



# **PARTISIPASI PUBLIK:** **Model, Pendekatan, dan Praksis**

**Khaerul Umam Noer**

# **PARTISIPASI PUBLIK:** **MODEL, PENDEKATAN, DAN PRAKSIS**



# PARTISIPASI PUBLIK: MODEL, PENDEKATAN, DAN PRAKSIS

*KHAERUL UMAM NOER*



Partisipasi Publik: Model, Pendekatan, dan Praksis /  
Khaerul Umam Noer; ed-1 – Jakarta: Perwatt, 2022

iv + 188 hlm; 14.5x21 cm

ISBN 978-623-97556-2-1

*Judul:*

*Partisipasi Publik: Model, Pendekatan, dan Praksis  
Khaerul Umam Noer*

*Cetakan pertama, November 2022*

*Atas dukungan penuh dari Lembaga Pengelola Dana Pendidikan dan  
Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi RI melalui  
skema Hibah Riset Keilmuan 2021*

*Hak cipta dilindungi Undang-Undang*

*Sampul: public spirit by Kim Eun-Shil*

Jl. Buncit Raya No.1, Kalibata Pulo, Kelurahan Pancoran,  
Jakarta Selatan. E. perwatt.press@gmail.com

## **PENGANTAR**

Buku ini bukan laporan penelitian, meski didasarkan pada penelitian lapangan serius tentang mitigasi bencana alam. Buku ini pada dasarnya adalah solusi atas persoalan klasik dalam implementasi kebijakan di Indonesia: minimnya partisipasi publik.

Ketika kami memperoleh hibah riset keilmuan yang digagas oleh Lembaga Pengelola Dana Pendidikan dan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi, pada awalnya pikiran kami sederhana: bagaimana melakukan penelitian tentang mitigasi bencana alam menggunakan sudut pandang governansi kolaboratif. Sejak awal kami menyadari sepenuhnya bahwa tatakelola kolaborasi lebih indah secara teori ketimbang praktik. Namun ketika kami terjun ke lapangan, mewawancarai berbagai pihak pemangku kepentingan, mulai dari apparatus desa, Badan Nasional Penanggulangan Bencana, Badan Penanggulangan Bencana Daerah, tokoh masyarakat, karang taruna, ketua DPRD, mantan anggota DPRD, pihak media, lembaga pendidikan, NGO/CSO, hingga masyarakat umum, kami menyadari bahwa titik masalahnya bukan tidak adanya kolaborasi lintas sektor dan upaya mendorong partisipasi publik, melainkan para stakeholder itu tidak tahu harus berangkat dari mana dan bagaimana caranya menjaring partisipasi publik.

Berangkat dari hal itu, maka ketika penelitian ini berjalan, kami memutuskan untuk tidak membuat monograf penelitian. Biarlah luaran penelitian menjadi tugas akhir mahasiswa yang terlibat dalam penelitian ini. Luaran yang kami susun harus lebih ambisius: memberi petunjuk tentang bagaimana caranya membangun kepercayaan publik dan menjaring partisipasi publik.

Dengan latar belakang antropolog, feminist jurisprudence, dan psikologi, kami menyusun buku ini. Buku ini adalah solusi yang

kami tawarkan, bahwa ada cara untuk menjaring aspirasi publik, apapun isu yang diangkat.

Buku ini tentu tidak dapat terlaksana tanpa bantuan berbagai pihak, dan untuk itu kami mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada Lembaga Pengelola Dana Pendidikan (LPDP) dan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi RI yang telah mendukung sepenuhnya penelitian ini melalui skema hibah kemanusiaan tahun 2021-2022. Kami juga mengucapkan terima kasih kepada Rektor dan LPPM Universitas Muhammadiyah Jakarta atas seluruh bantuan dan fasilitasnya.

Terima kasih juga kepada Yayasan Attaqwa yang telah menjadi mitra utama dalam penelitian ini, yang telah memberikan tempat tinggal dan membantu seluruh prosesnya. Juga kepada para informan, mulai dari apparatus desa, Badan Permusyawaratan Desa, Kepala BPBD Kabupaten Bekasi, BNPB Pusat, MUI dan tokoh agama, guru-guru sekolah, ketua dan anggota karang taruna, dan masyarakat yang telah menerima tim kami dengan baik selama pelaksanaan penelitian.

Kami mengucapkan terima kasih kepada tim yang luar biasa: Dr. Lidwina Inge Nurtjahyo, Dr. Theresia Indira Shanti, dan Sipin Putra yang telah membantu pengambilan data lapangan. Terima kasih kepada tim mahasiswa: Agisni Aulia Silfa Putri, Andrian Alan Kusuma, Ennike Rahayu, Khofifah Ketiara dan Pandu Mukti Syahputro.

