2: Proyek Akuakultur Masyarakat Pesisir

Masyarakat pesisir memulai proyek akuakultur berkelanjutan untuk meningkatkan pendapatan dan memastikan perlindungan ekosistem laut.

➔ Jenis Kerja Sama yang Dibutuhkan:

- **Kerja Sama Tradisional:** Komunitas menerapkan praktik manajemen sumber daya yang telah lama dan bersama, menumbuhkan rasa persatuan dan kontinuitas budaya.
- **Kerja Sama Terarah:** Lembaga pemerintah atau LSM memberikan panduan, pelatihan teknis, dan sumber daya untuk memastikan keberhasilan proyek.
- **Kerja Sama Spontan:** Anggota komunitas menanggapi secara kolaboratif terhadap tantangan, seperti perubahan lingkungan yang tidak terduga atau kekurangan sumber daya, dengan mengumpulkan sumber daya dan ide secara informal.

Kuis Singkat⁷

1. **Identifikasi dua jenis kerja sama yang paling penting untuk mengimplementasikan inisiatif Kawasan Konservasi Laut (KKP) regional dan jelaskan mengapa mereka penting.**

2. **Apa fokus utama kerja sama?**

- Memperluas kemampuan individu untuk keuntungan pribadi
- Bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama atau saling menguntungkan
- Mempromosikan persaingan antar kelompok untuk memastikan kemajuan
- Memastikan setiap individu bekerja secara independen dari efisiensi

3. **Dalam proyek akuakultur berbasis masyarakat, jenis kerja sama mana yang bergantung pada praktik berbagi sumber daya tradisional, dan bagaimana kontribusinya terhadap keberhasilan proyek?**

- Kerja Sama Spontan
- Kerja Sama Terarah
- Kerjasama Tradisional
- Kerja Sama Kontrak

4. **Apa dua tantangan yang biasa dihadapi dalam mendorong kerja sama dalam Ekonomi Biru, dan bagaimana hal ini dapat diatasi?**

⁷ **JAWABAN: Q1- Contoh Jawaban Singkat:** [1] Kerja Sama Kontrak: Memastikan kesepakatan formal antar negara untuk menentukan peran, tanggung jawab, dan mekanisme penegakan untuk perlindungan laut. [2] Kerja Sama Internasional: Memfasilitasi kemitraan, berbagi sumber daya, dan aksi kolektif untuk mengatasi tantangan laut lintas batas | **Q2 - b.** Bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama atau saling menguntungkan | **Q3 - c.** Kerja Sama Tradisional [Kerja sama tradisional berkontribusi dengan memupuk persatuan, melestarikan praktik budaya, dan memastikan pengelolaan sumber daya yang berkelanjutan berdasarkan nilai-nilai bersama.] | **Q4 - Contoh Jawaban Singkat:** [1] Tantangan 1: Menyeimbangkan pertumbuhan ekonomi dengan kelestarian lingkungan. Ditangani oleh: Mempromosikan transparansi dan pengambilan keputusan bersama untuk menyelaraskan tujuan. [2] Tantangan 2: Ketidakesetaraan dalam akses sumber daya dan manfaat di antara para pemangku kepentingan. Ditangani oleh: Membangun kerangka kerja yang adil untuk partisipasi dan pembagian manfaat. | **Q5 - A = 3, B = 2, C = 1, D = 4.**



5. Cocokkan jenis kerja sama dengan skenario mereka:

A. Kerjasama Internasional	1. Kesepakatan formal di antara negara-negara untuk mengatur penangkapan ikan di wilayah laut bersama.
B. Kerja Sama Spontan	2. Anggota komunitas mengumpulkan sumber daya selama tanggap darurat terhadap badai.
C. Kerja Sama Kontraktual	3. Negara-negara yang berkolaborasi untuk mengatasi perubahan iklim dan melindungi ekosistem laut bersama.
D. Kerja Sama Tradisional	4. Sebuah desa yang menghidupkan kembali praktik budaya untuk pengelolaan sumber daya yang berkelanjutan.



Referensi

- Chen, M., & Han, L. (2016). Driving factors, areas of cooperation and mechanisms for international cooperation in the blue economy of the 21st-century maritime Silk road. *Strategic Study of Chinese Academy of Engineering*, 18(2), 98-104.
- Cooperation | Encyclopedia.com. (n.d.). <https://www.encyclopedia.com/social-sciences-and-law/sociology-and-social-reform/sociology-general-terms-and-concepts/cooperation#A>
- Drew, C. (2023) 35 cooperation examples, Helpful Professor. Available at: <https://helpfulprofessor.com/cooperation-examples/> (Accessed: 26 November 2024).
- Exposure. (2024) *Regional collaboration for a sustainable Blue Economy*. Retrieved from: <https://news.iwlearn.net/regional-collaboration-for-a-sustainable-blue-economy>
- Federal Ministry of Education. (2021, August 10). *JSS1-Civic Education-Cooperation* [Video]. Vimeo. <https://vimeo.com/585415931> (Accessed: 10 December 2024).
- Hatziyanni, E. & DG MARE, European Commission. (2022, November 15). *Regional cooperation for a sustainable blue economy, in the concept of smart specialization* [Slide show]. iWATERMAP Interreg EU High Level Event, Brussels, Belgium. https://projects2014-2020.interregeurope.eu/fileadmin/user_upload/tx_tevprojects/library/file_1668708253.pdf
- IPBN (n.d.). *Case Studies in the Blue Economy Aquaculture, Marine Data, and Blue Accelerators*. Retrieved from: <https://www.ireland-portugal.com/sustainability-news/case-studies-in-the-blue-economy/> (Accessed: 10 December 2024).
- Kvellestad, Randi & Stana, Ingeborg & Vatn, Gunhild. (2021). Working Together: Cooperation or Collaboration?. *FormAkademisk - forskningstidsskrift for design og designdidaktikk*. 14. 10.7577/formakademisk.4648.
- MSPGLOBAL2030. (n.d.) *Pilot project: Southeast Pacific*. Retrieved from: <https://www.mspglobal2030.org/msp-global/pilot-project-southeast-pacific/> (Accessed: 10 December 2024).
- Prud'homme-Généreux, A. (n.d.). *Inter-Institutional collaborations*. Pressbooks. <https://opentextbc.ca/bcmicrocredential/chapter/inter-institutional-collaborations/>
- Scott, J. W. (2004). Cross-border Governance in the Baltic Sea Region. In *New borders for a changing Europe* (pp. 136-154). Routledge.

- SPAROS. (n.d.). *Home | SPAROS I&D | NUTRITION IN AQUACULTURE*. Retrieved from: <https://www.sparos.pt/> (Accessed: 10 December 2024).
- Team, I. (2024, June 6). *Public-Private Partnerships (PPPs): definition, how they work, and examples*. Investopedia. Retrieved from: <https://www.investopedia.com/terms/p/public-private-partnerships.asp> (Accessed: 12 December 2024).
- Tverdostup, M., Paas, T., & Chebotareva, M. (2022). What Can Support Cross-Border Cooperation in the Blue Economy? Lessons from Blue Sector Performance Analysis in Estonia and Finland. *Sustainability*, 14(3), 1817.
- UfM. (n.d.) *Water, Environment and Blue Economy*. Retrieved from: <https://ufmsecretariat.org/what-we-do/water-environment/> (Accessed: 10 December 2024).
- Western Australian Community Impact Hub (n.d.). *Community collaboration – the glue that makes change sticky*. Retrieved from: <https://communityimpacthub.wa.gov.au/learn-from-others/insights/101-community-collaboration-the-glue-that-makes-change-sticky/> (Accessed: 12 December 2024).
- Wuwung, L., Croft, F., Benzaken, D., Azmi, K., Goodman, C., Rambourg, C., & Voyer, M. (2022). Global blue economy governance – A methodological approach to investigating blue economy implementation. *Frontiers in Marine Science*, 9.

Sumber daya tambahan

- Blue Economy CRC-Co Ltd (n.d.). *Case Study: Introducing nature-based, feed-free aquaculture to NSW Sth Coast | Blue Economy CRC. Blue Economy Cooperative Research Centre*. Retrieved from: <https://blueeconomycrc.com.au/case-study-regen-aqua-nsw/> (Accessed: 10 December 2024).
- Hatziyanni, E. (2023). *Smart Specialisation for a Sustainable Blue Economy, through cooperation*. Retrieved from: <https://innovative-sustainable-economy.interreg-euro-med.eu/wp-content/uploads/sites/2/eleni-hatziyanni.pdf> (Accessed: 10 December 2024).
- JPI Oceans (n.d.). Sustainable Blue Economy Partnership's first joint transnational call. Retrieved from: <https://www.jpi-oceans.eu/en/sustainable-blue-economy-partnerships-first-joint-transnational-call> (Accessed: 10 December 2024).

- Koenigstein, S., Hentschel, L. H., Heel, L. C., & Drinkorn, C. (2020). A game-based education approach for sustainable ocean development. *ICES Journal of Marine Science*, 77(5), 1629-1638.
- One Ocean Learn (n.d.). *Understanding the blue economy*. Retrieved from: <https://www.oneoceanlearn.org/learning-pathways/understanding-the-blue-economy-meanings-implications-and-opportunities/> (Accessed: 10 December 2024).
- Sustainable Blue Economy Partnership (n.d.) *The Sustainable Blue Economy Partnership*. Retrieved from: <https://www.bluepartnership.eu/> (Accessed: 10 December 2024).
- YSEALI Blue Economy (n.d). *YSEALI Blue Economy - YSEALI Blue Economy 2025*. Retrieved from: <https://yseali-blueeconomy.org/> (Accessed: 10 December 2024).
- Sroka, Włodzimierz. (2012). COOPERATIVE STRATEGIES AND THEIR BENEFITS – THEORY VS. RESEARCH RESULTS WŁODZIMIERZ SROKA. *Slovak Scientific Journal Management: Science and Education*. 1. 44-48.



Modul 6 - Perencanaan Tindakan

Pendahuluan

Dalam modul 6 dari program peningkatan kapasitas untuk staf PT dalam mengembangkan dan mempertahankan kolaborasi dengan pemangku kepentingan, pendekatan perencanaan aksi akan diperkenalkan bersama dengan elemen kunci dan langkah-langkah pengembangan dan implementasinya. Selain itu, akan ada referensi tentang pentingnya perencanaan tindakan, menyoroti banyak manfaat mengikuti metode ini sekaligus menyajikan tantangan yang mungkin muncul dalam menerapkan rencana aksi dan bagaimana kita dapat mengatasinya.

Perencanaan tindakan adalah proses terstruktur yang menerjemahkan tujuan atau strategi menjadi langkah-langkah praktis dan dapat ditindaklanjuti yang diperlukan untuk mencapainya. Ini berfungsi sebagai peta jalan, menguraikan apa yang perlu dilakukan, kapan perlu dilakukan, siapa yang bertanggung jawab atas setiap tugas, dan sumber daya yang dibutuhkan (Wasike, 2024). Perencanaan tindakan adalah alat penting untuk mengembangkan dan mempertahankan kerangka kerja kolaborasi yang efektif karena dapat membantu menentukan tujuan yang perlu dicapai dalam jangka waktu tertentu tetapi juga mengumpulkan ide dan memutuskan langkah apa yang perlu diambil untuk mencapai tujuan utama (Involve, n.d.).

Perencanaan tindakan memiliki banyak manfaat seperti menyatukan para profesional dan memungkinkan kolaborasi yang efektif, menilai kemungkinan kelemahan atau ancaman dalam mencapai tujuan, mengembangkan rencana darurat dan memecah tujuan menjadi proses yang lebih dapat dicapai dan terperinci (Involve, n.d.).

Dengan penekanan pada pembentukan kerangka kerja kolaboratif dengan mitra atau pemangku kepentingan, membangun jaringan yang sukses dapat diperkuat melalui berbagai metode dan alat yang akan membangun ikatan ini dan memungkinkan kerja sama yang lebih baik. Perencanaan tindakan adalah salah satu cara untuk melakukannya dan merupakan metode yang dapat digunakan untuk membuat implementasi terorganisir dan kerja tim lebih kuat.

Jadi, mengapa perencanaan tindakan penting dan mengapa kita harus meluangkan waktu untuk membuat rencana tindakan? Pertama, perencanaan tindakan dapat membangun kejelasan dan fokus dalam pekerjaan kita karena memberikan visi yang jelas tentang apa yang perlu dilakukan dan mencegah ambiguitas. Metode ini juga dapat membantu meningkatkan kolaborasi yang memungkinkan peran yang didefinisikan dengan jelas yang membantu anggota tim bekerja sama secara efisien tanpa



tumpang tindih atau kesenjangan (Involve, n.d.). Dengan rencana aksi, kita juga dapat memastikan penggunaan sumber daya yang efisien dengan mengalokasikannya dengan bijak dan menghindari pemborosan yang menyatakan bahwa prioritas terpenuhi. Kemampuan beradaptasi adalah aspek lain dari perencanaan tindakan karena melalui pemantauan kemajuan, tim dapat mengidentifikasi tantangan lebih awal dan menyesuaikan rencana yang sesuai. Terakhir, rencana aksi dapat menjembatani kesenjangan antara niat dan eksekusi, memastikan strategi diterjemahkan ke dalam hasil yang nyata. Sederhananya, perencanaan tindakan adalah alat yang dapat membantu mempersingkat ide-ide kita, memastikan tujuan kita tercapai selama periode waktu tertentu (Involve, n.d.).

Dalam modul ini kita akan menetapkan komponen kunci untuk mengembangkan rencana aksi yang sukses dan melihat bagaimana menerapkan rencana aksi setelah diselesaikan bersama dengan tantangan yang mungkin muncul.

Hasil Utama Pembelajaran

Pada akhir modul ini, peserta didik harus dapat:

- Memahami pentingnya perencanaan tindakan dalam mencapai tujuan strategis.
- Mempelajari komponen utama dari rencana tindakan yang efektif.
- Mengembangkan keterampilan praktis untuk membuat, menerapkan, dan memantau rencana tindakan.
- Mengidentifikasi hambatan potensial dan solusi untuk keberhasilan implementasi rencana aksi.

Pedoman untuk Pelatih

Untuk memastikan pengalaman belajar yang sukses, pelatih harus:

- Mendukung peserta pelatihan untuk memahami manfaat perencanaan tindakan dan berbagi pengalaman dan pemikiran mereka sendiri tentang metode ini melalui diskusi yang difasilitasi
 - ★ *Mungkin mereka pernah menggunakan perencanaan tindakan sebelumnya dalam pekerjaan mereka?*
 - ★ *Jika sudah, apa manfaatnya dan apa kekurangannya yang mereka amati?*
- Mengilustrasikan aplikasi praktis perencanaan tindakan melalui kegiatan kelompok interaktif dan contoh kehidupan nyata
 - ★ *Bagaimana perencanaan tindakan dapat digunakan di bidang pekerjaan mereka?*
 - ★ *Temukan contoh rencana tindakan yang baik dan buruk*

- Menekankan keterampilan utama yang diperlukan untuk perencanaan tindakan yang efektif
 - ★ *Keterampilan apa yang penting untuk dimiliki dalam tim untuk mengembangkan dan menerapkan rencana aksi dengan sukses?*
 - ★ *Tantangan apa yang dapat muncul dalam perencanaan tindakan?*

Unit 1 – Mengembangkan Rencana Aksi

Tujuan bisa sulit dicapai dan seringkali mengecewakan untuk memikirkan bagaimana mencapainya. Cara paling pasti untuk mencapai tujuan yang ditetapkan adalah dengan menyelesaikan semua langkah yang diperlukan untuk mencapainya dan cara terbaik untuk melakukannya adalah melalui pengembangan rencana aksi (Tim Canva, 2024).

Perencanaan tindakan dapat diformat dan diatur dengan berbagai cara dan jika Anda membuat pencarian Google tentang istilah "*Action Plan*", banyak template dapat ditemukan dengan berbagai struktur dan tata letak. Namun, ketika berpikir untuk mengembangkan rencana aksi yang akan menjadi metode yang berguna untuk memantau pekerjaan kita dan membantu kita mencapai tujuan, terdapat beberapa elemen kunci yang dapat membantu dalam pengembangan rencana aksi yang terstruktur dengan baik.

Elemen kunci dari perencanaan tindakan yang sukses mengikuti (Boogard, 2024; OLCreat: CREATE_1 Modul 5: Modul 5 - Hak Anak: Perencanaan, Pemantauan dan Evaluasi | OLCreat, n.d.; Contoh Proyek Bagan Gantt, 2024; Wasike, 2024):

1. Tujuan yang Jelas

Langkah pertama ini akan mengatur adegan untuk seluruh rencana aksi dan merupakan landasan untuk perencanaan tindakan yang sukses. Penting untuk diingat untuk sespesifik mungkin karena tujuan seperti "menghasilkan produk berkualitas lebih tinggi" atau "meningkatkan keuntungan" bersifat umum, seringkali tidak realistis dan sulit dipersempit yang akan membuatnya lebih menantang untuk mengembangkan poin tindakan tertentu. Teknik yang baik untuk diikuti adalah tujuan SMART yang merupakan akronim dari tujuan Spesifik, Terukur, Dapat Dicapai, Realistis dan Tepat Waktu. Inilah yang Anda inginkan untuk tujuan Anda, dan metode SMART dapat meningkatkan peluang untuk mencapai tujuan Anda karena memastikan bahwa tujuan Anda dapat dicapai (Boogaard, 2024). Dengan metode ini kita dapat memiliki target terfokus untuk langkah-langkah rencana aksi berikut.

2. Tugas dan Kegiatan



Didanai oleh Uni Eropa. Namun pandangan dan pendapat yang diungkapkan hanya milik penulis dan tidak selalu mencerminkan pandangan dan pendapat Uni Eropa atau Badan Eksekutif Pendidikan dan Kebudayaan Eropa (EACEA). Baik Uni Eropa maupun EACEA tidak dapat dimintai pertanggungjawaban atas mereka.

Setelah menyelaraskan tujuan Anda dengan tujuan strategis, Anda perlu mengidentifikasi tugas dan pencapaian dengan memecah tujuan menjadi tindakan yang dapat dilaksanakan. Di sini, setiap tujuan dipecah menjadi tugas-tugas yang lebih kecil dan lebih mudah dikelola yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan secara keseluruhan. Tujuan dan sasaran yang jelas yang ditetapkan di awal rencana aksi sekarang akan tampak lebih dapat dicapai. Pikirkan untuk menggunakan alat seperti Bagan Gantt⁸ yang merupakan bagan batang horizontal yang digunakan untuk merepresentasikan proyek secara visual dari waktu ke waktu termasuk garis waktu, status, dan profesional yang bertanggung jawab untuk setiap tugas yang terlibat (Sample Gantt Chart Project, 2024).

3. Garis waktu

Memiliki tenggat waktu untuk setiap tugas atau aktivitas akan memastikan bahwa segala sesuatunya dilakukan tepat waktu sehingga memungkinkan kemajuan dan prioritas yang stabil. Pastikan untuk menyertakan tanggal mulai dan akhir untuk setiap tugas karena ini akan memudahkan untuk tetap berada di jalur dan mengikuti penundaan dan kemungkinan hambatan yang mungkin muncul.

4. Peran dan Tanggung Jawab

Setelah memecah proyek menjadi tugas dan aktivitas yang lebih kecil, Anda sekarang dapat menugaskannya ke profesional atau kelompok tertentu dari tim Anda. Ini akan memastikan bahwa keahlian yang tepat digunakan untuk kegiatan yang diperlukan sambil juga membuat para profesional bertanggung jawab atas tugas dan tanggung jawab mereka.

5. Sumber Daya

Identifikasi sumber daya manusia, keuangan, dan material/peralatan yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas yang sukses dan hemat biaya. Mempertimbangkan dan mengatur kebutuhan sumber daya sebelum implementasi dimulai dapat memungkinkan alokasi tenaga kerja, anggaran, dan peralatan yang diperlukan yang lebih baik yang juga akan membantu menghindari pengeluaran berlebihan yang tidak perlu.

6. Pemantauan dan Evaluasi

Pikirkan ke depan dengan menyiapkan mekanisme untuk melacak kemajuan, mengukur keberhasilan, dan menyesuaikan garis waktu dan aktivitas. Rencana aksi sedang dikembangkan sebelum

⁸ <https://www.gantt.com/>

implementasi dimulai tetapi kemungkinan tinggi dapat terjadi pada perubahan atau penundaan yang diperlukan. Mempersiapkan diri dan mudah beradaptasi dapat memungkinkan pengambilan keputusan yang efektif dan respons cepat terhadap tantangan yang akan memenuhi kelancaran proyek.

Jika elemen-elemen di atas berhasil diadopsi dalam pengembangan rencana aksi, kita dapat memastikan bahwa tujuan kita akan berhasil terpenuhi. Perencanaan tindakan dapat menyatukan para profesional untuk bertukar ide, bergabung dan menetapkan harapan, serta tanggung jawab yang akan sangat penting untuk mengembangkan dan membantu kolaborasi yang kuat (*OLCreate: CREATE_1 Modul 5: Modul 5 - Hak Anak: Perencanaan, Pemantauan dan Evaluasi | OLCreate, nd*). *Action Plan* adalah metode sederhana untuk ide-ide rumit.

Unit 2 – Menerapkan Rencana Aksi

Mengembangkan rencana aksi adalah langkah pertama dari keberhasilan implementasi dan seperti yang telah dibahas sebelumnya memiliki banyak manfaat. Katakanlah kami telah mengembangkan rencana aksi yang efektif termasuk elemen kunci yang diperlukan dan telah membagikannya dengan rekan-rekan kami yang terlibat dalam implementasi proyek. Apa yang terjadi selanjutnya?