Akhirnya, semoga buku ini mampu memberikan sumbangan terbaik dalam upaya mendorong partisipasi publik dalam membentuk kebijakan yang tidak hanya responsif, namun juga kolaboratif.

Bekasi, 1 November 2022

Penulis

## DAFTAR ISI

Pengantar_____	i
Daftar Isi_____	iii
Tentang Buku Ini_____	1
Bagian 1: Tinjauan partisipasi masyarakat_____	5
Bab 1. Mendefinisikan kembali apa yang partisipasi dan apa yang bukan_____	7
Bab 2. Alasan untuk partisipasi publik_____	15
Bab 3. Karakteristik partisipasi publik yang efektif_____	27
Bagian 2: Merancang program partisipasi masyarakat____	35
Bab 4. Analisis keputusan_____	37
Bab 5. Perencanaan proses_____	63
Bab 6. Perencanaan implementasi_____	97
Bagian 3: Peralatan menjaring partisipasi masyarakat____	105
Bab 7. Teknik untuk menyebarkan informasi kepada masyarakat_____	109
Bab 8. Teknik untuk mendapatkan informasi dari masyarakat_____	131



Bab 9. Kesimpulan\_\_\_\_\_ 183

Tentang Kami\_\_\_\_\_ 187

## **PENGANTAR**

Demokrasi adalah pekerjaan yang sedang berjalan. Pemahaman kita tentang apa arti demokrasi telah berkembang dari waktu ke waktu. Tidak ada satu bentuk demokrasi, seperti yang digambarkan oleh keragaman bentuk pemerintahan di negara-negara demokratis. Tantangannya adalah selalu mewujudkan demokrasi dalam praktik.

Eksperimen lain dalam demokrasi sedang berlangsung hari ini. Semakin, partisipasi publik dalam pengambilan keputusan pemerintah dianggap sebagai bagian dari definisi demokrasi. Partisipasi publik sekarang menjadi persyaratan hukum atau prasyarat untuk pengambilan keputusan pemerintah di sebagian besar dunia Barat. Persyaratan partisipasi publik telah tertanam di hampir setiap bagian penting dari undang-undang lingkungan di Amerika Serikat dan Kanada sejak tahun 1970-an. Lebih dari tiga puluh lima negara Eropa adalah penandatangan Konvensi Aarhus 1998, yang secara resmi dikenal sebagai Komisi Ekonomi Perserikatan Bangsa-Bangsa untuk Konvensi Eropa tentang Akses Informasi, Partisipasi Publik dalam Pengambilan Keputusan, dan Akses terhadap Keadilan dalam Masalah Lingkungan, yang mulai berlaku pada tahun 2001. Pemerintah berkomitmen untuk mengambil langkah-langkah untuk memastikan partisipasi publik dan akses ke informasi dalam semua pengambilan keputusan lingkungan. Partisipasi publik juga merupakan prasyarat untuk pendanaan proyek pembangunan ekonomi internasional oleh Bank Dunia dan berbagai bank regional. Banyak perusahaan juga telah melakukan program partisipasi publik sebagai bagian dari

keputusan tentang pengelolaan sumber daya alam, penempatan fasilitas, dan pembersihan atau perbaikan lingkungan.

Contoh partisipasi publik dalam Renaissance Florence yang ditampilkan di bagian depan buku ini dengan jelas menggambarkan bahwa partisipasi publik bukanlah penemuan baru. Apa yang baru adalah bahwa partisipasi publik dalam pengambilan keputusan lembaga semakin dianggap sebagai praktik standar. Banyak ahli teori politik baru-baru ini berpendapat bahwa itu adalah karakteristik yang menentukan dari demokrasi modern. Seperti yang baru-baru ini dikatakan oleh dua ahli teori Inggris, “Demokrasi tanpa pertimbangan dan partisipasi warga negara pada akhirnya adalah konsep yang kosong dan tidak berarti” (Pimbert dan Wakeford, 2001, hlm. 23).

Adalah satu hal untuk membuat komitmen terhadap partisipasi publik secara abstrak. Hal ini cukup lain untuk melakukannya. Tantangan dalam menerjemahkan cita-cita demokrasi ke dalam institusi praktis selalu ada dan terus ada. Ada banyak tantangan dalam menerjemahkan konsep partisipasi publik ke dalam kenyataan pahit interaksi sehari-hari antara lembaga atau perusahaan dan publik. Ada realitas anggaran dan kendala hukum. Ada kebutuhan untuk membuat keputusan cepat. Ada kebutuhan untuk mendasarkan keputusan pada informasi ilmiah dan teknis terbaik yang tersedia, bahkan jika kadang-kadang sebagian besar masyarakat kurang mendapat informasi atau tidak mengetahui premis dasar metode ilmiah. Ada realitas politik eksternal.

Buku ini ditulis untuk ribuan orang di lembaga federal, negara bagian, atau lokal, organisasi masyarakat, atau perusahaan yang melihat pentingnya melibatkan masyarakat dalam keputusan yang dibuat oleh organisasi mereka tetapi mencari panduan praktis tentang cara melakukannya secara efektif. Seperti kata *buku pegangan* dalam judulnya, ini pada dasarnya adalah buku panduan, yang

ditulis dari perspektif seorang praktisi untuk orang - orang yang akan merancang dan melakukan program partisipasi publik.

Fokus utama buku ini adalah pragmatis merancang dan melaksanakan program partisipasi publik. Tetapi beberapa teori diperlukan, terutama bagi mereka yang baru di bidang ini. Pada Bagian Pertama, kami memberikan gambaran singkat tentang apa itu partisipasi publik, ciri-ciri partisipasi publik yang efektif, dan manfaat yang dapat diperoleh dari penguanaannya.

Tidak ada yang namanya partisipasi publik satu ukuran untuk semua (dan waspadalah terhadap orang-orang yang berpikir ada). Tetapi ada masalah kritis yang dapat membuat perbedaan antara program yang berhasil dan yang tidak berhasil. Bagian Kedua memberikan proses pemikiran tentang bagaimana merancang program partisipasi publik. Proses berpikir memiliki tiga tahap—analisis keputusan, perencanaan proses, dan perencanaan implementasi—dengan setiap tahap menjadi lebih spesifik saat Anda melewati proses berpikir. Di akhir proses pemikiran ini, Anda bisa sampai pada solusi yang berbeda dari orang lain yang menangani masalah yang sama. Tetapi Anda akan memiliki alasan yang jelas mengapa Anda melakukan apa yang telah Anda putuskan untuk lakukan dan keyakinan yang masuk akal bahwa tidak ada kesenjangan besar dalam pemikiran Anda.

Bagian Ketiga memberikan gambaran umum tentang teknik partisipasi publik—baik teknik untuk mendapatkan informasi kepada publik maupun teknik untuk mendapatkan informasi dari atau berinteraksi dengan publik. Jika Anda baru dalam bidang ini, Anda mungkin akan terbantu jika membaca kedua bab di bagian ini secara mendetail, sehingga Anda memiliki pemahaman yang baik tentang bagaimana dan kapan menggunakan berbagai teknik yang diuraikan dalam buku ini. Jika Anda sudah berpengalaman di lapangan, Anda mungkin ingin membaca sekilas bab-bab ini,

berhenti pada teknik-teknik yang kurang Anda kenal, atau menggunakan bab-bab ini sebagai daftar periksa untuk mengingatkan Anda tentang teknik-teknik yang mungkin Anda gunakan.

Apapun jenis program partisipasi publik yang Anda kembangkan, biasanya Anda akan berakhir dengan melakukan semacam pertemuan. Bagian Empat secara khusus membahas pertemuan publik, menjelaskan berbagai jenis format pertemuan, proses berpikir untuk memilih format pertemuan tertentu, merancang dan melakukan pertemuan interaktif, kepemimpinan pertemuan, dan logistik pertemuan.

Bagian Lima berisi serangkaian bab tentang penggunaan alat partisipasi publik untuk tujuan umum. Ini berisi bab tentang bekerja dengan kelompok penasihat, melakukan wawancara, bekerja dengan media, menganalisis komentar publik, mengevaluasi komentar publik, dan penggunaan konsultan.

Bagian Enam berisi satu bab yang menyajikan tiga kasus yang menggambarkan tiga strategi partisipasi yang sangat berbeda dan alasan pemilihan strategi tersebut. Buku ini diakhiri dengan koda singkat—ringkasan tema dasar dari seluruh buku.

# **BAGIAN 1**

## **TINJAUAN PARTISIPASI MASYARAKAT**

Buku ini menunjukkan bagaimana merancang dan melakukan partisipasi publik dari awal hingga akhir. Namun sebelum membahas mekanisme partisipasi publik, teori partisipasi publik perlu diluruskan.