Sekarang setelah rencana tindakan selesai dan Anda siap untuk menjalankan semua langkah yang telah Anda identifikasi, penting untuk diingat bahwa memantau dan menilai kemajuan Anda sama pentingnya (Tim Canva, 2024). Perencanaan tindakan adalah proses dinamis yang dapat disesuaikan dan diubah kapan saja dan jika diperlukan, sehingga menentukan langkah-langkah yang akan Anda ambil untuk pemantauan kemajuan seperti pelaporan internal atau mengadakan rapat rutin sangat penting (Herrity, 2024). Refleksi sangat penting, dan Anda perlu mengamati apa yang berjalan dengan baik, apa yang perlu ditingkatkan, dan menilai hambatan apa pun yang mungkin muncul (Reynolds, 2024).

Strategi yang baik untuk diikuti dalam implementasi rencana tindakan Anda adalah menetapkan Indikator Kinerja Utama (KPI) sebelum Anda memulai implementasi. Indikator Kinerja Utama (KPI) dapat mengukur seberapa efektif Anda mencapai tujuan dan sasaran Anda dan memungkinkan Anda untuk mengevaluasi keberhasilan kegiatan tertentu (Undru, 2024). Indikator Kinerja Utama (KPI) dapat berupa penilaian kuantitatif yang merupakan pengukuran numerik seperti *output* dan pendapatan produksi atau kualitatif yang mengukur aspek tidak berwujud yang tidak mudah diukur seperti kepuasan penerima manfaat dan paling sering diukur melalui kuesioner atau wawancara.



Tantangan yang dapat muncul selama implementasi dapat menyebabkan perlunya menyesuaikan rencana aksi dengan mengidentifikasi dan mengatasi penyimpangan. Anda harus siap untuk melakukan adaptasi dan pengeditan yang dapat mencakup perubahan tenggat waktu, meningkatkan anggaran, menyesuaikan tugas, atau mengalokasikan tenaga kerja tambahan (Wasike, 2024).

Mari kita lihat beberapa tantangan umum yang mungkin muncul yang dapat mengarah pada adaptasi yang disebutkan di atas (Wasike, 2024):

- **Tujuan yang tidak jelas**

Cobalah untuk menjaga tujuan Anda sespesifik mungkin dan ikuti teknik SMART.

- **Langkah yang tidak dapat dikelola**

Memiliki tugas luas yang sulit diikuti bisa membuat Anda kewalahan. Pecahkan tujuan Anda menjadi langkah-langkah kecil, jelas, dan mudah diikuti.

- **Alokasi sumber daya yang tidak realistis**

Bersikaplah bijaksana dengan sumber daya yang Anda butuhkan. Mengalokasikan lebih sedikit atau lebih banyak sumber daya daripada yang diperlukan hanya akan membuat implementasi lebih sulit dalam jangka panjang.

- **Tenggat waktu yang kaku**

Tetapkan tenggat waktu yang realistis untuk setiap tugas yang Anda identifikasi dan cobalah untuk mematuhi. Anda juga dapat merujuk pada beberapa risiko yang mungkin timbul selama implementasi dan menyiapkan strategi manajemen risiko untuk setiap risiko yang telah Anda identifikasi.

- **Kurangnya prioritas**

Cobalah untuk menempatkan tugas Anda dalam urutan yang logis sehingga implementasi bisa semudah mungkin. Prioritaskan tugas yang lebih memakan waktu sehingga Anda dapat berada di jalur yang tepat dengan garis waktu yang ditetapkan.

Membuat rencana aksi bertujuan agar dapat digunakan secara aktif selama seluruh durasi proyek. Ingatlah untuk meninjau kembali dan merevisi rencana tindakan Anda saat proyek Anda berlangsung. Rangkullah fleksibilitas dan komunikasi terbuka dalam tim Anda untuk mencapai kolaborasi terbaik dengan bantuan rencana tindakan yang disiapkan dengan baik yang akan memandu Anda menuju keberhasilan penyelesaian proyek Anda (Wasike, 2024).

Unit 3 – Rencana Aksi Tahunan Pusat Ekonomi Biru Berkelanjutan

Pada unit sebelumnya kami membahas pengembangan dan implementasi rencana aksi dengan mempertimbangkan elemen kunci dan kemungkinan tantangannya. Pada bagian ini, kami akan menyajikan kerangka panduan untuk mengembangkan rencana aksi sebagai bagian dari pengaturan dan pengoperasian "Pusat Ekonomi Biru Berkelanjutan".

Tujuan dari rencana aksi ini adalah untuk menguraikan kegiatan yang diperkirakan akan dilakukan oleh setiap Pusat Ekonomi Biru Berkelanjutan selama setiap tahun pelaksanaan proyek dan pengoperasian Pusat. Dalam rencana tahunan, yang akan diselesaikan pada bulan 12, 24, dan 36 dari durasi proyek, kegiatan yang diperkirakan akan dijelaskan, bersama dengan jadwal yang disarankan dan langkah-langkah yang diperlukan untuk keberhasilan implementasinya. Silakan merujuk ke Lampiran I untuk Templat Rencana Tahunan yang dikembangkan dan untuk informasi lebih lanjut.

Sekarang mari kita lihat secara lebih rinci bagian yang diperlukan untuk rencana aksi Pusat Ekonomi Biru Berkelanjutan (Anda dapat menggunakan tabel di bawah ini sebagai persiapan untuk pengembangan rencana tahunan yang sebenarnya):

<p>Pendahuluan</p>	<p><i>Pada bagian ini sajikan ruang lingkup rencana aksi dan apa yang akan disertakan sehingga pembaca memiliki pemahaman yang baik tentang tujuannya.</i></p>
<p>Informasi Umum Tentang Pusat Ekonomi Biru Berkelanjutan</p>	<p><i>Di sini, Anda harus memberikan beberapa informasi latar belakang tentang Pusat Ekonomi Biru Berkelanjutan di PT Anda, termasuk organisasi mitra dan negara yang Anda wakili, tanggal pendirian, departemen universitas (jika ada) dan beberapa detail kontak.</i></p>
<p>Rencana Kegiatan</p>	<p><i>Bagian ini akan mencakup kegiatan yang diperkirakan akan dilaksanakan oleh Pusat Ekonomi Biru Berkelanjutan dan mencakup, namun tidak terbatas pada:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Pelatihan staf administrasi dan/atau akademik (daring dan luring) tentang metode dan alat untuk mengembangkan dan mempertahankan kerangka kerja kolaborasi yang efektif.</i> • <i>Pemetaan pemangku kepentingan ekosistem yang relevan di tingkat lokal, regional, dan nasional.</i> • <i>Serangkaian tindakan jaringan (setidaknya 10) akan dilaksanakan oleh Pusat, seperti presentasi/undangan dalam simposium, konferensi, pameran bisnis/pameran dagang, dll., serta pertemuan langsung dengan industri/otoritas lokal/OMS dan perwakilan pemangku kepentingan lainnya – anggota ekosistem</i>

	<p><i>ekonomi biru, untuk memberi tahu mereka tentang peran Pusat, manfaat potensial dari kerja sama untuk semua, dan cara-cara kerja sama ini dapat direalisasikan.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Desk research dan lapangan, yang dilakukan oleh Pusat, dengan bantuan dan kontribusi anggota jaringannya, untuk menentukan dan menganalisis kesenjangan keterampilan dan kebutuhan di pasar tenaga kerja ekonomi biru berkelanjutan dalam konteks lokalnya, merangkum temuannya dalam laporan ringkas.</i> • <i>Lokakarya (minimal 3) untuk nelayan lokal, operator akuakultur, pengusaha skala kecil tentang manfaat dan peluang Ekonomi Biru yang berkelanjutan, dan pemanfaatan sumber daya laut yang berkelanjutan.</i> • <i>Roadshow dengan video, pembicaraan, dan materi lain tentang kesehatan laut, sumber daya dan manajemen, dan ekonomi biru, ditujukan kepada sekolah dasar dan menengah (setidaknya 3) di komunitas lokal.</i> • <i>Setidaknya 3 program pelatihan singkat, yang berasal dari hasil penelitian, menargetkan relawan muda di masyarakat sipil dan komunitas lokal.</i> • <i>Pengelolaan bersama Platform Akselerasi Biru & Hijau regional dan pengorganisasian berbagai kegiatan melalui platform ini.</i> • <i>Kontribusi untuk organisasi penempatan / pelatihan untuk siswa di perusahaan ekonomi biru melalui jaringan Pusat.</i> • <i>Penyusunan rencana aksi tahunan (3) dan penyusunan laporan kegiatan tahunan (2) selama durasi proyek.</i> <p><i>Penyelenggaraan acara untuk mempromosikan kursus baru, serta pekerjaan jaringan kolaborasi "Pusat Ekonomi Biru Berkelanjutan", dan Platform Akselerasi Biru & Hijau untuk mahasiswa IPT (dan calon mahasiswa), staf pengajar, penelitian dan administrasi, perwakilan / pemangku kepentingan industri biru, otoritas publik, dll.</i></p>
<p>Rencana Kegiatan Tahunan</p>	<p><i>Di sini, presentasi rinci tentang kegiatan yang dilaksanakan dalam periode pelaporan perlu disertakan. Untuk setiap kegiatan, ingatlah untuk menyajikan:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Judul kegiatan:</i> • <i>Tujuan:</i> • <i>Tugas:</i> • <i>Jangka waktu:</i> • <i>Target audiens:</i> • <i>Strategi:</i> • <i>KPI:</i>



	<ul style="list-style-type: none"> • Bukti yang diperlukan:
Manajemen Risiko	<p><i>Bagian terakhir dari rencana aksi harus mencakup potensi risiko yang dapat mengganggu pelaksanaan setiap kegiatan yang direncanakan, bersama dengan strategi mitigasi yang relevan. Di sini, Anda perlu menjelaskan risiko untuk setiap aktivitas sepanjang kemungkinannya (rendah, sedang atau tinggi) dan dampaknya (rendah, sedang atau tinggi). Masing-masing mengacu pada langkah-langkah yang perlu dilakukan untuk menghindari risiko.</i></p>

Kesimpulan

Secara keseluruhan, rencana tindakan (*action plan*) adalah rencana yang dipikirkan dengan matang untuk tujuan yang ingin Anda capai. Rencana tindakan adalah panduan visual untuk membantu Anda meningkatkan efisiensi dan produktivitas dalam pekerjaan Anda sambil mengawasi kemajuan proyek Anda. Metode ini dapat meningkatkan kolaborasi dengan jadwal yang sesuai, tujuan yang terdefinisi dengan baik, dan semua kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan akhir (Mailchimp, n.d.).

Pada akhirnya, rencana tindakan menggambarkan konsep utama Anda, meletakkannya di atas kertas, dan memberikan visual yang disatukan dan tepat waktu untuk membantu mewujudkan ide Anda (Mailchimp, n.d.). Agar rencana tindakan berhasil diterapkan, Anda memerlukan ciri-ciri seperti kerja tim, komunikasi, akuntabilitas, dan fleksibilitas (Canva Team, 2024).

Mempertimbangkan kerangka kerja kolaborasi, perencanaan tindakan dapat menjadi alat yang sangat membantu untuk mencapai kerja sama yang kuat dengan kolega dan profesional lain yang terlibat dalam proyek. Hal ini memungkinkan transparansi dan kejelasan dalam kegiatan serta tanggung jawab, mengurangi kemungkinan kesalahpahaman dan masalah dalam kerja tim. Dalam perencanaan tindakan, kami ingin semua individu yang berpartisipasi menyetujui tujuan, kegiatan, garis waktu, sumber daya, dan tanggung jawab yang diidentifikasi yang akan membantu mencapai hasil yang diinginkan (Zachary, n.d.). Kita bahkan bisa mengatakan bahwa perencanaan tindakan itu sendiri adalah jenis kolaborasi, menyatukan orang menggunakan perencanaan sebagai sarana untuk mencapai tujuan (Zachary, n.d.).

Jadi, pikirkan bagaimana Anda dapat menerapkan perencanaan tindakan dalam konteks pekerjaan Anda untuk membantu tidak hanya implementasi proyek tetapi juga partisipasi tim dan kolaborasi secara keseluruhan.

Kegiatan Interaktif

Mari Buat Rencana Tindakan!

Waktu aktivitas: 20—30 menit

Sajikan skenario berikut kepada peserta didik:

Anda bekerja di sebuah perusahaan yang, mempertimbangkan pendekatan baru untuk ekonomi biru berkelanjutan yang diperkenalkan oleh Komisi Eropa pada tahun 2011, ingin mengurangi emisi gas rumah kaca sebesar 20% dalam waktu satu tahun.

Dalam kelompok yang terdiri dari 3—4 orang, siapkan rencana tindakan sederhana dengan mempertimbangkan tujuan yang ingin Anda capai. Pada akhirnya, setiap kelompok akan mempresentasikan rencana aksinya dan umpan balik rekan kerja akan diberikan.

Pertanyaan untuk kelompok:

Pertimbangkan hal-hal berikut untuk kegiatan tersebut:

- Tentukan bidang keahlian untuk perusahaan Anda dan tentukan tujuan utama Anda
- Bagaimana Anda dapat mencapai tujuan ini? Tindakan apa yang dapat diambil perusahaan untuk mencapai tujuan dan mengurangi emisi gas rumah kaca?
- Menetapkan tanggung jawab di perusahaan dan siapa yang akan bertanggung jawab atas kegiatan apa
- Tetapkan garis waktu untuk mencapai setiap tindakan
- Alokasikan sumber daya
- Sertakan KPI untuk memantau kemajuan
- Tantangan apa yang dapat muncul dalam implementasi rencana aksi Anda?

Tips untuk pelatih:

- Ingatkan peserta didik tentang elemen kunci perencanaan tindakan dan presentasikan di layar jika itu membantu mereka.
- Jika peserta didik kesulitan dengan skenario, bantu mereka dengan mengacu pada berbagai kegiatan yang dapat membantu mengurangi emisi gas rumah kaca seperti adopsi energi terbarukan, pengurangan limbah, program daur ulang, pelatihan perusahaan, dan peningkatan kesadaran.

- Anda dapat mendukung peserta didik dengan memberikan beberapa panduan seputar aspek rencana tindakan. Pastikan bahwa rencana aksi yang mereka kembangkan memiliki aspek tujuan, kegiatan tertentu, jangka waktu, alokasi sumber daya, target audiens, KPI.
- Siapkan beberapa pena dan kertas sehingga kelompok dapat menggunakannya untuk pengembangan rencana aksi.
- Anda dapat mendorong peserta untuk mengakses templat rencana tindakan secara online untuk membantu mereka memandu melalui proses tersebut.

Kuis Singkat⁹

1. Ada enam elemen kunci dalam perencanaan tindakan

- a. Benar
- b. Salah

2. Akronim SMART adalah singkatan dari spesifik, terukur, terjangkau, relevan, dan berbasis waktu

- a. Benar
- b. Salah

3. Perencanaan tindakan memakan waktu dan hanya mempersulit pencapaian tujuan

- a. Benar
- b. Salah

4. Perencanaan tindakan dapat membantu dalam penggunaan sumber daya yang lebih efektif dan mengurangi pengeluaran berlebihan dan pengeluaran yang kurang

- a. Benar
- b. Salah

5. Rencana aksi baru harus dikembangkan setiap beberapa bulan agar proyek berhasil diimplementasikan

- a. Benar
- b. Salah

⁹ **JAWABAN: Q1 - a. Benar | Q2 - b. Salah | Q3 - b. Salah | Q4 - a. Benar | Q5 - b. Salah**

Referensi

- Boogaard, K. (2024, September 12). *How to write SMART goals (with examples)*. *Work Life by Atlassian*. Available at <https://www.atlassian.com/blog/productivity/how-to-write-smart-goals>. Accessed on 02/12/2024.
- Canva Team (2024, October 28). *Action plan: How-to Guide, Templates & Examples* | Canva. Canva. Available at <https://www.canva.com/docs/action-plans/>. Accessed on 04/12/2024.
- Herrity, J. (2024, August 9). *How to write an action Plan (With template and Example)*. *Indeed Career Guide*. Available at <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/how-to-write-an-action-plan>. Accessed on 02/12/2024.
- Involve. (n.d.). *Action Planning*. *Involve*. Available at <https://involve.org.uk/resource/action-planning>. Accessed on 02/12/2024.
- Mailchimp. (n.d.). *How to build an action plan and why you need one* | Mailchimp. Available at https://mailchimp.com/resources/action-plan/?ds_c=DEPT AOC Google Search ROW EN NB Acquire Broad DSA-Rsrc-NE T3&ds_kids=p80322579832&ds_a_lid=dsa-2227026702184&ds_cid=71700000119083209&ds_agid=58700008729598093&gad_source=1&gclid=CjwKCAiA9bq6BhAKEiwAH6bqoKWUAA4-X75GoXfLLcrcKAKGQd7bmxtEbD47XSj-iY 8fqngQ4PASBoCXAUAQAvD BwE&gclsrc=aw.ds. Accessed on 02/12/2024.
- OLCreate.(n.d.). *OLCreate: CREATE_1 Module 5: Module 5 - Children's rights: planning, monitoring and evaluation* / Available at <https://www.open.edu/openlearncreate/mod/oucontent/view.php?id=53774%C2%A7ion=1.3.2>. Accessed on 04/12/2024.
- Reynolds, M. (2024, July 5). *Enhancing teaching practice: Reviewing and updating action plans - Education & Training Academy*. Education & Training Academy. Available at <https://educationandtrainingacademy.co.uk/enhancing-teaching-practice-reviewing-and-updating-action-plans/>. Accessed on 03/12/2024.
- TeamGantt. (2024). *Sample Gantt Chart Project*. TeamGantt. Available at <https://www.teamgantt.com/what-is-a-gantt-chart>. Accessed on 04/12/2024.



- Undru, A. (2024, April 10). *What is a Key Performance Indicator (KPI)? Detailed guide with examples.* ThoughtSpot. Available at <https://www.thoughtspot.com/data-trends/kpi/what-is-a-kpi>. Accessed on 04/12/2024.
- Wasike, B. (2024, September 17). *What is an action plan? A guide to creating effective project goals - (With examples).* NimbleWork. Available at <https://www.nimblework.com/project-management/creating-effective-action-plan/>. Accessed on 02/12/2024.
- Zachary, B. D. (n.d.). *Action Planning | Collaborative Leaders Network.* Available at <https://collaborativeleadersnetwork.org/strategies/collaboration-incubator/action-planning/>. Accessed on 03/12/2024.

Lampiran I - Templat rencana tahunan

Pendahuluan

Rencana tahunan ini telah dikembangkan dalam kerangka proyek SustainaBlue, sebagai bagian dari pendirian dan pengoperasian "Pusat Ekonomi Biru Berkelanjutan" (T2.2). Tujuannya adalah untuk menguraikan kegiatan yang diperkirakan akan dilakukan oleh Pusat Ekonomi Biru Berkelanjutan selama periode [tambah periode]. Dalam rencana tahunan saat ini, kegiatan yang diperkirakan akan dijelaskan, bersama dengan jadwal yang disarankan dan langkah-langkah dan langkah-langkah yang diperlukan untuk keberhasilan implementasinya.

[Laporan harus sekitar 15 halaman]

Informasi Umum tentang Pusat Ekonomi Biru Berkelanjutan

Mitra – negara

Tanggal pendirian

Departemen Universitas (jika ada)

Rincian kontak

Kegiatan yang Direncanakan

Dalam kerangka proyek SustainaBlue, kegiatan-kegiatan berikut telah diperkirakan akan dilakukan oleh SBEC:

1. Pelatihan staf administrasi dan/atau akademik (luring dan daring) tentang metode dan alat untuk mengembangkan dan mempertahankan kerangka kerja kolaborasi yang efektif.
2. Pemetaan pemangku kepentingan ekosistem yang relevan di tingkat lokal, regional, dan nasional. Setidaknya 6 dari pemangku kepentingan ini kemudian akan diminta untuk menjadi anggota jaringan kolaborasi Pusat, dengan menandatangani MoU dalam Acara Peresmian khusus yang ditujukan kepada setidaknya 35-40 pemangku kepentingan dari penelitian, pendidikan, industri lokal, otoritas lokal, OMS, media, dll.
3. Serangkaian tindakan jaringan (setidaknya 10) akan dilaksanakan oleh Pusat, seperti presentasi/undangan dalam simposium, konferensi, pameran bisnis/pameran dagang, dll., serta pertemuan langsung dengan industri/otoritas lokal/OMS dan perwakilan pemangku kepentingan lainnya – anggota ekosistem ekonomi biru, untuk memberi tahu mereka tentang

peran Pusat, manfaat potensial dari kerja sama untuk semua, dan cara-cara kerja sama ini dapat direalisasikan.

4. *Desk research* dan lapangan, yang dilakukan oleh Pusat, dengan bantuan dan kontribusi anggota jaringannya, untuk menentukan dan menganalisis kesenjangan keterampilan dan kebutuhan di pasar tenaga kerja ekonomi biru berkelanjutan dalam konteks lokalnya, merangkum temuannya dalam laporan ringkas. Analisis kebutuhan keterampilan akan dilakukan oleh jaringan "Pusat Ekonomi Biru Berkelanjutan" secara teratur, bahkan setelah proyek berakhir (setiap tahun atau dua tahunan).
5. Lokakarya (minimal 3) untuk nelayan lokal, operator akuakultur, pengusaha skala kecil tentang manfaat dan peluang Ekonomi Biru yang berkelanjutan, dan pemanfaatan sumber daya laut yang berkelanjutan.
6. Roadshow dengan video, pembicaraan, dan materi lain tentang kesehatan laut, sumber daya dan manajemen, dan ekonomi biru, ditujukan kepada sekolah dasar dan menengah (setidaknya 3) di komunitas lokal.
7. Setidaknya 3 program pelatihan singkat, yang berasal dari hasil penelitian, yang menargetkan sukarelawan muda di masyarakat sipil dan komunitas lokal, dengan tujuan untuk memberi tahu mereka tentang tantangan lokal dan bagaimana mereka dapat menjadi agen perubahan di komunitas pesisir lokal mereka (menginformasikan masyarakat setempat, menyelenggarakan inisiatif seperti pembersihan pantai, acara daur ulang, dll.).
8. Pengelolaan bersama Platform Akselerasi Biru & Hijau regional dan pengorganisasian berbagai kegiatan melalui platform ini (misalnya, acara jejaring online, inisiatif bersama yang dihasilkan di antara pengguna Platform, e-mentoring, penempatan/mobilitas yang dimulai melalui alat pencocokan antara pemangku kepentingan ekonomi biru dan hijau di tingkat nasional atau regional).
9. Kontribusi untuk organisasi penempatan / pelatihan untuk siswa di perusahaan ekonomi biru melalui jaringan Pusat.
10. Penyusunan rencana aksi tahunan (3) dan penyusunan laporan kegiatan tahunan (2) selama durasi proyek.
11. Penyelenggaraan acara untuk mempromosikan kursus baru, serta pekerjaan jaringan kolaborasi "Pusat Ekonomi Biru Berkelanjutan", dan Platform Akselerasi Biru & Hijau untuk mahasiswa IPT (dan calon mahasiswa), staf pengajar, penelitian dan administrasi, perwakilan / pemangku kepentingan industri biru, otoritas publik, dll. Acara ini juga bertujuan untuk

meningkatkan keterlibatan pemangku kepentingan terkait dalam jaringan kolaborasi "Pusat Ekonomi Biru Berkelanjutan", dan Platform Akselerasi Biru & Hijau.

Rencana Kegiatan Tahunan

Periode:

Kegiatan 1: (misalnya, acara peresmian "jaringan" kolaborasi "Pusat Ekonomi Biru Berkelanjutan")

Tujuan: (yaitu, apa yang akan dilakukan? misalnya, Acara setengah hari yang diselenggarakan untuk penandatanganan jaringan MoU, dan promosi jaringan dan "Pusat Ekonomi Biru Berkelanjutan", ditujukan kepada setidaknya 35—40 pemangku kepentingan dari penelitian, pendidikan, industri lokal, otoritas lokal, CSO, media, dll.)

Misi: (mengapa Anda melaksanakan kegiatan ini?)

Jangka waktu:

Target audiens:

Strategi: (yaitu, tindakan apa yang perlu diambil untuk berhasil mengimplementasikan kegiatan ini?)

KPI:

Bukti yang diperlukan: (misalnya, undangan; agenda; presentasi; daftar kehadiran; kuesioner umpan balik; laporan evaluasi)=

(tambahkan aktivitas sebanyak yang diperlukan)

Manajemen risiko

(Harap uraikan potensi risiko yang dapat mengganggu pelaksanaan setiap kegiatan yang diramalkan, bersama dengan strategi mitigasi yang relevan)

Kegiatan 1: [nama]

Risiko: [jelaskan]

Kemungkinan: [Tinggi – Sedang – Rendah]

Dampak: [Tinggi – Sedang – Rendah]

Strategi mitigasi: [jelaskan langkah-langkah yang akan diterapkan]



Modul 7 – Alat untuk Merancang Model Kemitraan Inklusif

Pendahuluan

Modul "**Alat untuk Merancang Model Kemitraan Inklusif bersama**" berfokus pada membekali peserta dengan keterampilan dan kerangka kerja yang diperlukan untuk mengembangkan dan mempertahankan kemitraan yang mendorong inklusi dan inovasi dalam ekonomi biru. Melalui pembelajaran interaktif dan penerapan alat seperti *MIT D-Lab P.ACT: Partnership Co-Design Toolkit*, *Partnership Canvas*, dan metodologi *co-design* lainnya, peserta akan memperoleh keahlian untuk menciptakan model kolaborasi yang merangkul beragam perspektif dan mendorong pembagian nilai yang adil di antara para pemangku kepentingan.

Tujuan modul ini meliputi pemahaman tentang kemitraan inklusif dan pentingnya kemitraan dalam ekonomi biru; membekali peserta dengan alat praktis untuk merancang, menerapkan, dan mengelola kemitraan inklusif; menumbuhkan keterampilan pemecahan masalah kolaboratif untuk mengatasi tantangan dalam dinamika kemitraan; dan untuk mendorong peserta untuk menyelaraskan tujuan kemitraan dengan prinsip-prinsip keberlanjutan dan kesetaraan.

Garis Besar Modul:

1. Pengantar Kemitraan Inklusif dalam Ekonomi Biru
2. Tinjauan Alat Co-Desing (MIT D-lab P.ACT, Kanvas Kemitraan)
3. Penerapan Alat untuk Skenario Ekonomi Biru Dunia Nyata
4. Strategi untuk Mempertahankan dan Mengembangkan Kemitraan
5. Penilaian dan Refleksi

Nilai modul:

Modul ini merupakan komponen penting dari program pelatihan tentang ekonomi biru karena menjembatani kesenjangan antara pemahaman teoritis dan implementasi praktis kolaborasi inklusif. Dengan membina kemitraan yang adil, modul ini berkontribusi untuk menciptakan ekosistem yang berkelanjutan dan tangguh yang bermanfaat bagi semua pemangku kepentingan.

Hasil Utama Pembelajaran

1. Memahami proses identifikasi pemangku kepentingan.
2. Memahami Struktur Kemitraan: Pelajari dasar-dasar menciptakan kemitraan yang adil dan bermanfaat bagi semua orang yang terlibat.



3. Menggunakan Alat Praktis: Dapatkan keterampilan dalam menggunakan alat seperti Kanvas Kemitraan dan Piramida Pengemudi untuk merencanakan, menilai, dan mengatur kemitraan secara efektif.
4. Menetapkan Aturan dan Peran yang Jelas: Pelajari cara membuat pedoman dan peran untuk memastikan kemitraan berjalan lancar dan konflik ditangani secara adil.
5. Mendefinisikan dan Mengukur Tujuan: Pahami cara menetapkan tujuan yang jelas untuk kemitraan dan melacak kemajuan mereka untuk memastikan keberhasilan.
6. Membangun Kemitraan yang Kuat dan Fleksibel: Temukan cara membuat kemitraan yang dapat menangani tantangan dan beradaptasi dengan perubahan.
7. Berlatih *Co-Design*: Berlatih bekerja dengan orang lain untuk membuat dan menguji ide kemitraan menggunakan umpan balik dan iterasi.

Pedoman untuk Pelatih

1. **Dorong Pembelajaran Interaktif:** Gunakan studi kasus, permainan peran, dan latihan kelompok untuk mendemonstrasikan penerapan alat desain bersama dalam skenario dunia nyata.
2. **Manfaatkan Alat dan *Template Visual*:** Berikan peserta template *Partnership Canvas* dan dorong penggunaan berulang selama sesi.
3. **Mendorong Kontekstualisasi:** Sesuaikan contoh dan latihan untuk mencerminkan tantangan dan peluang lokal dalam ekonomi biru.
4. **Integrasikan *Loop Umpan Balik*:** Gabungkan rapat rutin dan sesi umpan balik rekan sejawat untuk menyempurnakan pemahaman dan penerapan alat.
5. **Sorot Kisah Sukses Kehidupan Nyata:** Bagikan contoh kemitraan inklusif yang sukses dalam ekonomi biru untuk menginspirasi dan mengkontekstualisasikan pembelajaran.



Unit 1 – Proses Identifikasi Pemangku Kepentingan

Langkah penting pertama adalah identifikasi pemangku kepentingan. Identifikasi pemangku kepentingan adalah proses penting dalam setiap proyek, kebijakan, atau inisiatif karena memastikan bahwa semua pihak terkait yang memengaruhi atau dipengaruhi oleh hasil diakui dan terlibat. Identifikasi pemangku kepentingan yang tepat penting karena (WWF, n.d.):

- **Memastikan Inklusivitas:** Mengidentifikasi pemangku kepentingan membantu mencakup beragam perspektif, memastikan bahwa kebutuhan dan kekhawatiran semua kelompok yang terkena dampak ditangani.
- **Meningkatkan Pengambilan Keputusan:** Pemangku kepentingan memberikan wawasan, keahlian, dan umpan balik yang berharga, yang mengarah pada keputusan yang lebih tepat dan efektif.
- **Membangun Kepercayaan dan Kerja Sama:** Mengakui dan melibatkan pemangku kepentingan menumbuhkan transparansi, kepercayaan, dan kolaborasi, mengurangi konflik dan perlawanan.
- **Meningkatkan Keberhasilan Proyek:** Dengan memenuhi kebutuhan dan harapan pemangku kepentingan, proyek lebih mungkin untuk memenuhi tujuan dan mendapatkan dukungan luas.
- **Mengidentifikasi Risiko dan Peluang:** Melibatkan pemangku kepentingan sejak dini membantu mengungkap potensi risiko dan peluang, memungkinkan manajemen proaktif.

Langkah pertama adalah penyusunan daftar pemangku kepentingan, minat dan peran potensial mereka (WWF, n.d.).

Stakeholder Type	List of Stakeholders	Interest in the Project; Potential Role during Project Development
Government (central and provincial levels)		
Local affected communities, including indigenous people		
NGOs and CSOs		
Private Sector		
Academic Institutions		
Multilaterals and GEF Agencies		

Gambar 1. Daftar pemangku kepentingan, minat dan peran potensial mereka (WWF, n.d.).

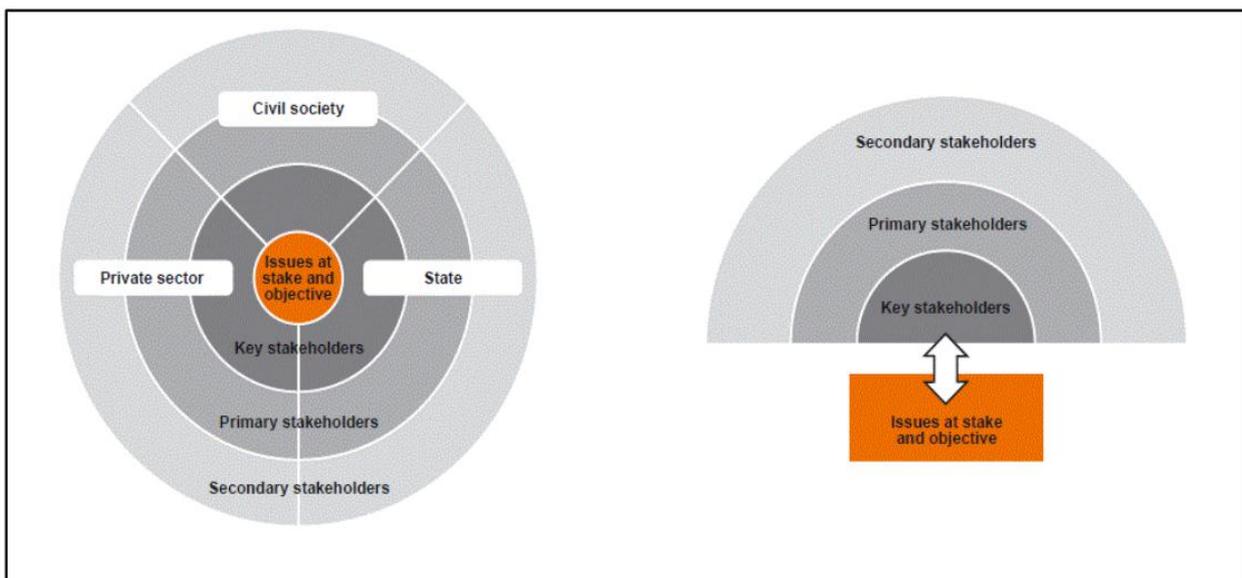
Langkah kedua adalah pengelompokan/kategorisasi pemangku kepentingan:

- **Pemangku kepentingan kunci:** Departemen pemerintah, pejabat, dan pembuat kebijakan (misalnya gubernur, anggota dewan lokal, dll.) atau kelompok yang terkena dampak (misalnya populasi tertentu, orang yang berisiko/mendapat manfaat dari proyek tertentu, dll.)
- **Pemangku kepentingan primer:** Penerima atau departemen/lembaga pemerintah dengan kepentingan tidak langsung (misalnya populasi tertentu, orang yang berisiko dari masalah tertentu, dll.)
- **Pemangku kepentingan sekunder:** Pemangku kepentingan atau perwakilan penerima manfaat yang tidak terkena dampak langsung (misalnya penyedia air, sukarelawan masyarakat, dll.)

Tabel 1. Kunci pemangku kepentingan, primer dan sekunder.

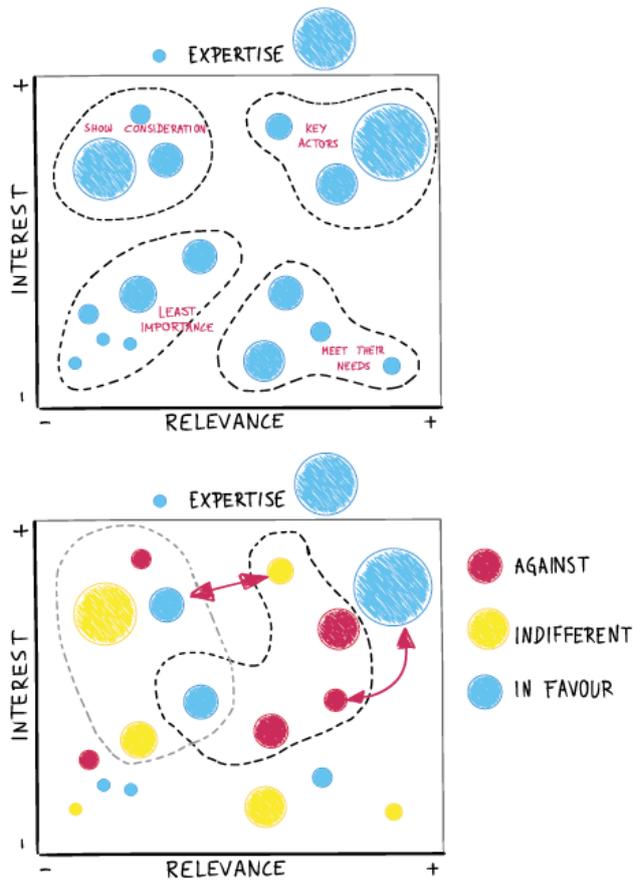
	Negara	Sektor swasta	Masyarakat sipil
Pemangku kepentingan kunci			
pemangku kepentingan primer			
pemangku kepentingan sekunder			

Langkah ketiga adalah pembuatan diagram bawang.



Gambar 2. GIZ (2015), Manajemen Kerjasama untuk Praktisi. Mengelola Perubahan Sosial dengan Kapasitas Berhasil.

Secara umum, pemangku kepentingan dengan keahlian tinggi harus terlibat dalam proses selama minat mereka sedang hingga tinggi atau pengaruh mereka tinggi, terlepas dari kenyataan bahwa mereka mungkin memiliki relevansi yang rendah dengan proyek.



Gambar 3. Pemetaan pemangku kepentingan sehubungan dengan relevansi, keahlian dan minat (Eit Climate KIC, 2016).

Unit 2 – Pentingnya Alat Kemitraan

Alat desain bersama dipandu oleh prinsip-prinsip dasar yang memastikan proses desain yang kolaboratif dan efektif. Menurut Emma Blomkamp (2021), prinsip-prinsip tersebut meliputi:

1. **Berfokus pada Hasil:** Memprioritaskan perubahan yang berarti dan dampak positif daripada output belaka.
2. **Inklusif:** Melibatkan peserta yang beragam dengan pengetahuan yang beragam, termasuk pengalaman hidup dan keahlian profesional.

3. **Partisipatif:** Memastikan keterlibatan aktif dan bermakna dari semua peserta selama proses, menghindari konsultasi tokenistik.
4. **Menghormati:** Menghargai semua kontribusi secara setara, mengakui setiap peserta sebagai ahli dalam hak mereka sendiri.
5. **Adaptif:** Merangkul eksperimen, pembelajaran, dan iterasi, dengan loop umpan balik untuk menyempurnakan dan meningkatkan hasil.

Prinsip-prinsip ini menumbuhkan lingkungan kolaboratif di mana semua pemangku kepentingan berkontribusi pada proses desain, yang mengarah pada hasil yang lebih efektif dan inklusif (Blomkamp, 2021). **Alat kemitraan** adalah mekanisme penting untuk membangun, mempertahankan, dan memaksimalkan efektivitas kolaborasi antar organisasi, sektor, atau negara. Pentingnya mereka terletak pada memungkinkan kemitraan terstruktur dan efisien yang memberikan manfaat bersama.

Unit 3 – Toolkit Co-design Kemitraan P.ACT

P.ACT: *Partnership Co-Design Toolkit*, yang dibuat oleh MIT D-Lab dalam kemitraan dengan SEED, adalah sumber daya kuat yang bertujuan untuk mendorong kolaborasi yang adil dan efektif, terutama antara pengusaha yang digerakkan oleh dampak dan organisasi yang lebih besar seperti perusahaan, pemerintah, dan lembaga pembangunan. Diluncurkan pada November 2020, *toolkit* ini menyediakan kerangka kerja partisipatif yang terstruktur untuk merancang model kemitraan bersama yang mempromosikan pemahaman dan komitmen bersama terhadap nilai yang diciptakan dan ditangkap oleh semua pihak yang terlibat.

Toolkit P.ACT dirancang untuk mengatasi tantangan umum kemitraan hibrida, yang sering berjuang dengan fondasi yang tidak merata dan tujuan yang tidak selaras. Metodologinya yang disiplin dan inklusif bertujuan untuk melibatkan semua mitra dalam dialog yang bermakna, memastikan beragam perspektif didengar dan dihargai. Dengan mendefinisikan dan menyelaraskan proposisi nilai dengan jelas, *toolkit* ini menumbuhkan transparansi dan saling menguntungkan, membantu setiap mitra memahami nilai yang mereka bawa dan harapkan sebagai imbalannya. Selain itu, ini berfokus pada pembentukan model kemitraan berkelanjutan yang tangguh dan mudah beradaptasi, memastikan dampak jangka panjang.

Toolkit P.ACT disusun di sekitar kerangka kerja desain bersama empat tahap, menyediakan alat praktis untuk memandu mitra melalui setiap fase pengembangan kemitraan (Benhayoune et al., 2020, MITD-Lab & SEED, 2020).

What is inside the P.ACT toolkit?

4 Co-design stages

P.ACT introduces partners to four stages of co-design, each building on the previous, to bring partners closer to developing a complete partnership model and get ready to commit.

- **Learn:** Explore and clarify the partners respective motivations, capabilities and cultures
- **Imagine:** Converge on the partnership value proposition, impact and type
- **Create:** Define the partnership activities, roles, and governance structure
- **Evaluate:** Establish the distribution of value and costs and define the monitoring metrics

12
tools



Each tool contains:

- Step-by-step instructions
- Illustrative examples
- Worksheets to document outputs
- Facilitator tips
- Mural templates

Gambar 4. Tahapan desain bersama dan 12 alat (Eit Climate KIC, 2016; Benhayoune et al., 2020).

Tahap pertama, *Eksplorasi dan Klarifikasi*, berfokus pada pemahaman dan penyelarasan motivasi mitra melalui metode seperti **Drivers Pyramid**, yang mengidentifikasi alasan kolaborasi, **Capability Match**, yang menilai kesesuaian mitra berdasarkan kekuatan, dan **Cultural Fit**, yang mengevaluasi keselarasan organisasi untuk memastikan kerja sama yang lancar.

Pada tahap kedua, *Konvergensi pada Nilai Kemitraan*, mitra mendefinisikan nilai kolektif dan menetapkan tujuan yang jelas. **Value Proposition** menguraikan nilai yang akan disampaikan dan target penerima manfaat, **Impact Target** menetapkan tujuan spesifik untuk hasil yang diinginkan kemitraan, dan **Typology Compass** membantu menentukan struktur kemitraan yang paling tepat.

Tahap ketiga, *Definisi Kegiatan dan Tata Kelola*, memastikan kejelasan tentang bagaimana nilai akan disampaikan dan dikelola. **Value Chain Map** menguraikan proses untuk memberikan proposisi nilai, **Partnership Canvas** merinci bagaimana nilai akan ditangkap dan dibagikan, dan **Governance Charter** mendefinisikan mekanisme untuk pengawasan dan manajemen.



Terakhir, pada *tahap Pembentukan Distribusi dan Pemantauan Nilai*, fokusnya bergeser ke analisis dan pelacakan keberhasilan kemitraan. **Balace Sheet** memeriksa bagaimana nilai dan biaya didistribusikan di antara mitra, **Monitoring Dashboard** menetapkan metrik kinerja dan alat manajemen risiko, dan **Readiness Checklist** memastikan bahwa semua mitra siap untuk implementasi.

Toolkit P.ACT unggul karena fitur-fitur utamanya yang membuat pengembangan kemitraan efektif dan fleksibel. *Proses Co-Design* memastikan keterlibatan berkelanjutan dan partisipasi inklusif dari semua mitra di setiap tahap pengembangan. Dengan mempertahankan *Fokus Nilai* yang kuat, toolkit memprioritaskan penciptaan nilai bagi penerima manfaat dan penangkapan nilai untuk setiap organisasi mitra. *Pendekatan Kolaboratifnya* memadukan penilaian diri individu dengan pemecahan masalah kolektif, menumbuhkan transparansi dan saling pengertian. Selain itu, *Penggunaan Modularnya* memungkinkan pengguna untuk menyesuaikan pendekatan mereka dengan memilih metode khusus berdasarkan kebutuhan kemitraan mereka, menawarkan fleksibilitas dalam aplikasi.

Toolkit ini dirancang untuk audiens yang beragam, termasuk *Impact Entrepreneurs dan Intrapreneur* yang ingin memulai kemitraan rantai nilai yang membawa inovasi ke pasar. Ini juga mendukung *Pialang Kemitraan dan Fasilitator* yang bertanggung jawab untuk memandu pembentukan dan pengelolaan kemitraan, serta *Akselerator dan Organisasi Pendukung* yang membantu mengembangkan serta meningkatkan usaha mereka bagi pengusaha yang berdampak.