Bab Satu memberikan definisi partisipasi publik. Kemudian membahas dua pertanyaan yang menantang. Pertanyaan pertama adalah, Apa yang dimaksud dengan *partisipasi* ? Tidak apa-apa untuk mengatakan bahwa partisipasi adalah hal yang baik. Tetapi apakah itu berarti bahwa hanya warga negara yang memiliki kesempatan untuk berkomentar sebelum keputusan dibuat, atau apakah itu berarti bahwa lembaga dapat membuat keputusan hanya jika publik setuju dengan tindakan yang diusulkan lembaga?

Pertanyaan kedua adalah, Mengapa lembaga mempertahankan otoritas pengambilan keputusan? Banyak lembaga bersedia untuk membuka proses pengambilan keputusan mereka kepada publik, tetapi dalam kebanyakan keadaan, mereka menekankan bahwa mereka mempertahankan otoritas pengambilan keputusan akhir. Apakah ini tidak demokratis, atau perlukah memberikan akuntabilitas dalam sistem demokrasi?

Bab Dua membahas alasan partisipasi publik. Tidak ada pembahasan partisipasi publik yang lengkap tanpa melihat peran keahlian dan pengetahuan teknis dalam pengambilan keputusan. Banyak orang teknis, dan banyak dari mereka di lembaga, tidak merasakan perlunya partisipasi publik dalam keputusan yang

mereka pandang bersifat teknis. Tetapi banyak keputusan yang dipandang oleh lembaga bersifat teknis, pada kenyataannya, menghargai pilihan tentang apa yang baik atau penting, yang diinformasikan oleh informasi teknis ahli. Apa peran publik dalam membuat pilihan nilai-nilai fundamental ini?

Partisipasi publik membutuhkan upaya ekstra, pengeluaran waktu dan energi staf yang tidak harus dilakukan oleh lembaga ketika mereka membuat keputusan dari atas ke bawah. Apa manfaat yang diharapkan dapat diterima oleh lembaga sebagai imbalan atas upaya tambahan ini?

Beberapa jenis program partisipasi publik lebih mungkin untuk mencapai manfaat ini daripada yang lain. Apa karakteristik—setidaknya menurut pengalaman kami—program partisipasi publik yang efektif dalam mencapai manfaat ini?

## **BAB 1**

### **MENDEFINISIKAN KEMBALI APA YANG PARTISIPASI DAN APA YANG BUKAN**

Partisipasi publik adalah proses dimana perhatian publik, kebutuhan, dan nilai-nilai dimasukkan ke dalam pengambilan keputusan pemerintah dan perusahaan. Ini adalah komunikasi dan interaksi dua arah, dengan tujuan keseluruhan keputusan yang lebih baik yang didukung oleh publik.

Kami telah menyurvei definisi lain dari partisipasi publik dan menemukan bahwa sebagian besar mencakup setidaknya elemen-elemen ini:

- Partisipasi publik berlaku untuk keputusan administratif— yaitu, yang biasanya dibuat oleh lembaga (dan kadang-kadang oleh organisasi swasta), bukan pejabat atau hakim yang dipilih.
- Partisipasi masyarakat tidak hanya sekedar memberikan informasi kepada masyarakat. Ada interaksi antara organisasi pembuat keputusan dan orang-orang yang ingin berpartisipasi.
- Ada proses yang terorganisir untuk melibatkan masyarakat. Bukan sesuatu yang terjadi secara kebetulan atau kebetulan.
- Para peserta memiliki beberapa tingkat dampak atau pengaruh pada keputusan yang dibuat.



Definisi partisipasi publik ini juga mengecualikan beberapa jenis partisipasi yang merupakan komponen sah dari masyarakat demokratis: proses pemilihan, tuntutan hukum, dan pemogokan dan protes di luar hukum. Bentuk-bentuk partisipasi ini penting bagi aktivisme warga, tetapi bukan jenis partisipasi yang dibahas di sini.

### ***Apa Arti Partisipasi ?***

Kata *partisipasi* memiliki banyak arti yang berbeda. Beberapa orang menggunakannya seolah-olah itu identik dengan program informasi publik—menyebarkan berita ke publik. Ini sering digunakan untuk menggambarkan audiensi publik di mana komentar publik tentang apa yang diusulkan untuk dilakukan oleh suatu lembaga. Ini juga telah digunakan untuk menyiratkan bahwa kesepakatan dicapai dengan publik yang akan terpengaruh olehnya.

Tidak seorangpun dapat merancang program partisipasi masyarakat tanpa kejelasan interpretasi mana yang berlaku dalam program khusus mereka.