Dirancang untuk pengusaha berdampak, fasilitator kemitraan, dan organisasi pendukung, perangkat ini telah berhasil diterapkan dalam konteks seperti Proyek Peningkatan Gizi Ghana, di mana perangkat ini membantu menyelaraskan tujuan dan membuat rencana penskalaan berkelanjutan untuk mengatasi kekurangan gizi anak.

Toolkit P.ACT menawarkan pendekatan yang terstruktur, inklusif, dan fleksibel untuk mengembangkan kemitraan yang tangguh, berdampak, dan saling menguntungkan (Benhayoune et al., 2020).

Unit 4 – Kanvas Kemitraan

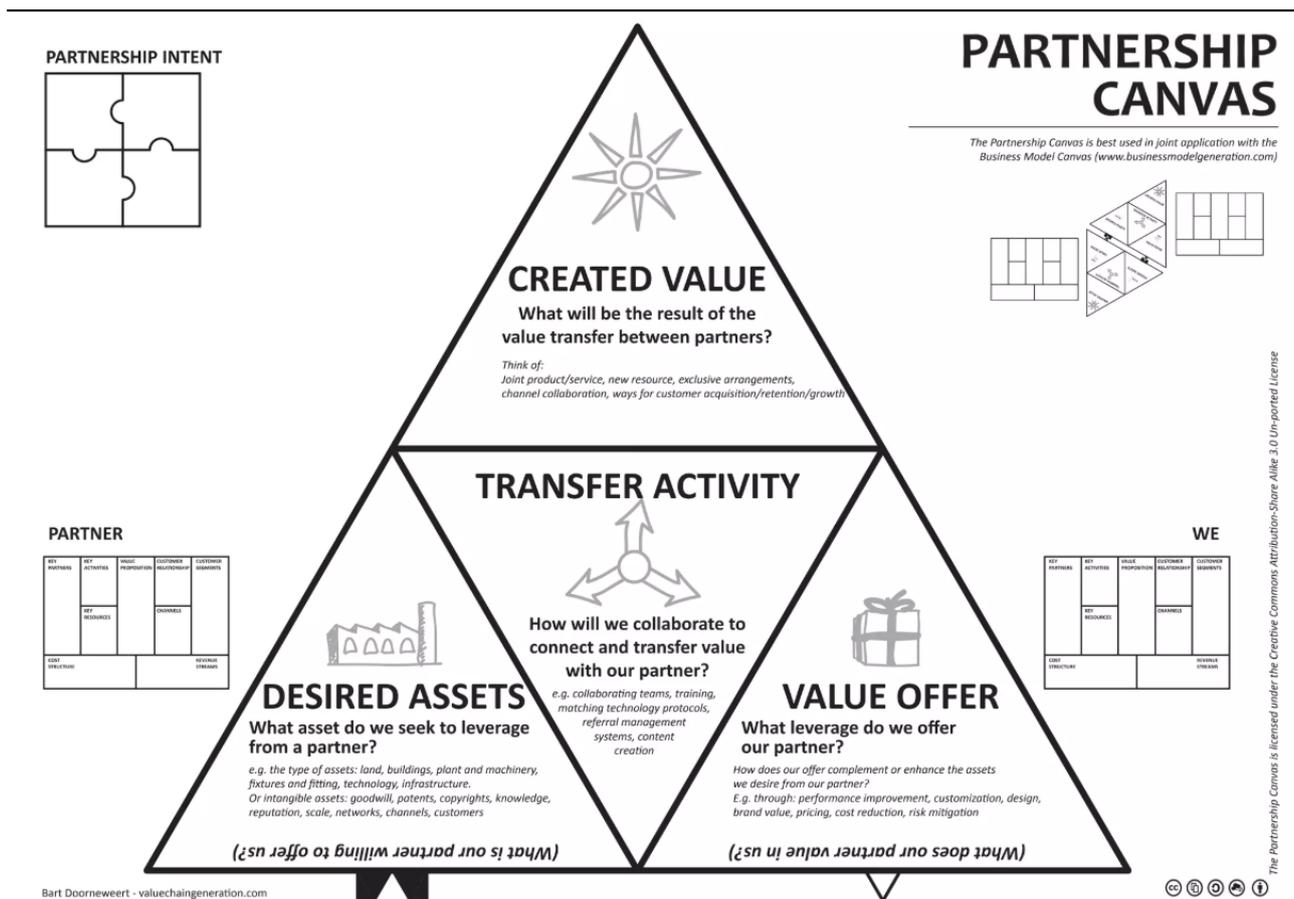
Kanvas Kemitraan adalah alat strategis yang dirancang untuk memfasilitasi pengembangan dan pengelolaan kemitraan. Kanvas ini menyediakan kerangka kerja terstruktur yang membantu organisasi mengartikulasikan tujuan kemitraan mereka, mengidentifikasi pemangku kepentingan utama, dan menguraikan sumber daya dan kegiatan yang diperlukan untuk kolaborasi yang sukses. Kanvas



berfungsi sebagai representasi visual dari komponen kemitraan, sehingga memudahkan tim untuk mengomunikasikan ide dan menyelaraskan upaya mereka (MITD-Lab & SEED, n.d.).

Tujuan utama dari Kanvas Kemitraan meliputi:

1. **Mengklarifikasi Tujuan:** Ini membantu mitra dengan jelas mendefinisikan apa yang ingin mereka capai melalui kolaborasi.
2. **Mengidentifikasi Pemangku Kepentingan:** Kanvas mendorong tim untuk mengidentifikasi semua pemangku kepentingan terkait yang terlibat dalam atau terpengaruh oleh kemitraan.
3. **Alokasi Sumber Daya:** Ini membantu memetakan sumber daya yang diperlukan untuk kolaborasi yang efektif, termasuk aset keuangan, manusia, dan teknologi.
4. **Meningkatkan Komunikasi:** Dengan menyediakan alat visual, ini mendorong komunikasi yang lebih baik di antara mitra mengenai peran, tanggung jawab, dan harapan.
5. **Memfasilitasi Evaluasi:** Kanvas juga dapat berfungsi sebagai dasar untuk menilai efektivitas kemitraan dari waktu ke waktu.



Gambar 5. Kanvas Kemitraan bertujuan piramida (MITD-Lab & SEED, n.d.).

Kanvas dibagi menjadi beberapa bagian kunci yang memandu mitra melalui proses mendefinisikan dan menyusun kolaborasi mereka (MITD-Lab & SEED, n.d.):

1. **Nilai yang Diinginkan:** Setiap mitra mengidentifikasi nilai atau aset spesifik yang mereka cari dari kolaborasi, seperti sumber daya, kemampuan, atau akses pasar.
2. **Penawaran Nilai:** Setiap mitra menguraikan nilai atau aset yang dapat mereka berikan kepada kemitraan, memastikan pertukaran timbal balik.
3. **Aktivitas Transfer:** Mitra menentukan aktivitas dan proses yang diperlukan untuk menukar nilai yang diinginkan dan ditawarkan secara efektif.
4. **Nilai yang Diciptakan:** Nilai baru yang dihasilkan melalui kemitraan, yang akan menguntungkan semua pihak yang terlibat.

Dengan mengisi bagian-bagian ini, mitra dapat memvisualisasikan bagaimana kolaborasi mereka akan berfungsi, mengidentifikasi potensi kesenjangan atau ketidakselarasan, dan mengembangkan peta jalan yang jelas untuk implementasi (Doorneweert, 2020).

Beberapa aspek kunci yang menjadi ciri Kanvas Kemitraan yang efektif:

- **Sifat Kolaboratif:** Kanvas dirancang untuk diisi secara kolaboratif oleh semua mitra yang terlibat untuk memastikan dukungan dan keselarasan pada tujuan.
- **Fleksibilitas:** Ini dapat disesuaikan dengan berbagai jenis kemitraan di berbagai sektor—baik itu kemitraan publik-swasta (PPP), kolaborasi nirlaba, atau aliansi perusahaan.
- **Representasi Visual:** Penggunaan visual membantu dalam memahami hubungan yang kompleks dan saling ketergantungan di antara para pemangku kepentingan.
- **Proses Berulang:** Kanvas tidak statis; sehingga harus ditinjau kembali secara teratur karena kemitraan berkembang dari waktu ke waktu.

Kanvas Kemitraan adalah alat serbaguna yang terbukti sangat berharga dalam berbagai skenario kemitraan. Saat membentuk kemitraan baru, kanvas inimenawarkan kerangka kerja terstruktur untuk mendiskusikan dan mendefinisikan persyaratan kolaborasi, memastikan kejelasan sejak awal. Untuk mengevaluasi kemitraan yang ada, ini membantu menilai pengaturan saat ini, mengidentifikasi area untuk perbaikan atau penataan ulang. Dalam perencanaan strategis, Canvas mengintegrasikan kemitraan ke dalam inisiatif yang lebih luas, memastikan kemitraan selaras dengan dan berkontribusi pada tujuan organisasi. Selain itu, ini mendukung resolusi konflik dengan menyediakan kerangka kerja yang jelas dan disepakati untuk mengatasi kesalahpahaman atau perselisihan.

Dengan memanfaatkan Kanvas Kemitraan, organisasi dapat mendorong kemitraan yang lebih efektif, transparan, dan saling menguntungkan, mendorong peningkatan inovasi, berbagi sumber daya, dan kesuksesan secara keseluruhan.

Kegiatan Interaktif

Skenario 1: Mengembangkan Kemitraan Perikanan Pesisir yang Berkelanjutan

Perikanan pesisir di wilayah tersebut terancam karena penangkapan ikan berlebihan, polusi, dan perubahan iklim. Koalisi pemangku kepentingan—termasuk komunitas nelayan lokal, LSM lingkungan, perusahaan makanan laut, dan lembaga pemerintah—ingin mengembangkan kemitraan untuk mempromosikan praktik penangkapan ikan yang berkelanjutan juga melestarikan keanekaragaman hayati laut dan meningkatkan mata pencaharian.

Kemitraan ini bertujuan untuk:

1. Membangun sistem pengelolaan perikanan yang berkelanjutan.
2. Meningkatkan akses pasar bagi nelayan lokal.
3. Melindungi ekosistem laut.

Peran Peserta: Peserta dalam modul akan mewakili pemangku kepentingan yang berbeda dan menggunakan alat desain bersama untuk mengembangkan model kemitraan yang selaras dengan tujuan ini.

Hasil yang Diharapkan: Pada akhir kegiatan, peserta akan bersama-sama merancang model kemitraan terperinci yang disesuaikan untuk mengatasi tantangan skenario. Latihan ini memungkinkan mereka untuk menerapkan alat dalam konteks dunia nyata, menyoroti pentingnya inklusivitas, kolaborasi, dan keberlanjutan dalam ekonomi biru.

Skenario 2: Mengembangkan Kemitraan Energi Terbarukan Lepas Pantai dalam Ekonomi Biru

Wilayah pesisir sedang berusaha untuk beralih ke energi bersih dengan mendirikan ladang pembangkit Listrik tenaga angin lepas pantai. Namun, pembangunan ini menghadapi tantangan seperti oposisi dari masyarakat lokal karena kekhawatiran tentang keanekaragaman hayati laut, gangguan pada kegiatan penangkapan ikan tradisional, dan pemerataan ekonomi dalam distribusi manfaat.

Kemitraan multi-pemangku kepentingan diusulkan yang melibatkan perusahaan energi terbarukan, koperasi nelayan lokal, kelompok advokasi lingkungan, dan badan pemerintah daerah untuk mengatasi tantangan ini sambil mencapai produksi energi berkelanjutan.

Kemitraan ini bertujuan untuk:

1. Bangun ladang angin lepas pantai yang berkelanjutan dengan dampak lingkungan minimal.
2. Memastikan manfaat ekonomi yang adil bagi masyarakat lokal.
3. Seimbangkan produksi energi dengan pelestarian mata pencaharian dan ekosistem tradisional.

Peran Peserta: Peserta akan mewakili berbagai pemangku kepentingan dan menggunakan alat desain bersama untuk menciptakan model kemitraan inklusif yang mengatasi tantangan dan memastikan saling menguntungkan.

Hasil yang Diharapkan: Peserta akan bersama-sama merancang model kemitraan komprehensif yang mengatasi tantangan pengembangan energi terbarukan lepas pantai dengan cara yang inklusif secara sosial dan lingkungan. Latihan ini menekankan pentingnya menyeimbangkan pembangunan ekonomi dengan kesejahteraan ekologis dan masyarakat dalam ekonomi biru.

Kuis Singkat¹⁰

1. Manakah dari berikut ini yang BUKAN prinsip desain bersama?

- a. Inklusivitas
- b. Transparansi
- c. Hierarki
- d. Kolaborasi

¹⁰ **JAWABAN: Q1** - c. Hierarki [Desain bersama menekankan kolaborasi dan kesetaraan, menolak struktur pengambilan keputusan hierarkis.] | **Q2** - a. Benar [Kanvas Kemitraan digunakan untuk merinci bagaimana mitra menyelaraskan proposisi nilai, peran, dan struktur tata kelola mereka.] | **Q3** - Jawaban singkat: "Piramida Penggerak" sangat penting karena membantu pemangku kepentingan mengidentifikasi motivasi dan prioritas mereka untuk bergabung dengan kemitraan. Pemahaman ini memastikan bahwa semua tujuan mitra selaras dan membangun fondasi untuk kolaborasi yang bermakna. | **Q4** - c. Untuk mengukur kinerja kemitraan dan mengelola risiko [Dasbor Pemantauan melacak kemajuan, mengevaluasi dampak, dan mengidentifikasi risiko untuk meningkatkan hasil kemitraan.] | **Q5** - Contoh Skenario: Mulailah dengan Piramida Pengemudi untuk mengidentifikasi motivasi dan prioritas semua pemangku kepentingan yang terlibat (misalnya, anggota masyarakat, kelompok lingkungan, dan bisnis). Hal ini memastikan bahwa tujuan kemitraan selaras dan memenuhi kebutuhan ekonomi dan ekologi secara efektif.

2. Kanvas Kemitraan adalah alat yang dirancang untuk membantu mitra mengidentifikasi dan menyelaraskan proposisi nilai dan struktur tata kelola mereka.

- a. Benar
- b. Salah

3. Jelaskan mengapa "*Drivers Pyramid*" adalah alat penting dalam proses desain bersama.

4. Apa tujuan utama menggunakan *Monitoring Dashboard* dalam kemitraan?

- a. Untuk melacak kesiapan mitra
- b. Untuk mengevaluasi kelayakan finansial proyek
- c. Untuk mengukur kinerja kemitraan dan mengelola risiko
- d. Untuk memetakan keselarasan budaya

5. Masyarakat lokal ingin menjalin kemitraan untuk meningkatkan keanekaragaman hayati laut sekaligus meningkatkan ekonomi perikanan mereka. Alat *co-design* apa yang akan Anda gunakan terlebih dahulu, dan mengapa?

Referensi

- Benhayoune, S., Kloibhofer, M., Panda, A., & Repishti, J. (2020). *P.ACT: Partnership Co-Design Toolkit. MITD-Lab*. Retrieved from: <https://d-lab.mit.edu/resources/publications/pact-partnership-co-design-toolkit> (Accessed: 10 December 2024).
- Blomkamp, E. (2021, September 27). Sharing the principles of co-design - Emma Blomkamp - Medium. *Medium*. Retrieved from: <https://emmablomkamp.medium.com/sharing-the-principles-of-co-design-4a976bb55c48> (Accessed: 10 December 2024).
- Doorneweert, B. (2020, December 1). *The partnership canvas*. Partnership Design. Retrieved from: <https://valuechaingeneration.com/2014/10/17/the-partnership-canvas/> (Accessed: 10 December 2024).
- Eit Climate KIC. (2016) *Visual toolbox for system innovation A resource book for practitioners to map, analyse and facilitate sustainability transitions*. Retrieved from: <https://www.climate-kic.org/insights/visual-toolbox-for-system-innovation/> (Accessed: 10 December 2024).
- GIZ. (2015). *Cooperation Management for Practitioners: Managing Social Change with Capacity WORKS*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- MITD-Lab & SEED. (2020). PARTNERSHIP CO-DESIGN TOOLKIT. *P•ACT | User Guide*. https://d-lab.mit.edu/sites/default/files/inline-files/5%20Full%20Toolkit_2.2021_2.pdf
- WWF (n.d.) *PIF Stakeholder Analysis*. Retrieved from: <https://wwfgefracks.com/pif/stakeholder-identification> (Accessed: 10 December 2024).

Sumber daya tambahan

- Benhayoune, S., Kloibhofer, M., Panda, A., & Repishti, J. (2020). *P.ACT: Partnership Co-Design Toolkit. MITD-Lab*. Retrieved from: <https://d-lab.mit.edu/resources/publications/pact-partnership-co-design-toolkit> (Accessed: 10 December 2024).
- Co-design.tools (n.d.) *Practical tools for radical collaboration*. Retrieved from: <https://co-design.tools/> (Accessed: 10 December 2024).
- Community-Led Co-design kit. (n.d.). *Community-Led Co-design Kit*. Retrieved from: <https://co-design.inclusivedesign.ca/> (Accessed: 10 December 2024).
- MITD-Lab & SEED. (n.d.). *Partnership Canvas. P.ACT*. Retrieved from: https://d-lab.mit.edu/sites/default/files/inline-files/8.%20Partnership%20Canvas_1.pdf (Accessed: 10 December 2024).

Modul 8 – *Living Labs* sebagai Model Keterlibatan untuk Inovasi

Pendahuluan

Modul ini memberi peserta didik pemahaman yang komprehensif tentang *Living Labs* (LL) sebagai model keterlibatan untuk inovasi. Meskipun kerangka kerja terpadu untuk definisi dan karakteristik utama LL jarang ada dalam literatur, karena sebagian besar makalah didasarkan pada studi kasus, modul ini memberikan kerangka kerja awal yang jelas tentang LL sebagai ekosistem atau metode untuk inovasi terbuka dan kolaboratif. Modul ini menawarkan gambaran umum tentang definisi dan karakteristik utama LL karena mereka telah berkembang dalam konteks inovasi terbuka. Pada akhir modul, peserta didik akan dapat mendefinisikan *Living Labs* sebagai platform untuk kreasi bersama dan keterlibatan, memahami metode, alat, dan strategi utama yang mendorong keterlibatan dan kreasi bersama, dan akhirnya, memeriksa LL sebagai katalis untuk keberlanjutan dan pendidikan dalam PT. Selain itu, peserta didik akan memperoleh pengetahuan tentang peluang dan tantangan yang diidentifikasi oleh peneliti selama integrasi LLs ke dalam operasi PT.

Modul ini disusun menjadi tiga Unit yang komprehensif. Unit pertama memperkenalkan peran penting LL sebagai kerangka kerja inovasi terbuka, yang mencakup definisinya, karakteristik utama, dan evolusi historis dalam ekosistem inovasi terbuka. Hal ini menyoroti peran penting mereka sebagai lingkungan kehidupan nyata yang memfasilitasi kolaborasi multi-pemangku kepentingan. Unit kedua berfokus pada berbagai metodologi dan alat yang digunakan dalam LL, yang ditandai dengan proses berulang, kolaborasi dengan banyak pemangku kepentingan, dan eksperimen dan validasi dalam kondisi kehidupan nyata. Unit ini juga mempelajari model kreasi bersama yang meningkatkan inovasi dengan melibatkan pengguna sebagai kolaborator kreatif, untuk memastikan hasil yang berkelanjutan dan efektif. Unit ketiga mempertimbangkan peran *Living Labs* dalam PT, menandainya sebagai katalis untuk keberlanjutan dan pendidikan. Hal tersebut mengeksplorasi bagaimana LLs membekali siswa dengan kompetensi dan keterampilan utama, memperkuat kapasitas PT untuk penelitian partisipatif dan kolaborasi interdisipliner, dan memenuhi misi ketiga PT untuk berkontribusi pada pembangunan sosial. Akhirnya, peluang dan tantangan LLs sebagai kerangka kerja inovatif dalam PT dianalisis.

Modul ini merupakan elemen kunci dari program pelatihan pengembangan kapasitas, menawarkan pendekatan komprehensif dan kerangka kerja yang koheren untuk mengembangkan keterampilan kritis dalam lanskap inovasi terbuka, keberlanjutan, dan pendidikan yang berkembang. Ini menyediakan kerangka konseptual dan operasional untuk LL, meletakkan dasar untuk implementasi, tata kelola, dan peran LL dalam pembangunan berkelanjutan. Modul ini membekali peserta dengan

pengetahuan penting untuk terlibat dalam proses inovasi, memperkuat keterampilan kolaboratif mereka dalam kerangka kerja LL. Selanjutnya, dengan memeriksa alat dan metodologi LL, transisi dari teori ke praktik tercapai, menekankan metode kreasi bersama dan kolaborasi multi-pemangku kepentingan. Terakhir, dengan berfokus pada integrasi LLs ke dalam kurikulum akademik dan penelitian, hal ini memungkinkan peserta untuk memanfaatkan *platform* ini untuk inovasi yang efektif, membekali siswa dan PT untuk berkontribusi pada masa depan yang berkelanjutan.

Hasil Utama Pembelajaran

1. Menjelajahi konsep dan konteks *Living Labs*
2. Memahami peran *Living Labs* sebagai ekosistem adaptif yang mendorong inovasi dan keberlanjutan
3. Membangun keterampilan untuk menerapkan metodologi dan alat *Living Labs*
4. Memahami peran penting kreasi bersama dalam *Living Labs*
5. Memahami bagaimana *Living Labs* berfungsi sebagai ruang hibrida dalam PT, yaitu konsep teoritis bertemu dengan aplikasi praktis
6. Memperluas pengetahuan tentang tantangan dan potensi *Living Labs* untuk mengubah pendidikan dan keterlibatan sosial di PT

Pedoman untuk Pelatih

- Tekankan Karakteristik Utama: Tekankan karakteristik utama *Living Labs*, seperti yang dijelaskan dalam Unit 1, untuk mengeksplorasi apa yang membedakan *Living Labs* dari metode/ekosistem/proyek inovasi lainnya.
- Hubungkan teori dengan praktik: Gunakan studi kasus untuk meningkatkan pemahaman kerangka teoritis¹¹.
- Perkuat konsep kreasi bersama: Kolaborasi dan kreasi bersama adalah fitur utama LL. Dorong peserta didik untuk mengeksplorasi berbagai disiplin ilmu yang dapat berkolaborasi dalam LL Ekonomi Biru dan mempertimbangkan bagaimana pengetahuan dari disiplin ilmu ini dapat diintegrasikan secara efektif.
- Meningkatkan pemikiran kritis: Saat membahas tantangan dan peluang mengintegrasikan LLs di PT, mintalah peserta didik untuk mencatat dan mengevaluasi hambatan dan peluang yang

¹¹Studi Kasus yang Menarik dapat ditemukan di: https://enoll.org/wp-content/uploads/2023/11/olld-2023-proceedings_updated_11-23.pdf

mereka identifikasi dalam PT mereka sendiri (kerangka kelembagaan, sumber daya, masalah kolaborasi interdisipliner, dll.).

Unit 1 – Pengantar *Living Labs* dan Ekosistem Inovasi

Living Labs: Definisi dan Karakteristik Utama

Konsep *Living Labs* (LL) muncul sebagai pendekatan perintis dalam ekosistem inovasi terbuka, melibatkan pengguna secara langsung dalam proses penelitian dan pengembangan. Model ini mendorong kolaborasi antara warga, industri, akademisi, dan pemerintah untuk menciptakan lingkungan partisipatif untuk mengembangkan produk dan layanan baru (European Commission: Directorate-General for the Information Society and Media, 2009). Dengan menggabungkan pengguna di awal proses inovasi, *Living Labs* bertujuan untuk mengungkapkan perilaku dan pola penggunaan baru, memfasilitasi transisi dari pengembangan teknologi ke adopsi praktis. Pendekatan partisipatif ini juga memungkinkan evaluasi dini dampak sosial-ekonomi, menjembatani kesenjangan antara inovasi teoritis dan aplikasi dunia nyata (European Commission: Directorate-General for the Information Society and Media, 2009).

Meskipun tidak ada definisi yang jelas dan diterima secara luas untuk istilah *Living Lab*, Leminen (2015, hlm.29) memberikan definisi yang luas, menggambarkan *Living Labs* sebagai "*wilayah fisik atau realitas virtual, atau ruang interaksi, di mana pemangku kepentingan membentuk kemitraan publik-swastarakyat (4P) perusahaan, lembaga publik, universitas, pengguna, dan pemangku kepentingan lainnya, semua berkolaborasi untuk pembuatan, pembuatan prototipe, validasi, dan pengujian teknologi baru, layanan, produk, dan sistem dalam konteks kehidupan nyata. Dengan demikian, living lab digunakan oleh masyarakat dan untuk inovasi*". Secara umum diketahui bahwa *Living Labs* beroperasi sebagai lingkungan eksperimental kehidupan nyata yang memanfaatkan Model Quadruple Helix, menekankan kolaborasi antara Warga, Industri, Akademisi, dan Pemerintah (ENoLL, n.d.). Melalui pendekatan yang berpusat pada pengguna, LL mengintegrasikan penelitian dalam pengaturan komunitas untuk mengatasi tantangan sosial yang sebenarnya. Lingkungan ini sangat cocok untuk proyek inovasi yang bertujuan menyelaraskan beragam agenda pemangku kepentingan, terutama untuk keberlanjutan dan transformasi kelembagaan. *Living Labs* memungkinkan perubahan *top-down* dan *bottom-up*, memungkinkan kemampuan beradaptasi dinamis dalam berbagai skala dan durasi proyek (Waheed, 2017).



Living Lab dicirikan oleh **lingkungan dunia nyata** yang dinamis yaitu tempat inovasi terjadi melalui kolaborasi **multi-pemangku kepentingan** (Leminen, 2015; Veeckman et al., 2013). Tidak seperti *testbed* terkontrol atau uji coba lapangan terisolasi, *Living Labs* fokus pada tahapan inovasi matang yang menjembatani *R&D internal* (Penelitian & Pengembangan) dan proyek percontohan (Leminen, 2015). Kunci dari pendekatan ini adalah Model Quadruple Helix, yang mendorong kemitraan antara universitas, industri, pemerintah, dan entitas publik, memungkinkan beragam perspektif dan keahlian untuk memengaruhi inovasi (Compagnucci et al., 2020). Model berbasis ekosistem ini membutuhkan **keterlibatan pengguna aktif**, sehingga pengguna terlibat tidak hanya sebagai penguji tetapi juga sebagai kontributor dan *co-creator* dalam proses inovasi (Veeckman et al., 2013). Inklusivitas tersebut bertujuan untuk mendorong inovasi yang relevan dan dapat disesuaikan dengan pengaturan kehidupan nyata, membantu menjembatani kesenjangan teknologi dan memastikan relevansi di berbagai sektor sosial (Leminen, 2015).

Karakteristik penting lainnya dari laboratorium hidup adalah penekanannya pada **keterbukaan** dan berbagi pengetahuan. *Living Lab* sering menampilkan kolaborasi terstruktur namun terbuka di mana hak kekayaan intelektual dan praktik berbagi data dikelola dengan hati-hati untuk memfasilitasi inovasi sekaligus melindungi kepentingan peserta (Mirijamdotter & Kulkki, 2006; Veeckman et al., 2013). Selain itu, mereka mengintegrasikan **penelitian dan infrastruktur teknis** untuk memantau fungsionalitas inovasi dan interaksi pengguna, memberikan wawasan kritis tentang perilaku pengguna dalam konteks kehidupan nyata yang alami (Veeckman et al., 2013). Pendekatan terstruktur ini memungkinkan proses **kreasi bersama yang berulang** yaitu umpan balik pengguna terus membentuk hasil inovasi, meningkatkan keterlibatan pengguna dan keberlanjutan inovasi jangka panjang. Dengan menyeimbangkan keterbukaan, kesiapan teknis, dan keterlibatan publik, laboratorium hidup memposisikan diri mereka sebagai platform untuk inovasi sistemik dan berdampak (Mirijamdotter & Kulkki, 2006; Leminen, 2015).

Evolusi Sejarah dan Konteks dalam Inovasi

Akar sejarah *Living Labs* ditelusuri kembali ke Profesor William Mitchell dari MIT, yang mengusulkan lingkungan terkontrol untuk mengamati interaksi pengguna dalam ruang futuristik yang ditingkatkan teknologi. Pendekatan ini meletakkan dasar untuk memahami perilaku manusia dalam konteks inovatif (Bergvall-Kåreborn et al., 2009). Seiring waktu, konsep *Living Lab* menyebar ke seluruh Eropa, terutama di wilayah dengan infrastruktur yang kuat dan budaya inovasi yang kuat. Ekspansi ini mengarah pada pembentukan European Network of Living Labs (ENOLL), yang menstandarisasi kerangka kerja untuk inovasi kolaboratif dalam TIK (Teknologi Informasi dan Komunikasi) dan sektor lainnya. Dengan lebih



dari 129 *Living Labs*, ENOLL menyoroiti adopsi model yang luas dan efektivitasnya dalam mempromosikan inovasi berbasis pengguna di seluruh Eropa (European Commission: Directorate-General for the Information Society and Media, 2009).

Evolusi *Living Labs* selaras dengan transisi yang lebih luas dalam praktik inovasi, beralih dari model linier ke ekosistem kolaboratif yang berjaringan. Secara tradisional, inovasi mengikuti jalur linier yang berfokus pada pengembangan produk yang dipimpin industri. Namun, model kontemporer memandang inovasi sebagai proses yang digerakkan oleh jaringan di mana kemitraan, terutama Model Triple Helix (THM) yang melibatkan akademisi, industri, dan pemerintah, memainkan peran penting (Mulvenna et al., 2010). Pendekatan jaringan ini mempromosikan kemitraan yang dinamis dan berfokus pada masalah yang lebih memenuhi tuntutan ekonomi yang saling terhubung saat ini. Selain itu, model canggih seperti Quintuple Helix telah memperkenalkan kompleksitas lebih lanjut dengan mengintegrasikan peran sistem lingkungan dan budaya, menciptakan kerangka kerja yang lebih holistik untuk pertukaran pengetahuan dan inovasi yang berkelanjutan (Carayannis, Barth, & Campbell, 2012).

Dalam konteks ini, *Living Labs* berfungsi sebagai ekosistem inovatif dan adaptif di mana sektor publik, swasta, akademik, dan sipil bertemu bersama untuk mendorong inovasi kolaboratif. Didefinisikan sebagai "*Ekosistem Inovasi Terbuka*" oleh ENOLL, *Living Labs* memungkinkan banyak pemangku kepentingan untuk bersama-sama menciptakan, menguji, dan meningkatkan solusi dalam konteks dunia nyata (ENOLL, n.d.). Memanfaatkan Model Quadruple Helix, LL menekankan keterlibatan warga dan mengintegrasikan kebutuhan pengguna ke dalam pengembangan dan penyempurnaan produk, layanan, dan kebijakan (Fauth, De Moortel, & Schuurman, 2024). Melalui struktur ini, LL mendorong inovasi yang berpusat pada pengguna yang selaras dengan tujuan sosial, ekonomi, dan lingkungan, mendukung pembangunan berkelanjutan (Compagnucci et al., 2020).

Sebagai perantara antara penelitian dan aplikasi praktis, *Living Labs* menjembatani kesenjangan yang terkadang mencegah penelitian berharga mencapai status siap pasar – tantangan yang sering disebut sebagai "Paradoks Eropa" (Fauth, De Moortel, & Schuurman, 2024). Dengan mendorong interaksi berkelanjutan antara pengembang, peneliti, pembuat kebijakan, dan pengguna, *Living Labs* menetapkan jalur komprehensif dari konsep ke komersialisasi. Pengaturan ini juga meningkatkan kepercayaan, berbagi sumber daya, dan ketahanan dalam proses inovasi (Compagnucci et al., 2020).

Selain itu, *Living Labs* mempromosikan pendekatan terbuka yang digerakkan oleh pengguna di mana warga berpartisipasi aktif sebagai *co-creator* daripada penguji pasif. Keterlibatan inklusif ini memperkaya proses inovasi, membuat teknologi dan solusi baru lebih relevan dengan kebutuhan masyarakat (Bergvall-Kåreborn et al., 2009). *Living Lab* menghargai pengguna akhir sebagai ahli,

berkontribusi pada pembangunan regional dan nasional melalui wawasan mereka. Perspektif inovasi teritorial ini menanamkan *Living Labs* dalam kerangka kebijakan lokal, memosisikannya sebagai platform yang berfokus pada komunitas yang memungkinkan kepemilikan bersama, pembagian biaya, dan aksesibilitas dalam inovasi (Mulvenna et al., 2010).

Living Labs menyatukan beragam aktor, sumber daya, dan aktivitas dalam lingkungan fisik dan virtual (Leminen, 2015). *Living Lab* secara kolaboratif mendorong inovasi di semua tahap, mulai dari ide dan pembuatan prototipe hingga validasi dan pengujian dunia nyata, yang mempercepat jalur menuju pasar dan memungkinkan potensi komersialisasi yang lebih luas. Sebagai jaringan inovasi terbuka, *Living Labs* berfungsi sebagai platform dinamis untuk penelitian yang berpusat pada pengguna, membantu perusahaan mengurangi risiko yang terkait dengan peluncuran produk dan teknologi baru sambil mendorong inovasi yang berdampak dan digerakkan oleh pengguna (Leminen, Westerlund, & Nyström, 2012).

Unit 2 – *Living Labs* sebagai Platform Kreasi dan Keterlibatan Bersama

Metodologi dan Alat di *Living Labs*

Living Labs berfungsi sebagai ekosistem yang dinamis, mendorong inovasi melalui proses kolaboratif yang melibatkan beragam pemangku kepentingan, termasuk pengguna, peneliti, bisnis, dan pemerintah (ENoLL, n.d.). Platform ini dicirikan oleh metodologi berulang, kebergantungan pada alat digital dan fisik, dan strategi partisipatif yang bertujuan untuk mengembangkan dan memvalidasi solusi dalam pengaturan kehidupan nyata. Terlepas dari potensinya yang signifikan, pemilihan metodologi dan alat spesifik tetap tidak konsisten dan sering dibentuk oleh konteks regional atau spesifik proyek daripada praktik terbaik yang sistematis (Feurstein et al., 2008).

Living Labs mengadopsi pendekatan multi-metode yang mengintegrasikan proses desain berulang, kolaborasi pemangku kepentingan, dan eksperimen kehidupan nyata. Menurut Kruger, Montolio, & Hallik (2024), empat elemen inti mendefinisikan metodologi *Living Lab*: pengembangan berulang, kerja sama multi-pemangku kepentingan, fokus pada penelitian dan desain, dan keterlibatan pengguna aktif sebagai *co-creator*. Metodologi ini memanfaatkan teknik pengumpulan data kualitatif dan kuantitatif, termasuk wawancara, kelompok fokus, dan alat teknologi canggih, untuk menghasilkan wawasan yang komprehensif (Kruger, Montolio, & Hallik, 2024).

Kerangka kerja berulang selanjutnya diartikulasikan melalui tiga fase utama: Eksplorasi, Eksperimen, dan Evaluasi (Evans et al., 2019). Fase Eksplorasi menekankan pemahaman kebiasaan pengguna dan

kebutuhan laten melalui metode etnografi, seperti wawancara dan observasi partisipatif. Eksperimen berfokus pada pengujian konsep dalam pengaturan kehidupan nyata, menggunakan prototipe untuk mensimulasikan pengalaman pengguna dan mengumpulkan umpan balik yang bermakna. Evaluasi mengukur dampak dari inovasi ini, membandingkannya dengan metrik dasar untuk menyempurnakan solusi dan menginformasikan strategi komersialisasi (Evans et al., 2019).

Kolaborasi sangat penting dalam *Living Labs* karena memungkinkan mengatasi tantangan kompleks melalui beragam perspektif, yang mencerminkan sifat beragam dari masalah yang mereka hadapi. Esensi kolaboratif ini memosisikan LL sebagai proyek kreasi bersama yang dinamis, di mana para pemangku kepentingan bersama-sama berinovasi dan mengembangkan solusi (Massari et al., 2023). Munculnya platform kolaboratif online dan ekosistem sumber terbuka telah meningkatkan kapasitas bagi pemangku kepentingan untuk berbagi umpan balik, menguji solusi, dan mengatasi tantangan, bahkan melintasi batas geografis. Alat-alat ini berkisar dari platform manajemen proyek daring hingga sensor dan perangkat lunak untuk memantau perilaku pengguna secara *real-time* (Massari et al., 2023). Integrasi alat digital tidak terbatas pada pengumpulan data tetapi meluas ke diseminasi dan keterlibatan pemangku kepentingan. Platform digital sangat efektif untuk kegiatan penjangkauan dan kreasi bersama, memungkinkan beragam aktor untuk berpartisipasi dalam lokakarya, sesi curah pendapat, dan kelompok fokus (Compagnucci et al., 2020). Kegiatan ini melibatkan perwakilan dari akademisi, industri, pemerintah, dan masyarakat sipil, menekankan kerangka kerja Quadruple Helix untuk inovasi inklusif (Compagnucci et al., 2020).

Living Labs menggunakan dua strategi utama untuk melibatkan pengguna dalam proses inovasi: Strategi yang Berpusat pada Pengguna dan Strategi Partisipatif (Dell'Era, Landoni, & Gonzalez, 2018). Pendekatan yang Berpusat pada Pengguna berfokus pada pengamatan perilaku pengguna, menangkap wawasan, dan meminta umpan balik, memastikan proyek diselesaikan secara efisien dalam hal waktu dan biaya. Di sisi lain, Strategi Partisipatif menekankan desain bersama dan kolaborasi melalui platform digital, memungkinkan wawasan kualitatif yang lebih kaya tetapi seringkali dengan mengorbankan peningkatan kompleksitas dan durasi proyek (Dell'Era, Landoni, & Gonzalez, 2018). Kedua strategi tersebut melibatkan berbagai tingkat partisipasi pengguna, mulai dari model terbuka yang memungkinkan akses tidak terbatas, hingga model tertutup yang secara selektif mengundang peserta. Sementara model terbuka mendorong umpan balik yang beragam, model tertutup memungkinkan eksperimen yang terfokus dan terkontrol, terutama berguna untuk proyek yang membutuhkan hasil yang ditargetkan (Dell'Era & Landoni, 2014).

Living Labs juga berfungsi sebagai platform sosioteknik, menyediakan sumber daya seperti ruang inkubasi, database, dan teknologi eksperimental (Westerlund, Leminen, & Habib, 2018). Infrastruktur ini sangat penting untuk mengubah ide-ide pemangku kepentingan menjadi solusi yang layak. Misalnya, alat seperti jaringan dan teknologi seluler memfasilitasi pengujian produk dan layanan, sementara alat analitik data membantu peneliti menganalisis interaksi pengguna dan menyempurnakan prototipe (Westerlund, Leminen, & Habib, 2018).

Selain sumber daya teknis, *Living Labs* mengandalkan tata kelola terstruktur dan protokol kolaborasi yang jelas untuk mengelola beragam kontribusi pemangku kepentingan. Pembelajaran reflektif dan proses berulang memastikan bahwa inovasi selaras dengan prioritas masyarakat dan mengatasi masalah seperti pengucilan digital dan ketidaksetaraan (Evans et al., 2019).

Metodologi dan alat yang digunakan dalam *Living Labs* bertujuan untuk menciptakan tidak hanya kemajuan teknologi tetapi juga nilai sosial dan ekonomi (Bergvall-Kåreborn et al., 2009). Dengan melibatkan warga dalam kreasi bersama, *Living Labs* mempromosikan teknologi yang berpusat pada pengguna dan meningkatkan infrastruktur perkotaan. Secara ekonomi, mereka mendukung kewirausahaan, lapangan kerja, dan kesiapan pasar inovasi. Fokus ganda ini menyoroti potensi transformatif *Living Labs* sebagai platform untuk penciptaan pengetahuan dan manfaat sosial (Herselman, Marais, & Pitse-Boshoman, 2010).

Sementara *Living Labs* telah terbukti efektif dalam menjembatani kesenjangan antara inovasi teknologi dan kebutuhan masyarakat, metodologi dan alat mereka memerlukan standarisasi lebih lanjut untuk mengoptimalkan aplikasi di berbagai konteks (Feurstein et al., 2008). Dengan menyeimbangkan strategi yang berpusat pada pengguna dan partisipatif, memanfaatkan alat digital canggih, dan mendorong kolaborasi pemangku kepentingan, *Living Labs* terus mendorong inovasi berdampak yang mengatasi tantangan kompleks. Namun, analisis sistematis tentang efektivitas metodologi dan alat tertentu di berbagai lingkungan tetap menjadi area penting untuk penelitian di masa depan (Bär, et al., 2023).

Kreasi Bersama di *Living Labs*

Kreasi bersama, yang didefinisikan sebagai "*pemberlakuan kreasi melalui interaksi*" oleh Massari, Galli, Mattioni, & Chiffoleau (2023, hlm.3), adalah elemen kunci untuk mendorong inovasi dalam *Living Labs*. Melalui kreasi bersama, kolaborasi dipupuk antara pemangku kepentingan yang berbeda, termasuk pengguna, organisasi, peneliti, dan lembaga pemerintah, memungkinkan lingkungan partisipatif yang melampaui batas-batas inovasi tradisional (ENoLL, n.d.). Pendekatan ini memungkinkan *Living Labs*

untuk memanfaatkan kontribusi kolektif semua peserta, memastikan bahwa proses inovasi bersifat inklusif, transparan, dan didorong oleh konsensus (Massari, Galli, Mattioni, & Chiffoleau, 2023).

Model partisipatif ini meningkatkan inovasi dengan melibatkan pengguna akhir tidak hanya sebagai penguji tetapi sebagai 'mitra kreatif' yang terlibat dalam ide, desain, dan pengembangan inovasi (Westerlund, Leminen, & Habib, 2018). Dengan mendorong keterlibatan aktif, kreasi bersama meningkatkan kualitas produk dan/atau layanan, mempersingkat siklus hidup produk, dan meningkatkan kepuasan pelanggan, mengurangi risiko kegagalan pasar (Massari et al., 2023; Westerlund, Leminen, & Habib, 2018). Sifat berulang dari kreasi bersama, yang melibatkan ide bersama, evaluasi bersama, desain bersama, pengujian bersama, dan peluncuran bersama, memungkinkan penyempurnaan inovasi yang berkelanjutan melalui umpan balik dan kolaborasi, menghasilkan manfaat ekonomi dan sosial yang signifikan (Westerlund, Leminen, & Habib, 2018).

Living Labs menyediakan lingkungan terstruktur untuk kreasi bersama dengan mengintegrasikan beragam aktor dalam Model Quadruple Helix (ENoLL, nd). Integrasi ini tidak hanya memperluas jangkauan ide tetapi juga mengubah inovasi dari upaya yang terisolasi menjadi upaya bersama di mana sumber daya, risiko, dan keberhasilan dikelola secara kolektif (Massari et al., 2023). Selain itu, infrastruktur teknologi dan organisasi *Living Labs* memfasilitasi kolaborasi melalui alat seperti sensor, jaringan data, dan platform partisipatif, memungkinkan interaksi dan umpan balik secara *real-time* (Westerlund, Leminen, & Habib, 2018).

Metode partisipatif yang digunakan dalam *Living Labs* menekankan pentingnya keterlibatan berulang dan kontekstual, menggunakan teknik seperti alat etnografi dan wawancara mendalam untuk menyelaraskan inovasi dengan kebutuhan dan perilaku pengguna (Mirijamdotter & Kulkki, 2006). Pendekatan yang berpusat pada pengguna ini memvalidasi relevansi dan legitimasi inovasi dan mendukung pengembangan jejaring sosial dan kompetensi individu (Massari et al., 2023). Lingkungan seperti itu mendorong generasi ide-ide revolusioner yang berani dengan menciptakan ruang yang aman untuk mengeksplorasi solusi berisiko dan tidak konvensional (Massari et al., 2023).

Di *Living Labs*, peran pengguna adalah cair dan bergantung pada konteks, mulai dari informan hingga co-creator, berdasarkan tingkat keterlibatan mereka dalam proses inovasi (Mirijamdotter & Kulkki, 2006). Dengan melibatkan pengguna di berbagai tahap siklus inovasi, *Living Labs* menciptakan ekosistem yang dinamis di mana keahlian dan perspektif kolektif para pemangku kepentingan mendorong penciptaan nilai (Westerlund, Leminen, & Habib, 2018). Pendekatan kolaboratif menguntungkan semua mitra dan pemangku kepentingan melalui pengurangan biaya dan daya tanggap pasar, dan juga berkontribusi pada hasil sosial yang lebih luas, seperti peningkatan infrastruktur

perkotaan dan peningkatan kesejahteraan warga (Massari, Galli, Mattioni, & Chiffolleau, 2023; Westerlund, Leminen, & Habib, 2018).

Kreasi bersama di *Living Labs* mencontohkan pergeseran paradigma menuju inovasi terbuka dan pemecahan masalah kolaboratif, menggarisbawahi perlunya meruntuhkan hambatan antar pemangku kepentingan, dan memungkinkan inovasi yang gesit dan inklusif yang merespons secara efektif tantangan sosial yang kompleks (Massari et al., 2023; ENoLL, n.d.). Dengan menumbuhkan budaya kolaborasi kreatif, *Living Labs* memberdayakan peserta untuk mengubah ketegangan menjadi peluang, memastikan hasil yang berkelanjutan dan berdampak (Massari et al., 2023).

Unit 3 – *Living Labs* di Institusi Pendidikan Tinggi

Living Labs sebagai Katalis Keberlanjutan dan Pendidikan

Lembaga Pendidikan Tinggi (PT) semakin terpanggil untuk mengatasi tantangan sosial dan lingkungan (Tercanli & Jongbloed, 2022). Dalam konteks ini, *Living Labs* telah muncul sebagai kerangka kerja dinamis dalam PT untuk mengatasi masalah ini, menyediakan ruang inovatif, transdisipliner, dan kolaboratif yang memadukan penelitian akademis dengan aplikasi dunia nyata (Tercanli & Jongbloed, 2022; Van der Wee, Tassone, Wals, & Troxler, 2024).

Integrasi *Living Labs* ke dalam PT merupakan pergeseran paradigma dalam praktik pendidikan, menyelaraskannya dengan prinsip-prinsip Pendidikan untuk Pembangunan Berkelanjutan (ESD) (Morales, Segalás, & Maseck, 2024). Pendidikan Tinggi, sebagai pusat penciptaan pengetahuan, memainkan peran penting dalam membekali siswa dengan keterampilan kritis yang diperlukan untuk mengatasi tantangan keberlanjutan yang kompleks (Tercanli & Jongbloed, 2022). *Living Labs* berfungsi sebagai ruang hibrida di mana konsep teoritis bertemu dengan aplikasi praktis, menumbuhkan budaya pembelajaran pengalaman dan interdisipliner (Morales, Segalás, & Maseck, 2024).

Ciri khas dari *Living Labs* adalah kapasitas mereka untuk menjalin keberlanjutan ke dalam fungsi inti PT, seperti dalam kurikulum, penelitian, praktik operasional, dan upaya penjangkauan masyarakat. Dengan memposisikan diri sebagai laboratorium untuk masa depan, PT menggunakan LL untuk mengajarkan siswa menganalisis masalah sosial secara kritis, mengembangkan solusi inovatif, dan menerapkan praktik berkelanjutan (Van der Wee et al., 2024). Pendekatan holistik ini dilambungkan dalam model Quintuple Helix, yang menekankan kolaborasi antara akademisi, industri, pemerintah, masyarakat, dan lingkungan untuk mendorong inovasi berkelanjutan (Morales, Segalás, & Maseck, 2024; Carayannis, Barth, & Campbell, 2012).



Kegiatan pendidikan di LLs mengambil beragam bentuk, mulai dari modul berbasis proyek dan kursus interdisipliner hingga kolaborasi dunia nyata yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan (Van der Wee et al., 2024). Kegiatan-kegiatan ini membekali siswa dengan kompetensi penting untuk keberlanjutan, termasuk pemecahan masalah, pemikiran kritis, dan kemampuan untuk menavigasi sistem yang kompleks (Tercanli & Jongbloed, 2022). Selain itu, berkolaborasi dengan komunitas dan industri lokal memberi siswa pengalaman praktis dan dunia nyata sambil membantu mereka membangun keterampilan serbaguna (Graczyk, 2015).

Living Lab juga mewujudkan prinsip-prinsip metode partisipatif dan ko-kreatif, menawarkan siswa kesempatan untuk mengatasi tantangan yang ditandai dengan ketidakpastian dan kompleksitas. Di bawah bimbingan supervisor mereka, siswa terlibat dalam proses pembelajaran kolaboratif, introspektif, dan berulang yang meningkatkan kemampuan mereka untuk mendekati masalah dari beragam perspektif (Van der Wee et al., 2024). Graczyk (2015) menyarankan bahwa dalam LL berbasis kampus, mahasiswa mengatasi masalah keberlanjutan yang mendesak seperti efisiensi energi, pengelolaan limbah, dan regenerasi perkotaan, sehingga secara langsung berkontribusi pada jejak lingkungan dan keberlanjutan operasional institusi.

Living Labs dalam PT melampaui batas-batas akademik tradisional dengan menciptakan ruang untuk interaksi di antara beragam pemangku kepentingan, termasuk mahasiswa, fakultas, bisnis, badan pemerintah, dan masyarakat sipil. Model kolaboratif ini memungkinkan penciptaan bersama solusi berkelanjutan yang disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat tertentu (Van der Wee et al., 2024). Melalui struktur tata kelola mereka, LL menyelaraskan kegiatan penelitian dan pendidikan dengan tantangan lokal, mendorong keterlibatan masyarakat yang bermakna dan dampak sosial (Tercanli & Jongbloed, 2022).

Living Lab yang dipimpin PT sering berfungsi sebagai platform untuk penelitian dan pengujian terapan, mendorong inovasi dalam keberlanjutan perkotaan, teknologi cerdas, dan inisiatif sosial-lingkungan, seperti Proyek Delta¹² dan The Green Village¹³, yang telah menunjukkan potensi LL untuk meningkatkan infrastruktur perkotaan, mempromosikan mobilitas berkelanjutan, dan meningkatkan kualitas hidup masyarakat (Tercanli & Jongbloed, 2022; Morales, Segalás, & Masseck, 2024). Proyek-proyek ini

¹² Hugo, H., Espinoza, F., Morales, I., Ortiz, E., Pérez, S., & Salcedo, G. (2018). Delta Project: Towards a Sustainable Campus. *Sustainability*, 10(10), 3695. <https://doi.org/10.3390/su10103695>

¹³ Koppers, R. (2015). *Implementing living labs in regulations: A case study of the realization of The Green Village*. Utrecht: Utrecht University.



mencontohkan bagaimana LL dapat menjembatani kesenjangan antara pengetahuan akademis dan aplikasi masyarakat, menghasilkan hasil transformatif.

Selain itu, LL memberdayakan siswa untuk bertindak sebagai agen perubahan dengan berpartisipasi dalam proyek keberlanjutan akar rumput dan praktik alternatif. Kegiatan seperti lokakarya yang bertanggung jawab terhadap lingkungan dan kolaborasi komunitas mendorong siswa untuk menantang norma konvensional dan mempercayai solusi inovatif (Van der Wee et al., 2024). Dengan terlibat dengan pemangku kepentingan dunia nyata dalam peran seperti mitra, klien, atau mentor, siswa memperoleh wawasan tentang kompleksitas tantangan sosial dan mengembangkan keterampilan dalam negosiasi, kerja tim, dan komunikasi (Van den Heuvel et al., 2021).

Dari perspektif organisasi, LLs meningkatkan kapasitas PT untuk penelitian partisipatif dan kolaborasi interdisipliner. Dengan melibatkan mahasiswa, akademisi, dan mitra eksternal dalam proses kreasi bersama, LL berkontribusi pada inovasi pengetahuan (Graczyk, 2015). Model ini juga memungkinkan PT untuk memenuhi *misi ketiga* mereka untuk berkontribusi pada pembangunan masyarakat melalui inisiatif keberlanjutan, proyek sains terbuka, dan transformasi budaya (Tercanli & Jongbloed, 2022).

Living Labs dalam PT mewakili pendekatan transformatif untuk pendidikan keberlanjutan dan keterlibatan masyarakat. Dengan mengintegrasikan pembelajaran berdasarkan pengalaman dengan aplikasi dunia nyata dan mendorong kolaborasi multi-pemangku kepentingan, LLs tidak hanya mempersiapkan siswa untuk mengatasi tantangan masa depan tetapi juga memposisikan PT sebagai agen aktif pembangunan berkelanjutan. Seiring dengan terus berkembangnya LL, mereka memiliki potensi untuk mendefinisikan kembali peran PT dalam menciptakan masa depan yang lebih adil dan berkelanjutan.

***Living Labs* di Pendidikan Tinggi: Peluang dan Tantangan**

Living Labs (LL) mendapatkan pengakuan sebagai kerangka kerja inovatif untuk mengintegrasikan praktik berorientasi keberlanjutan ke dalam Lembaga Pendidikan Tinggi (PT). Dengan memadukan pendidikan, penelitian, dan pemecahan masalah dunia nyata, *Living Labs* menawarkan pendekatan dinamis untuk mempersiapkan siswa untuk peran masa depan mereka dalam mengatasi tantangan sosial dan lingkungan (Van den Heuvel et al., 2021). Namun, menanamkan *Living Labs* ke dalam pendidikan tinggi juga menghadirkan berbagai tantangan, yang membutuhkan kebijakan kelembagaan yang direstrukturisasi, kolaborasi interdisipliner, dan penyelarasan pemangku kepentingan untuk memastikan keberhasilan mereka (Van der Wee et al., 2024).

Integrasi *Living Labs* ke dalam PT menghadapi hambatan signifikan terkait norma kelembagaan dan dinamika interdisipliner. Struktur akademik saat ini memprioritaskan efisiensi, transfer pengetahuan khusus domain, dan kurikulum yang kaku, yang dapat menghambat potensi transformatif LL (Van der Wee et al., 2024). Praktik tradisional ini sering bertentangan dengan sifat berulang dan eksploratif dari proses pembelajaran yang berfokus pada keberlanjutan, seperti introspeksi kritis, pembelajaran mandiri, dan desain berulang (Van der Wee et al., 2024). Agar sepenuhnya menyadari potensi LL, PT harus mendesain ulang kerangka pendidikan mereka untuk mendukung pembelajaran yang fleksibel, interdisipliner, dan berdasarkan pengalaman (Van der Wee et al., 2024).

Kolaborasi interdisipliner dalam LL juga menimbulkan tantangan, terutama dalam menjembatani perbedaan dalam bahasa profesional, budaya, dan harapan pemangku kepentingan. Menggabungkan tujuan pendidikan PT dengan tujuan LLs yang digerakkan oleh inovasi membutuhkan penyesuaian kompetensi yang cermat, serta mekanisme untuk mendorong kolaborasi antara mahasiswa, fakultas, dan pemangku kepentingan eksternal (Van den Heuvel et al., 2021). Sementara pemangku kepentingan mungkin melihat LL sebagai platform untuk mendelegasikan tugas yang telah ditentukan sebelumnya, potensi sebenarnya dari LL terletak pada mendorong kreasi bersama yang tulus dan pemecahan masalah kolaboratif di berbagai kelompok (Van der Wee et al., 2024).

Tantangan utama lainnya adalah mengamankan keberlanjutan keuangan jangka panjang untuk LL. Meskipun banyak proyek awalnya didanai melalui hibah, subsidi, atau model pembiayaan silang, pendekatan inovatif untuk pendanaan diperlukan untuk memastikan kontinuitasnya (Tercanli & Jongbloed, 2022). Kendala kelembagaan, seperti sumber daya yang terbatas dan struktur tata kelola yang kaku, semakin mempersulit integrasi LLs ke dalam sistem PT. Mengadopsi kerangka kerja fleksibel yang mengakomodasi inovasi yang berorientasi pada keberlanjutan sangat penting untuk mengatasi hambatan ini (Morales, Segalás, & Maseck, 2024).

Terlepas dari tantangan ini, LLs memiliki potensi yang signifikan untuk mengubah pendidikan dan keterlibatan masyarakat dalam PT. Dengan berfungsi sebagai ruang belajar hibrida, LL menjembatani kesenjangan antara akademisi dan masyarakat, memungkinkan siswa untuk terlibat langsung dengan tantangan dunia nyata (Van der Wee et al., 2024). Pendekatan ini menumbuhkan keterampilan kritis, seperti pemecahan masalah, kolaborasi, dan kemampuan beradaptasi, sambil memberdayakan siswa untuk bertindak sebagai agen perubahan (Van der Wee et al., 2024).

Untuk memanfaatkan potensi penuh LL, PT harus merangkul "pendekatan seluruh institusi" yang mengintegrasikan keberlanjutan di seluruh pengajaran, penelitian, operasi, dan keterlibatan masyarakat. Ini membutuhkan penyesuaian strategi kelembagaan dengan tujuan keberlanjutan,



menumbuhkan budaya interdisipliner dan transdisipliner, dan membangun mekanisme untuk belajar bersama dengan pemangku kepentingan masyarakat (Tercanli & Jongbloed, 2022). Banyak LLs yang terdapat dalam PT telah berhasil mendorong inisiatif keberlanjutan kampus, meningkatkan infrastruktur perkotaan, dan memfasilitasi kemitraan dengan pemerintah daerah dan organisasi sosial (Morales, Segalás, & Masseck, 2024).

Selain itu, LL menawarkan kesempatan untuk memikirkan kembali pedagogi tradisional dengan menekankan pendekatan relasional, responsif, dan emansipatif. Metode-metode ini memberdayakan siswa untuk menavigasi kompleksitas dan ketidakpastian tantangan keberlanjutan, menumbuhkan rasa kepemilikan dan tanggung jawab dalam mengatasi masalah sosial-lingkungan (Van der Wee et al., 2024).

Selain manfaat pendidikannya, LLs berkontribusi pada tujuan strategis PT yang lebih luas, termasuk dampak sosial dan inovasi. Dengan membangun sinergi dengan ekosistem regional dan menyelaraskan dengan keberlanjutan, PT dapat memanfaatkan LL sebagai platform untuk memajukan misi transformasi sosial ketiga mereka (Tercanli & Jongbloed, 2022). Hal ini membutuhkan dukungan institusional, seperti pendanaan, infrastruktur, dan keahlian khusus, untuk memastikan bahwa LL tetap layak dan berdampak dalam jangka panjang (Tercanli & Jongbloed, 2022).

Kesimpulannya, *Living Labs* merupakan metode yang menjanjikan untuk mengintegrasikan keberlanjutan ke dalam pendidikan tinggi. Dengan mengatasi tantangan kolaborasi interdisipliner, kendala kelembagaan, dan penyelarasan pemangku kepentingan, PT dapat sepenuhnya menyadari potensi transformatif LL. Melalui perubahan sistemik dalam kebijakan, praktik, dan pedagogi, LL dapat menjadi alat yang ampuh untuk membekali siswa dengan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk mendorong pembangunan berkelanjutan dan kemajuan masyarakat (Van der Wee et al., 2024; Van den Heuvel et al., 2021; Morales, Segalás, & Masseck, 2024).



Kegiatan Interaktif

Kegiatan interaktif berikut efektif bagi pelatih untuk menyampaikan modul dengan lebih baik kepada peserta didik:

Diskusi kelompok: Identifikasi karakteristik utama *Living Labs* dan diskusikan definisinya.

Analisis studi kasus: Jelajahi *Living Labs* yang ada¹⁴, fungsi dan hasilnya

Lokakarya: Simulasikan sesi kreasi bersama *living lab*

Debat: Diskusikan tantangan dan potensi mendirikan *Living Lab* di dalam PT Anda

Kuis Singkat¹⁵

1. Apa tujuan utama *Living Labs* dalam ekosistem inovasi terbuka?

- Untuk melakukan eksperimen terisolasi dan terkontrol pada teknologi baru.
- Untuk memfasilitasi kolaborasi multi-pemangku kepentingan dan kreasi bersama dalam konteks kehidupan nyata.
- Untuk membatasi keterlibatan pengguna dalam proses penelitian dan pengembangan.
- Untuk menggantikan penelitian akademik dengan inovasi industri.

2. Manakah dari berikut ini yang merupakan karakteristik inti dari *Living Labs* yang membedakannya dari pendekatan penelitian dan pengembangan tradisional?

- Eksperimen terkontrol dan terisolasi dalam pengaturan laboratorium.
- Metodologi tetap dan standar untuk semua proyek.
- Penekanan pada kolaborasi multi-pemangku kepentingan dan eksperimen kehidupan nyata.
- Ketergantungan eksklusif pada metode pengumpulan data kuantitatif.

¹⁴ 5 LL sedang diimplementasikan dalam proyek BRIDGE-BS, yang bertujuan untuk memajukan penelitian dan inovasi kelautan Laut Hitam untuk bersama-sama mengembangkan jalur Ekonomi Biru <https://bridgeblacksea.org/>

¹⁵ **JAWABAN: Q1** - b. Untuk memfasilitasi kolaborasi multi-pemangku kepentingan dan kreasi bersama dalam konteks kehidupan nyata | **Pertanyaan 2** - c. Penekanan pada kolaborasi multi-pemangku kepentingan dan eksperimen kehidupan nyata | **Pertanyaan 3** - d. Ini meningkatkan inovasi dengan melibatkan pemangku kepentingan sebagai mitra kreatif selama proses | **Pertanyaan 4** - sebuah. Dengan memberikan kesempatan kepada siswa untuk bersama-sama menciptakan solusi atas tantangan dunia nyata | **Pertanyaan 5** - b. Ketidakcocokan struktur akademik tradisional dengan sifat *Living Labs* yang fleksibel dan interdisipliner.



3. Apa manfaat utama dari kreasi bersama di *Living Labs*?

- a. Ini membatasi keterlibatan pengguna untuk menguji produk akhir.
- b. Ini menggantikan kolaborasi dengan eksperimen terkontrol.
- c. Ini menghilangkan kebutuhan akan umpan balik dan penyempurnaan berulang.
- d. Ini meningkatkan inovasi dengan melibatkan pemangku kepentingan sebagai mitra kreatif selama proses berlangsung.

4. Apa salah satu cara *Living Labs* dalam PT berkontribusi pada pendidikan keberlanjutan?

- a. Dengan memberikan kesempatan kepada siswa untuk bersama-sama menciptakan solusi untuk tantangan dunia nyata.
- b. Dengan berfokus secara eksklusif pada penelitian teoritis.
- c. Dengan mengisolasi kegiatan akademik dari kebutuhan masyarakat.
- d. Dengan membatasi kolaborasi pada pemangku kepentingan internal universitas.

5. Apa salah satu tantangan utama yang dihadapi oleh PT dalam mengintegrasikan *Living Labs* ke dalam sistem mereka?

- a. Kurangnya minat siswa pada proyek yang berorientasi pada keberlanjutan.
- b. Ketidakcocokan struktur akademik tradisional dengan sifat *Living Labs* yang fleksibel dan interdisipliner.
- c. Tidak adanya masalah dunia nyata yang cocok untuk keterlibatan siswa.
- d. Ketergantungan yang berlebihan pada tugas-tugas yang telah ditentukan sebelumnya alih-alih pemecahan masalah kolaboratif.



Referensi

- Bär, R., Rosset, J., Yilmaz, S., Piana, V., Moser, S., Boogen, N., & Grieder, M. (2023). Integrated Impact Assessment of Living Labs, Conceptual Framework, Approach and Methods applied in the LANTERN project. *Proceedings of the OpenLivingLab Days Conference 2023, "Living Labs for an Era of Transitions. How human-centric innovation is changing our lives"*, (pp. 57-61). Barcelona. https://enoll.org/wp-content/uploads/2023/11/olld-2023-proceedings_updated_11-23.pdf
- Bergvall-Kåreborn, B., Ihlström Eriksson, C., Ståhlbröst, A., & Lund, J. (2009). A Milieu for Innovation-Defining Living Labs. https://www.researchgate.net/publication/228676111_A_Milieu_for_Innovation-Defining_Living_Labs
- Carayannis, E., Barth, T., & Campbell, D. (2012). The Quintuple Helix innovation model: Global warming as a challenge and driver for innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 1. https://www.researchgate.net/publication/257884675_The_Quintuple_Helix_innovation_model_global_warming_as_a_challenge_and_driver_for_innovation
- Compagnucci, L., Spigarelli, F., Coelho, J., & Duarte, C. (2020). Living Labs and User Engagement for Innovation and Sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 289. https://www.researchgate.net/publication/348054057_Living_Labs_and_User_Engagement_for_Innovation_and_Sustainability
- Dell'Era, C., & Landoni, P. (2014). Living Lab: A Methodology between User-Centred Design and Participatory Design. *Creativity and Innovation Management*, 23. https://www.researchgate.net/publication/260912290_Living_Lab_A_Methodology_between_User-Centred_Design_and_Participatory_Design
- Dell'Era, C., Landoni, P., & Gonzalez, S. (2018). Investigating the Innovation Impacts of User-Centered and Participatory Strategies adopted by European Living Labs. *International Journal of Innovation Management*, 23. https://www.researchgate.net/publication/328070945_INVESTIGATING_THE_INNOVATION_IMPACTS_OF_USER-CENTRED_AND_PARTICIPATORY_STRATEGIES_ADOPTED_BY_EUROPEAN_LIVING_LABS
- ENoLL. (n.d.). *Living Labs*. Ανάκτηση 2024, από European Network of Living Labs (ENoLL): <https://enoll.org/living-labs/>



- European Commission: Directorate-General for the Information Society and Media. (2009). *Living Labs for user-driven open innovation: An overview of the Living Labs methodology, activities and achievements*. Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2759/34481>
- Evans, P., Schuurman, D., Ståhlbröst, A., & Vervoort, K. (2019). *Living Lab Methodology, Handbook*. U4IoT Consortium. https://www.northwalescollaborative.wales/wp-content/uploads/2020/10/Living-lab-methodology-handbook_r.pdf
- Fauth, J., De Moortel, K., & Schuurman, D. (2024). Living labs as orchestrators in the regional innovation ecosystem: A conceptual framework. *Journal of Responsible Innovation*, 11. <https://doi.org/10.1080/23299460.2024.2414505>
- Feurstein, K., Hesmer, A., Hribernik, K., Thoben, K.-D., & Schumacher, J. (2008). Living Labs – A New Development Strategy. In *European Living Labs - A New Approach for Human Centric Regional Innovation*. https://www.researchgate.net/publication/270821724_Living_Labs_-_A_New_Development_Strategy
- Graczyk, P. (2015). *Embedding a Living Lab approach at the University of Edinburgh*. Department for Social Responsibility and Sustainability, The University of Edinburgh. https://www.ed.ac.uk/files/atoms/files/embedding_a_living_lab_approach_at_the_university_of_edinburgh.pdf
- Herselman, M., Marais, M., & Pitse-Boshoman, M. (2010). Applying living lab methodology to enhance skills in innovation. *eSkills Summit 2010 Proceedings*. Cape Town. https://www.academia.edu/874381/Applying_living_lab_methodology_to_enhance_skills_in_innovation?email_work_card=view-paper
- Kruger, K., Montolio, D., & Hallik, M. (2024). User driven Social Innovation and Living Labs. <https://democrat-horizon.eu/wp-content/uploads/2024/10/Living-Labs-Social-Innovation-2.pdf>
- Leminen, S. (2015). Q&A What are living labs? *Technology Innovation Management Review*, 5. https://www.researchgate.net/publication/326311611_QA_What_are_living_labs
- Leminen, S., Westerlund, M., & Nyström, A.-G. (2012). Living Labs as Open-Innovation Networks. *Technology Innovation Management Review*, 2. https://www.researchgate.net/publication/326309915_Living_Labs_as_Open-Innovation_Networks



- Massari, S., Galli, F., Mattioni, D., & Chiffolleau, Y. (2023). Co-creativity in Living Labs: fostering creativity in co-creation processes to transform food systems. *JCOM*, 22(03). <https://doi.org/10.22323/2.22030203>
- Mirijamdotter, A., & Kulkki, S. (2006). The European Network of Living Labs for CWE - User-centric Co-creation and Innovation. *Exploiting the Knowledge Economy: Issues, Applications, Case Studies*, IOS Press. [https://www.academia.edu/7556907/The European Network of Living Labs for CWE User-centric Co creation and Innovation?source=swp_share](https://www.academia.edu/7556907/The_European_Network_of_Living_Labs_for_CWE_User-centric_Co_creation_and_Innovation?source=swp_share)
- Morales, I., Segalás, J., & Maseck, T. (2024). Evaluation of the urban living lab in HEIs towards education for sustainable development. *Frontiers in Education*, 9. <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1412380>
- Mulvenna, M., Bergvall-Kåreborn, B., Wallace, J., Galbraith, B., & Martin, S. (2010). *Living labs as engagement models for innovation*. [https://www.researchgate.net/publication/224232363 Living labs as engagement models for innovation](https://www.researchgate.net/publication/224232363_Living_labs_as_engagement_models_for_innovation)
- Tercanli, H., & Jongbloed, B. (2022). A Systematic Review of the Literature on Living Labs in Higher Education Institutions: Potentials and Constraints. *Sustainability*, 19(14). <https://doi.org/10.3390/su141912234>
- Van den Heuvel, R., Braun, S., Bruin, M., & Daniels, R. (2021). A Closer Look at Living Labs and Higher Education using a Scoping Review. *Technology Innovation Management Review*, 11. [https://www.researchgate.net/publication/358501858 A Closer Look at Living Labs and Higher Education using a Scoping Review](https://www.researchgate.net/publication/358501858_A_Closer_Look_at_Living_Labs_and_Higher_Education_using_a_Scoping_Review)
- Van der Wee, M., Tassone, V., Wals, A., & Troxler, P. (2024). Characteristics and challenges of teaching and learning in sustainability-oriented Living Labs within higher education: a literature review. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 25, pp. 255-277. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-10-2023-0465>
- Veeckman, C., Schuurman, D., Leminen, S., & Westerlund, M. (2013). Linking Living Lab Characteristics and Their Outcomes: Towards a Conceptual Framework. *Technology Innovation Management Review*, 3. [https://www.researchgate.net/publication/326311785 Linking Living Lab Characteristics and Their Outcomes Towards a Conceptual Framework](https://www.researchgate.net/publication/326311785_Linking_Living_Lab_Characteristics_and_Their_Outcomes_Towards_a_Conceptual_Framework)

- Waheed, H. (2017, December). Living Labs. *Journal of the Institution of Environmental Sciences*, 26.4. <https://www.the-ies.org/resources/living-labs>
- Westerlund, M., Leminen, S., & Habib, C. (2018). Key Constructs and a Definition of Living Labs as Innovation Platforms. *Technology Innovation Management Review*(8). https://www.researchgate.net/publication/329816684_Key_Constructs_and_a_Definition_of_Living_Labs_as_Innovation_Platforms

Sumber daya tambahan

- Body for sustainability in the education sector in the UK and Republic of Ireland (n.d.). *Launch of the EAUC's Living Lab Research / EAUC*. EAUC. https://www.eauc.org.uk/launch_of_eauc_living_lab_programme
- Bronson, K., Devkota, R. & Nguyen, V. (2021). Moving toward Generalizability? A Scoping Review on Measuring the Impact of Living Labs. *Sustainability*. 13. 502. https://www.researchgate.net/publication/348309275_Moving_toward_Generalizability_A_Scoping_Review_on_Measuring_the_Impact_of_Living_Labs
- Kviselius, N., Andersson, P., Ozan, H. & Edenius, M. (2009). Living Labs as Tools for Open Innovation. *Communications & Strategies*. 1. 75-94.
- Leal Filho, W., Ozuyar, P., Dinis, M., Azul, A., Alvarez, M., Da Silva Neiva, S., . . . Vasconcelos, C. (2023). Living labs in the context of the UN sustainable development goals: state of the art. *Sustainability Science*, 18. <https://doi.org/10.1007/s11625-022-01240-w>
- Leminen, S., Niitamo, V., & Westerlund, M. (2017). A Brief History of Living Labs: From Scattered Initiatives to Global Movement.
- Menny, M., Voytenko P., Yuliya & McCormick, K. (2018). Urban Living Labs and the Role of Users in Co-Creation. *GAIA - Ecological Perspectives for Science and Society*. 27. 68-77. 10.14512/gaia.27.S1.14.
- Pallot, M., Krawczyk, P. & Kivilehto, A. (2013). User Centred Open Innovation Domain Landscape within the European Network of Living Labs.
- Schuurman, D., Mahr, D., Marez, L. & Ballon, P. (2013). A fourfold typology of living labs: an empirical investigation amongst the ENoLL community. *ICE & IEEE-ITMC- Idots*.
- Schuurman, D., Marez, L.D., & Ballon, P. (2015). Living Labs: a systematic literature review.
- Vervoort, K., Santonen, T., Petsani, D., Servais, D., Boer, D., Spagnoli, F., Onur, O., Bertolin, J., Trousse, B., Desole, M. & Bamidis, P. (2023). Harmonizing the evaluation of living labs: a standardized evaluation framework.

Modul 9 - Faktor Keberhasilan untuk Mengembangkan Pendekatan Strategis dan Sistematis untuk Berkolaborasi

Pendahuluan

Dalam modul ini, kita akan fokus pada faktor-faktor kunci yang berhubungan dengan penetapan metode yang jelas, berorientasi pada tujuan, dan terstruktur untuk bekerja sama dengan mitra atau pemangku kepentingan untuk mencapai kesuksesan serta kolaborasi jangka panjang. Modul ini juga akan membahas secara singkat beberapa tantangan dan hambatan yang mungkin dihadapi dalam kolaborasi lintas sektor, terutama di antara pemangku kepentingan industri dan universitas, bersama dengan kemungkinan solusi dan saran tentang bagaimana hal ini dapat diatasi.

Pertama, mari kita bicara tentang kolaborasi. Kolaborasi strategis dan lintas sektor mengacu pada kemitraan yang disengaja dan berorientasi pada tujuan, di mana organisasi bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama yang mungkin berada di luar jangkauan upaya individu (Bryson, Crosby, & Stone, 2006). Dalam konteks pembangunan berkelanjutan dan inisiatif lingkungan, kolaborasi strategis memungkinkan organisasi untuk mengumpulkan sumber daya, keahlian, dan pengetahuan, yang meningkatkan kapasitas kolektif mereka untuk mengatasi tantangan kompleks secara efektif (Bryson, Crosby, & Stone, 2006). Kolaborasi semacam itu sangat penting di bidang-bidang seperti pariwisata berkelanjutan dan proyek ekonomi biru, di mana pendekatan multidisiplin dan lintas sektoral diperlukan untuk membuat dampak yang berarti (Austin & Seitanidi, 2012).

Melalui kemitraan, organisasi dapat berbagi risiko, mengurangi biaya, dan menciptakan solusi inovatif yang selaras dengan tujuan pembangunan berkelanjutan yang lebih luas, sedangkan universitas mendapatkan akses ke peralatan industri, lebih banyak pembiayaan, atau pendapatan dari lisensi atau paten (Rybnicek, & Königgruber, 2019). Misalnya, Gray dan Stites (2013) menyoroti bagaimana kolaborasi lintas sektor dalam proyek lingkungan dapat meningkatkan ketahanan, kemampuan beradaptasi, dan inovasi, yang penting untuk mengatasi masalah ekologi. Demikian pula, Clarke & Fuller (2010) membahas bagaimana kolaborasi terstruktur mendorong pembagian sumber daya dan mendorong pemecahan masalah kolektif, memungkinkan pemangku kepentingan untuk mencapai hasil yang lebih berkelanjutan bersama-sama daripada yang mereka bisa lakukan sendiri.



Contoh penting dari keberhasilan kolaborasi strategis di Asia adalah kemitraan antara kawasan ASEAN dan Uni Eropa melalui program Pendidikan Tinggi Paket Konektivitas Berkelanjutan (SCOPE).¹⁶ Inisiatif ini, diluncurkan pada tahun 2024, dirancang untuk mendorong kolaborasi di seluruh lembaga pendidikan tinggi dan penelitian di ekonomi biru dan sektor berbasis keberlanjutan lainnya. SCOPE berfokus pada penguatan tenaga kerja di kawasan ini melalui program pendidikan yang menyelaraskan keterampilan teknis dengan tuntutan pasar, terutama di industri yang berfokus pada keberlanjutan seperti ekonomi biru. Dengan menghubungkan lembaga pendidikan dengan mitra sektor swasta dan publik, inisiatif ini menyediakan kerangka kerja untuk proyek kolaboratif dan pertukaran pelajar, meningkatkan keahlian regional dan hasil pekerjaan di bidang-bidang penting bagi pembangunan ekonomi biru ASEAN.

Kolaborasi penting lainnya, proyek "Ekonomi Biru" Universitas Wollongong (UOW, n.d.), menyediakan cetak biru/*blue print* regional untuk pembangunan berkelanjutan di wilayah laut dan pesisir. Proyek ini bermitra dengan berbagai sektor untuk menerapkan strategi seperti akuntansi laut dan pemetaan spasial, membantu negara-negara ASEAN mengembangkan kerangka kerja untuk mengelola sumber daya laut secara berkelanjutan. Pekerjaan ini merupakan bagian dari upaya yang lebih luas di bawah Komisi Ekonomi dan Sosial PBB untuk Asia dan Pasifik (ESCAP) dan berfungsi sebagai model bagi negara-negara ASEAN lainnya yang mengeksplorasi strategi ekonomi biru yang berkelanjutan.

Kolaborasi ini menggarisbawahi potensi kemitraan antara universitas dan industri untuk memajukan inisiatif ekonomi biru yang berkelanjutan di Asia, mengatasi tantangan regional utama seperti konservasi lingkungan, pariwisata berkelanjutan, dan kesiapan tenaga kerja. Sekarang mari kita gali lebih dalam apa yang membuat inisiatif kolaboratif seperti di atas berhasil dan bagaimana mengembangkan pendekatan sistematis untuk kolaborasi strategis untuk memastikan keberhasilan dan umur panjang mereka.

Hasil Utama Pembelajaran

Pada akhir modul ini, peserta didik harus dapat:

- Mengidentifikasi dan menjelaskan faktor keberhasilan penting untuk membangun dan memelihara kolaborasi strategis, terutama dalam pengaturan kolaborasi lintas sektor dan Industri-Universitas.

¹⁶ <https://euinasean.eu/scope-he/>

- Kembangkan strategi untuk mengatasi tantangan umum dalam kolaborasi, seperti perbedaan budaya dan hambatan komunikasi.

Pedoman untuk Pelatih

Untuk memastikan pengalaman belajar yang sukses, pelatih harus:

- Memfasilitasi diskusi yang mendorong peserta untuk berbagi pengalaman dan wawasan kolaborasi mereka sendiri, menumbuhkan lingkungan saling belajar.
- Gunakan campuran kegiatan kelompok interaktif dan latihan reflektif untuk memperkuat konsep-konsep kunci dan mengilustrasikan aplikasi praktis.
- Tekankan kemampuan beradaptasi dengan membimbing peserta tentang cara menyesuaikan pendekatan kolaboratif agar sesuai dengan berbagai konteks organisasi dan budaya.



Unit 1 – Mengidentifikasi Faktor Keberhasilan Utama

Sebelum mengeksplorasi faktor-faktor kunci yang memastikan kolaborasi lintas sektor yang berhasil secara mendalam, yang pertama dan terpenting penting untuk memahami apa yang diperlukan oleh faktor-faktor ini. Faktor Keberhasilan Kritis (CSF) mengacu pada persyaratan yang diperlukan yang harus dipenuhi agar proyek berhasil; Perlu untuk membantu memusatkan upaya seseorang pada bidang-bidang yang mungkin memiliki dampak terbesar (Chiraag, 2024). Meskipun CSF berbeda berdasarkan sektor, perusahaan/organisasi, dan tujuan individu, mereka sering memiliki ciri-ciri berikut (Chiraag, 2024):

- **Tujuan dan Sasaran Utama:** Tujuan dan sasaran utama organisasi atau proyek terkait erat dengan CSF, karena menandakan aspek terpenting yang harus dicapai agar upaya tersebut dianggap berhasil.
- **Untuk** memantau kemajuan secara efisien, CSF harus dapat diukur; dengan demikian, mereka sering disertai dengan metrik atau Indikator Kinerja Utama (KPI), yang menunjukkan apakah persyaratan terpenuhi.
- **Keselarasan Strategis:** CSF melengkapi rencana dan misi menyeluruh organisasi, menyoroti bidang-bidang yang perlu ditangani perusahaan, untuk mencapai tujuan strategisnya.
- **Kekritisian:** Keberhasilan bergantung pada CSF; risiko kegagalan keseluruhan proyek atau organisasi sangat meningkat jika parameter ini tidak terpenuhi.
- **Fokus:** Dengan menekankan area terpenting yang menuntut perhatian dan investasi, CSF membantu memprioritaskan sumber daya dan upaya.

CSF sangat penting untuk perencanaan strategis dan kolaborasi, karena mereka menawarkan jalan yang jelas menuju kesuksesan, sambil membantu organisasi dalam mengalokasikan sumber daya secara efisien dan menetapkan prioritas untuk tujuan mereka. Dengan mengidentifikasi elemen keberhasilan utama, bisnis dan organisasi (Chiraag, 2024):

- ✓ Pastikan bahwa tim mereka berada di “halaman” yang sama mengenai tujuan strategis.
- ✓ Nilai kemajuan secara kuantitatif, karena setiap CSF memiliki indikator kinerja yang sesuai.
- ✓ Sesuaikan dengan pergeseran kondisi pasar dengan menilai dan merevisi CSF secara berkala.

Faktor Keberhasilan Utama dalam Kolaborasi Industri – Universitas (IUC)

Selama tinjauan literatur sistematis yang dilakukan oleh Rybnicek dan Königsgruber (2019), **empat kategori faktor berbeda** diidentifikasi, memprediksi upaya kolaborasi yang sukses antara sektor industri dan universitas:

- A) **Faktor kelembagaan**, mengacu pada lembaga yang berpartisipasi. Kategori ini mencakup faktor-faktor seperti:
- i) **Sumber daya:** Mereka memainkan peran penting dalam kolaborasi yang efektif antara industri dan universitas, dan biasanya berkaitan dengan waktu (dan keadaan yang tepat), dana, sumber daya manusia, dan peralatan. Kesalahpahaman sehubungan dengan waktu dan ketersediaan, harapan yang tidak realistis, akses ke sumber daya manusia dan peralatan yang sangat terlatih sering kali menimbulkan hambatan dan menghambat inisiatif kolaborasi semacam itu. Agar proyek kolaboratif dapat direncanakan, memiliki sumber daya, dan dikelola dengan benar, mekanisme keuangan dan akuntabilitas harus diperhitungkan sejak dini. Manajemen strategis alokasi sumber daya harus mematuhi strategi dan tujuan, diprioritaskan dengan benar, mempromosikan efisiensi, sering dipantau dan disesuaikan, dan harus terbuka dan transparan.
 - ii) **Struktur:** Latar belakang struktural yang beragam dan beragam dari pemangku kepentingan industri dan universitas juga dapat mempengaruhi kolaborasi lintas sektor; misalnya, prosedur birokrasi, kerangka kerja dan hierarki universitas yang kaku, kurangnya dukungan administratif, dan perselisihan pengambilan keputusan, yang dapat dimitigasi melalui manajemen proyek dan terminologi dan aturan yang harus diikuti.
 - iii) **Kesediaan untuk berubah:** Faktor ini terutama memerlukan kapasitas kedua belah pihak untuk mengenal dan memahami satu sama lain serta bertukar pengetahuan dan keahlian, menunjukkan kemampuan beradaptasi terhadap budaya dan situasi yang berbeda, secara aktif mendengarkan satu sama lain, dan menangani perubahan perusahaan.
- B) **Faktor relasional**, mengacu pada hubungan dan hubungan antara mitra yang berpartisipasi, termasuk faktor-faktor seperti:
- iv) **Komunikasi:** Mungkin faktor keberhasilan yang paling penting dan dikutip, ini mencerminkan dasar kolaborasi yang produktif, dibangun di atas hubungan pribadi

yang baik di antara para pihak. Ini termasuk komunikasi dan interaksi yang sering melalui berbagai saluran (tatap muka & online), umpan balik reguler, berbagi informasi, dan menjaga mitra tetap dalam lingkaran tentang perkembangan atau inisiatif. Komunikasi harus timbal balik, akurat, memadai, dan tepat waktu, menggunakan terminologi dan bahasa yang dapat dipahami semua orang.

- v) **Komitmen:** Faktor ini menanyakan tentang tingkat loyalitas seseorang (atau organisasi) terhadap kerja sama, kesediaan untuk menginvestasikan upaya yang cukup (dan waktu dan uang), dan tingkat identifikasi dengan kolaborasi dan tujuannya; kekurangannya dapat menghambat keberhasilan kolaborasi.
 - vi) **Kepercayaan:** Kepercayaan adalah faktor relasional penting lainnya. Pada awal kemitraan baru, kepercayaan dapat dibangun dan diperkuat melalui ikatan yang ada dan pengalaman kolaborasi sebelumnya, reputasi yang baik, dan mengadopsi gaya operasi dan pengambilan keputusan yang serupa. Pada gilirannya, ketidakpercayaan dapat mempengaruhi aliran informasi dan dapat menyebabkan penghentian atau tergelincirnya proyek kerja sama, oleh karena itu penting bagi mitra untuk meluangkan waktu untuk membangun rasa saling percaya dan menyiapkan mekanisme untuk mempertahankannya (misalnya, melalui kontrak).
 - vii) **Budaya:** Dalam hal ini, budaya mengacu pada pemahaman bersama di dalam organisasi tentang bagaimana anggota harus melihat, mempertimbangkan, dan merasakan masalah dan kesulitan dan tantangan. Mitra perlu melangkah dengan ringan untuk menjembatani kesenjangan budaya antara universitas dan industri dan mengidentifikasi perbedaan dan kesamaan di awal proyek.
- C) **Faktor luara/output**, yang terhubung dengan hasil yang diinginkan dari kolaborasi dan dibagi menjadi dua subkategori:
- viii) **Tujuan:** Strategi, visi, tujuan, rencana, atau hasil yang diantisipasi dari kemitraan biasanya disebut sebagai tujuan. Kompatibilitas tujuan adalah salah satu aspek terpenting; ketidakcocokan dapat membahayakan pencapaian hasil yang diinginkan (misalnya, keinginan untuk mempublikasikan hasil versus menahannya karena alasan persaingan). Tujuan dan sasaran harus didefinisikan dengan jelas di awal proyek, mengikuti misalnya pendekatan SMART (spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, terikat waktu).
 - ix) **Transfer pengetahuan dan teknologi:** Transfer yang efektif dan ekstensif dapat meningkatkan pengembangan produk, meningkatkan keunikan teknologi, dan

meningkatkan kinerja inovasi. Namun, hambatan yang signifikan, seperti kesenjangan pengetahuan, pertimbangan budaya, atau kurangnya keahlian dalam transfer pengetahuan mungkin dihadapi.

D) **Faktor kerangka kerja**, menyinggung aspek lingkungan, antara lain:

- x) **Lingkungan:** Faktor ini memerlukan aspek-aspek yang dapat memiliki efek positif atau negatif pada kolaborasi yang dibayangkan, seperti dukungan pemerintah, pendanaan publik, insentif pajak, pembatasan hukum, dan iklim pasar.
- xi) **Kontrak dan Hak Kekayaan Intelektual (HKI):** Di satu sisi, kontrak yang menguraikan perjanjian, tugas, dan kewajiban berfungsi untuk membangun kepercayaan antara mitra, menurunkan kemungkinan ketidaksepakatan di masa depan, dan sangat penting untuk mengonfirmasikan bahwa tujuan yang ditetapkan telah tercapai. Di sisi lain, perjanjian kerahasiaan dan kerahasiaan sangat penting, karena masalah dan perselisihan yang berkaitan dengan kepemilikan proyek atau pembayaran royalti dapat muncul sehubungan dengan paten atau HKI lainnya.
- xii) **Jarak geografis:** Jarak geografis yang optimal meningkatkan akses ke fasilitas dan sumber daya manusia, serta kemungkinan mitra bisnis dan akademik bekerja sama. Hal tersebut dapat terjadi karena kontak tatap muka masih lebih disukai daripada saluran lain, Kedekatan jarak geografis dapat berfungsi sebagai insentif untuk berkolaborasi dengan orang-orang terdekat.

Selain faktor keberhasilan utama yang disebutkan di atas dalam kolaborasi industri-universitas, seperti yang diidentifikasi oleh Rybnicek & Königsgruber (2019), faktor-faktor kunci berikut yang berperan untuk kolaborasi lintas sektor yang sukses juga telah diusulkan (e.g., Department of Premier and Cabinet Tasmanian Government, (n.d.); Key Success Edge, (n.d.):

1. **Kepemimpinan:** Pemimpin yang kuat dan sukses adalah pemimpin yang memiliki sifat dan kemampuan yang diperlukan untuk memimpin kelompok atau organisasi menuju tujuan dan hasil yang diinginkan. Pemimpin harus memastikan bahwa tim mereka menyadari keuntungan yang berasal dari kerja tim, dan kemudian mengakui dan menghargai keterlibatan dalam upaya kelompok tersebut. Bergantung pada situasi dan keterampilan unik setiap orang, kepemimpinan dapat dibagikan atau dipegang oleh satu individu. Untuk berkomunikasi dan menegosiasikan solusi secara efektif berdasarkan kepentingan yang saling bertentangan, para pemimpin juga harus memiliki tujuan yang kuat, dan mampu mendefinisikan peran dan tugas, dan menggunakan keterampilan interpersonal. Kesadaran diri, pengendalian diri, akuntabilitas,

dorongan, empati, fleksibilitas, ketegasan, komunikasi, dan keterampilan sosial adalah beberapa sifat yang diperlukan dari seorang pemimpin yang efektif.

2. **Keanggotaan:** Menemukan dan melibatkan individu yang tepat untuk mengambil bagian dalam diskusi dan proses pengambilan keputusan sangat penting untuk pengaturan kolaboratif yang sukses. Anggota harus dididik tentang topik tersebut dan memiliki kapasitas untuk memutuskan atas nama organisasi mereka dan memberikan umpan balik secara teratur tentang kemajuan yang dibuat. Sangat bermanfaat bagi anggota kelompok (secara individu atau kolektif) untuk memiliki hal-hal berikut: manajemen hubungan dan konflik, komunikasi, negosiasi dan keterampilan mediasi, proyek/kontrak dan manajemen catatan.
3. **Manajemen risiko:** Proses manajemen risiko memerlukan identifikasi, penilaian, dan prioritas potensi risiko terhadap proyek atau kemitraan, dengan tujuan untuk menerapkan strategi untuk memitigasi dan memantaunya. Pendekatan manajemen risiko yang efektif akan membantu kemitraan menentukan dan menangani potensi risiko, sehingga meminimalkan kemungkinan efek samping dan menjamin stabilitas dan pertumbuhan yang berkelanjutan.

Pertuz et al. (2021) sampai pada kesimpulan serupa sehubungan dengan faktor keberhasilan IUC; Fitur struktural internal, dukungan kelembagaan, kebijakan kekayaan intelektual, kapasitas teknologi, kedekatan dengan mitra, lokasi, mekanisme tata kelola, manajemen dan motivasi bakat manusia dan tim kolaborasi, dan keselarasan perjanjian kolaborasi dengan strategi organisasi adalah salah satu faktor prediksi keberhasilan yang paling penting, disertai dengan pengalaman sebelumnya dengan proses kolaboratif dan penelitian dan pengembangan, kepercayaan dan komunikasi yang efektif di antara anggota kolaborasi, tujuan bersama dan saling memahami kebutuhan dan aspek terkait dari proses kolaborasi; kemampuan untuk berbagi sumber daya dan biaya dalam proses kerja sama; dan promosi produksi ilmiah bersama dengan universitas.

Temuan tampaknya menyatukan bahwa komponen terpenting untuk kolaborasi strategis yang sukses adalah **koordinasi di antara semua pemangku kepentingan proyek** (Liu et al., 2019). Aliran informasi, tujuan, dan sasaran bersama di antara pemangku kepentingan proyek, serta keterlibatan operasional dan keuangan tampaknya menjadi faktor paling penting untuk keberhasilan.

Unit 2 – Tantangan dan Solusi dalam Kolaborasi Strategis

Pada bagian sebelumnya, menjadi jelas bahwa, meskipun ada banyak peluang dan faktor yang memengaruhi keberhasilan upaya kolaboratif lintas sektor, mungkin juga ada banyak hambatan dan

tantangan yang dihadapi, yang dapat mengganggu hasil yang menguntungkan dari upaya tersebut. Lebih khusus lagi, seperti yang telah kita bahas sebelumnya, proyek kolaboratif sering menghadapi **tantangan yang berasal dari keterbatasan sumber daya (keuangan, manusia, dan teknologi) dan prioritas yang berbeda di antara mitra**, yang dapat menghambat kemajuan dan keberlanjutan.

Penelitian oleh Bryson, Crosby, dan Stone (2015) menunjukkan bahwa sumber daya yang terbatas sering menyebabkan ketidakseimbangan kekuasaan antar mitra, dengan organisasi yang didanai dengan baik terkadang secara tidak sengaja mendominasi kolaborasi. Mengatasi masalah ini membutuhkan komunikasi yang transparan tentang keterbatasan sumber daya masing-masing mitra dan kesepakatan bersama tentang mekanisme pembagian sumber daya yang adil di seluruh proyek (Ansell & Gash, 2008). Protokol yang jelas untuk alokasi sumber daya yang ditetapkan di awal proyek dapat membantu menyeimbangkan kontribusi dan memastikan bahwa semua pihak merasa dihargai dan berkomitmen.

Tantangan lain yang sering muncul dari tujuan dan prioritas yang berbeda di antara kolaborator, terutama dalam proyek lintas sektor di mana entitas publik, swasta, dan nirlaba mungkin memiliki kepentingan yang saling bertentangan. Clarke dan Fuller (2011) mencatat bahwa tujuan yang berbeda ini dapat menciptakan gesekan, terutama jika tujuan berubah dari waktu ke waktu atau jika mitra memiliki persepsi yang berbeda tentang kesuksesan. Untuk mengatasi hal ini, solusi yang ditekankan oleh penulis adalah pembentukan misi dan metrik bersama pada awal upaya. Dengan mengembangkan visi terpadu dan meninjau kembali tujuan secara teratur, kolaborator dapat menyelaraskan kembali upaya mereka dan mempertahankan kohesi (Gray, 1989).

Tantangan umum lebih lanjut dalam kolaborasi lintas sektor adalah perbedaan dalam budaya dan struktur organisasi (Rybnicek & Königgruber, 2019). Masalah ini muncul karena organisasi publik, swasta, dan akademik sering memiliki nilai, proses, dan norma kerja yang berbeda yang dapat menyebabkan kesalahpahaman dan gesekan. Misalnya, perusahaan swasta biasanya memprioritaskan keuntungan dan efisiensi, sementara universitas mungkin fokus pada kualitas penelitian dan kebebasan akademik, dan entitas sektor publik sering mematuhi protokol birokrasi (Sowa, 2009).

Seperti yang menjadi jelas dalam eksplorasi berbagai faktor keberhasilan utama, membangun **saluran komunikasi yang kuat** dan melakukan sesi umpan balik secara teratur mungkin merupakan strategi yang paling efektif untuk mengelola dan menyelesaikan tantangan. Komunikasi yang efektif tidak hanya mengurangi kesalahpahaman, tetapi juga menumbuhkan kepercayaan dan akuntabilitas, yang penting untuk keberhasilan kolaborasi jangka panjang (Bryson et al., 2015).

Selain komunikasi yang sering dan konstruktif, menunjukkan **fleksibilitas** juga dapat membantu mengatasi tantangan yang terkait dengan sumber daya dan struktur (Rybnicek & Königsguber, 2019). Ini memerlukan, misalnya, beradaptasi dengan tujuan sendiri, menyesuaikan diri dengan ketidakstabilan dan perubahan, menetapkan aturan dan pedoman formal, membuat konsesi dan kompromi bila perlu, berpikiran terbuka, mengenali dan menghormati perbedaan budaya, dan menahan diri untuk tidak memaksakan adat istiadat dan metode sendiri pada pasangan.

Berkenaan dengan hubungan antara pihak-pihak yang bekerja sama, hal ini harus diatur oleh **kejujuran**, yang memerlukan perlakuan satu sama lain secara adil, berbicara dengan jujur dan bebas, mematuhi komitmen yang dibuat, dan segera memperbarui mitra tentang setiap perkembangan dengan keterbukaan dan kebenaran tentang tujuan, peraturan HKI, atau berbagi pengetahuan (Barnes et al., 2002; Rybnicek & Königsguber, 2019). Memperlakukan kemitraan dengan kejujuran akan membantu dalam membina dan membangun kepercayaan, yang merupakan faktor kunci keberhasilan untuk setiap kolaborasi strategis.

Ditambah dengan kejujuran, **kejelasan** juga harus lazim dalam kolaborasi strategis untuk memastikan kesuksesan dan umur panjang mereka. Ini memerlukan, misalnya, menetapkan tujuan yang jelas dan menjadi jelas tentang harapan sejak awal, membuat rencana yang realistis, memutuskan peran dan tanggung jawab sejak awal, dan menentukan tingkat komitmen masing-masing mitra (Barnes et al., 2002). Dengan demikian, sangat penting untuk memberikan cukup waktu untuk belajar tentang minat dan niat mitra, mengajukan pertanyaan bila diperlukan, membicarakan dan menegosiasikan tujuan, serta aspirasi, dari awal inisiatif bersama, hingga sepanjang masa Kerjasama berlaku (Borgia et al., 2011).

Terakhir, meneliti lingkungan di mana kerja sama akan berlangsung, mengawasi pengaruh lingkungan, dan mendapat informasi tentang perkembangan terbaru atau yang akan datang sangat direkomendasikan untuk pembangunan IUC yang sukses (Rybnicek & Königsguber, 2019). Hal tersebut menyiratkan untuk tetap *up to date* dengan peristiwa sosial, politik, hukum, dan ekonomi baru-baru ini dan memahami bagaimana hal itu memengaruhi bisnis dan lembaga akademik —misalnya, mengenali dan memanfaatkan peluang untuk pembiayaan publik, dan mengawasi potensi insentif (pajak) untuk IUC atau perubahan pasar.

Perlu dicatat bahwa, menurut penelitian (misalnya, Barnes et al., 2002; Rybnicek & Königsguber, 2019) pentingnya faktor keberhasilan yang relevan berubah selama IUC. Peran yang jelas, komunikasi yang sering, pertemuan rutin, dan/atau komitmen waktu yang signifikan untuk bertukar pikiran semuanya penting selama pembentukan kerja sama. Namun, faktor-faktor lain, seperti kemampuan beradaptasi,

kapasitas untuk belajar dari satu sama lain, dan/atau keberadaan rasa saling percaya, dapat menjadi penting seiring dengan perkembangan dan perkembangan kemitraan. Hal tersebut menyiratkan, bahwa tantangan dan masalah yang berbeda akan muncul di berbagai tingkat dan tahapan kolaborasi, yang perlu ditangani dan diselesaikan.

Kesimpulan

Dalam modul ini, kami telah berfokus pada faktor-faktor kunci yang penting untuk memastikan keberhasilan dan umur panjang upaya kolaborasi lintas sektor, dan terutama dalam Kolaborasi Industri-Universitas (IUC). Universitas sangat penting untuk mencapai kemajuan ekonomi dalam masyarakat berbasis pengetahuan saat ini, dan IUC memiliki sejarah panjang di banyak negara di seluruh dunia. Kemitraan semacam itu biasanya bermanfaat bagi kedua belah pihak, dengan perusahaan mendapat manfaat dari "sentuhan ilmiah" universitas, dan universitas dari pendanaan tambahan dan akses ke industri (Rybnicek & Königsgruber, 2019). Namun, jika pasangan memiliki tujuan yang saling bertentangan, tidak setuju pada poin-poin tertentu, atau mengalami kesulitan bekerja sama, pasangan yang salah berpotensi terbukti "buruk".

Oleh karena itu, salah satu elemen dasar dari kolaborasi yang sukses adalah mengidentifikasi dan melibatkan mitra yang tepat. Proses pemetaan pemangku kepentingan yang sistematis membantu menentukan peran, kepentingan, dan kontribusi potensial dari berbagai pihak yang terlibat. Menurut Bryson et al. (2015), langkah ini membutuhkan pertimbangan yang cermat terhadap reputasi, pengaruh, dan keselarasan pemangku kepentingan dengan tujuan kolaborasi. Pendekatan partisipatif terhadap keterlibatan pemangku kepentingan, seperti yang diusulkan oleh Reed et al. (2013), memastikan bahwa semua pemangku kepentingan yang relevan terlibat di awal proses dan diberi platform untuk menyuarakan kebutuhan dan kekhawatiran mereka. Hal ini mengarah pada tingkat kepercayaan dan saling pengertian yang lebih tinggi, yang sangat penting untuk keberhasilan kolaborasi.

Selain itu, agar kolaborasi menjadi efektif, harus ada struktur yang jelas untuk pengambilan keputusan, resolusi konflik, dan pelaporan. Proses yang jelas membantu menghindari kebingungan dan memastikan bahwa keputusan dibuat tepat waktu dan adil. Seperti yang dikemukakan Ansell & Gash (2008), menetapkan protokol pengambilan keputusan yang transparan dan menyelesaikan konflik dengan cepat adalah kunci untuk mempertahankan momentum dalam kemitraan. Mereka menekankan bahwa ketika mitra telah menyetujui kerangka kerja untuk menyelesaikan perselisihan, kemungkinan kesalahpahaman berkurang. Selain itu, mekanisme pelaporan yang efektif membuat semua pihak

mendapat informasi tentang kemajuan, tantangan, dan perubahan dalam lintasan proyek, memperkuat akuntabilitas dan transparansi. Pendekatan terstruktur ini tidak hanya memastikan kelancaran alur operasional tetapi juga meningkatkan keberlanjutan jangka panjang dari inisiatif kolaboratif.

Terakhir, menggunakan metrik untuk melacak kemajuan sangat penting dalam pendekatan sistematis untuk kolaborasi (creately, n.d.). Tonggak sejarah dan KPI memberikan sarana yang jelas untuk menilai apakah kolaborasi berada di jalur yang benar dalam mencapai tujuannya. Menurut Sowa (2009), menetapkan metrik kinerja yang terdefinisi dengan baik di awal proyek membantu memandu upaya tim dan memungkinkan penyesuaian tepat waktu. Ini juga memungkinkan kolaborator untuk merayakan pencapaian, sehingga mempertahankan motivasi dan keterlibatan. Dalam konteks ekonomi biru, di mana tujuan jangka panjang dan kompleks sering bermain, langkah ini membantu memastikan bahwa kolaborasi tetap fokus pada hasil yang terukur, seperti konservasi sumber daya, pertumbuhan ekonomi berkelanjutan, atau dampak lingkungan (Clarke & Fuller, 2010). Metrik juga memberikan bukti untuk pelaporan kepada penyandang dana dan pemangku kepentingan, yang menunjukkan manfaat nyata dari kolaborasi tersebut.



Kegiatan Interaktif

Refleksi Kelompok

Waktu: 20—30 menit

Langkah:

- Bagilah peserta didik menjadi kelompok-kelompok yang terdiri dari 3-4 orang sesuai dengan jumlah mereka.
- Mintalah mereka untuk meneliti IUC yang sukses atau mempresentasikannya dari pengalaman mereka jika mereka memilikinya. Siapa pihak-pihak itu? Apa yang mereka kolaborasikan? Berapa lama kolaborasi berlangsung? Apa hasilnya?
- Sekarang minta mereka untuk memikirkan faktor kunci keberhasilan dari kolaborasi ini dan menuliskannya.
- Tim juga diminta untuk menganalisis bagaimana kemitraan mengatasi tantangan seperti pendanaan yang terbatas, prioritas pemangku kepentingan yang beragam, dan hambatan peraturan.
- Setiap tim mempresentasikan temuan mereka.
- Jika ada waktu tambahan, tim dapat melanjutkan untuk membuat upaya kolaborasi mereka sendiri: Dengan siapa mereka akan berkolaborasi? Pada apa? Apa yang harus mereka pertimbangkan untuk berhasil? Tantangan apa yang perlu mereka atasi dan bagaimana caranya?

Kuis Singkat¹⁷

1. **Kolaborasi strategis dan lintas sektor mengacu pada kemitraan yang disengaja dan berorientasi pada tujuan, di mana organisasi bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama yang mungkin berada di luar jangkauan upaya individu.**
 - a. Benar
 - b. Salah

¹⁷ **JAWABAN:** Q1 - a. Benar | Q2 - a. Benar | Q3 - d. Normalitas | Q4 - b. Sumber Daya | **Pertanyaan 5** - d. Semua hal di atas

2. **Faktor Keberhasilan Kritis (CFS) mengacu pada persyaratan yang diperlukan yang harus dipenuhi agar proyek berhasil; mereka membantu memusatkan upaya seseorang pada bidang-bidang yang mungkin memiliki dampak terbesar.**
 - a. Benar
 - b. Salah

3. **Manakah dari berikut ini yang BUKAN merupakan karakteristik Faktor Keberhasilan Kritis?**
 - a. Fokus
 - b. Penyelarasan strategis
 - c. Pengukuran
 - d. Normalitas

4. **Manakah dari berikut ini yang berkaitan dengan Faktor keberhasilan institusional menurut Rybnicek & Königsgruber (2019)?**
 - a. Jarak geografis
 - b. Sumber daya
 - c. Komitmen
 - d. Manajemen risiko

5. **Apa cara yang efektif untuk memastikan kolaborasi lintas sektor yang lancar dan sukses?**
 - a. Libatkan mitra yang tepat
 - b. Tetapkan struktur yang jelas dari awal
 - c. Gunakan metrik & KPI
 - d. Semua hal di atas
 - e. Tidak satu pun dari yang di atas



Referensi

- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571.
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012). Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part 1. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), 726-758.
- Barnes, T., Pashby, I., & Gibbons, A. (2002). Effective university-industry interaction: A multi-case evaluation of collaborative R&D projects. *European Management Journal*, 20(3), 272-285.
- Borgia, D., Bonvillian, A., & Rubens, G. (2010). Case study of Chinese and US university, college of business partnerships: form, process, opportunities, and challenges. *Journal of Management Policy and Practice*, 12(1), 98-107.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature. *Public Administration Review*, 66(s1), 44-55.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2015). Designing and implementing cross-sector collaborations: Needed and challenging. *Public Administration Review*, 75(5), 647-663.
- Chiraag, G. (2024). Understanding Critical Success Factors (CSFs) in Strategic Planning. *Creately*. Available at <https://creately.com/guides/critical-success-factors/>. Accessed on 25/10/2024.
- Clarke, A., & Fuller, M. (2010). Collaborative strategic management: Strategy formulation and implementation by multi-organizational cross-sector social partnerships. *Journal of Business Ethics*, 94, 85-101.
- Department of Premier and Cabinet. Tasmanian Government. (n.d.). Critical factors for successful collaboration. Available at <https://www.dpac.tas.gov.au/divisions/policy/collaboration/10>. Accessed on 25/10/2024.
- Gray, B., & Stites, J. P. (2013). Sustainability through partnerships. *Capitalizing on collaboration. Network for business sustainability, case study*, 24, 1-110.
- Key Success Edge (n.d.). Key Success Factors in Strategic Management. Available at <https://keysuccesedge.com/key-success-factors-in-strategic-management/>. Accessed on 26/10/2024.

- Liu, S. H., Rahmawati, Y., & Zawawi, N. A. W. A. (2019). Critical success factors of collaborative approach in delivering sustainable construction. In *MATEC Web of Conferences* (Vol. 270, p. 05003). EDP Sciences.
- Pertuz, V., Miranda, L. F., Charris-Fontanilla, A., & Pertuz-Peralta, L. (2021). University-industry collaboration: a scoping review of success factors. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(3), 280.
- Reed, M. S., Graves, A., Dandy, N., Posthumus, H., Hubacek, K., Morris, J., ... & Stringer, L. C. (2009). Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. *Journal of environmental management*, 90(5), 1933-1949.
- Rybnicek, R., & Königsgruber, R. (2019). What makes industry–university collaboration succeed? A systematic review of the literature. *Journal of business economics*, 89(2), 221-250.
- Sowa, J. E. (2009). The collaboration decision in nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(6), 1003–1025.
- University of Wollongong Australia (n.d.). Launching a Blue Economy. Available at <https://www.uow.edu.au/global-challenges/sustaining-coastal-and-marine-zones/launching-a-blue-economy/>. Accessed on 06/11/2024.