### **Informasi Publik dan Hubungan Masyarakat**

Program informasi publik pada dasarnya adalah komunikasi satu arah kepada publik. Mereka adalah bagian integral dari pembelaan memutuskan-mengumumkan paternalistik yang sering dicemooh dalam literatur partisipasi publik. Tetapi meskipun informasi publik itu sendiri bukan merupakan partisipasi publik, informasi itu tetap merupakan komponen penting dari program partisipasi publik yang efektif. Orang tidak dapat berpartisipasi kecuali mereka menerima informasi yang lengkap dan objektif yang menjadi dasar penilaian mereka.

## **Partisipasi Publik Prosedural**

Banyak lembaga telah memprakarsai dua mekanisme untuk meningkatkan partisipasi: dengar pendapat publik, di mana publik dapat mengomentari tindakan yang diusulkan, dan meningkatkan akses ke informasi, dengan menerbitkan laporan (misalnya, pernyataan mengenai dampak lingkungan) atau mendirikan tempat penyimpanan informasi, lokasi di mana publik memiliki akses ke semua studi dan dokumen yang relevan. Mekanisme ini dapat disebut sebagai partisipasi publik yang “prosedural” atau bahkan “checklist” partisipasi publik. Mereka menjalankan fungsi penting—dengan tidak adanya jenis partisipasi publik lainnya—karena mereka memaksakan tingkat keterbukaan tertentu dan menciptakan catatan hukum yang menjadi dasar keputusan (dan ditentang di pengadilan). Tapi mereka bisa menjadi lingkaran prosedural yang harus dilewati oleh agensi, tanpa berdampak banyak pada keputusan dan tidak ada peluang untuk pemecahan masalah kolaboratif.

## **Konsultasi dan Pemecahan Masalah Kolaboratif**

Instansi pemerintah telah jauh lebih sukses bekerja sama dengan masyarakat untuk menemukan solusi yang akan mendapat dukungan luas. Pendekatan ini tidak selalu menghasilkan kesepakatan. Terkadang semua yang terjadi adalah bahwa posisi diklarifikasi melalui interaksi dan semua orang memahami alasan di balik keputusan tersebut. Kadang-kadang kesepakatan yang cukup dibangun bahwa badan tersebut dapat melanjutkan dengan legitimasi yang cukup bahwa ada penerimaan diam-diam bahkan oleh mereka yang tidak mendukung tindakan tersebut.

Hans dan Annamarie Bleiker (1994) telah menggunakan istilah *informed consent* untuk menggambarkan tingkat partisipasi ini. Mereka menulis, "Kami mendefinisikan 'informed consent' sebagai:

kesediaan lawan yang enggan untuk (dengan enggan) 'mengikuti' tindakan yang mereka—sebenarnya—tentang” (hal. I-7). Dalam pengalaman kami, sering ada basis oposisi kecil yang terus berjuang, tetapi ada tingkat konsensus yang cukup sehingga oposisi politik terpinggirkan dan mudah diatasi.

Kami telah menggambarkan pendekatan kolaboratif ini di tempat lain sebagai pencarian konsensus (Creighton, 1992). Artinya, lembaga mencari konsensus setinggi mungkin, tetapi tidak selalu mendapatkan konsensus dan berhak membuat keputusan akhir jika konsensus tidak tercapai. Tetapi ada tingkat pembagian kekuasaan di mana agensi terlibat dalam pemecahan masalah kolaboratif dalam upaya untuk mendapatkan tingkat penerimaan setinggi mungkin.

Ketika proses tersebut selesai, publik biasanya telah mempengaruhi keputusan tersebut meskipun tidak ada kesepakatan akhir dan badan tersebut memiliki otoritas tertinggi untuk bertindak. Pengaruh publik mungkin telah membantu untuk menentukan bagaimana masalah itu didefinisikan, berbagai alternatif yang dipertimbangkan, kriteria evaluasi yang diterapkan, dan proses pengambilan keputusan, bahkan jika tidak ada kesepakatan tentang keputusan akhir. hasil.

### **Mendapatkan Kesepakatan dan Membangun Konsensus**

Satu masalah dengan penggunaan istilah *pencarian konsensus* adalah bahwa istilah ini mudah dikacaukan dengan istilah *pembangunan konsensus*, yang semakin sering digunakan untuk proses yang bertujuan mencapai kesepakatan penuh. Seperti yang dikatakan Lawrence Susskind (1999, hlm. 6), salah satu pendukung utama pendekatan pembangunan konsensus: “Pembangunan konsensus adalah proses mencari kesepakatan dengan suara bulat.

Ini melibatkan upaya itikad baik untuk memenuhi kepentingan semua pemangku kepentingan. Konsensus telah tercapai ketika semua orang setuju bahwa mereka dapat hidup dengan apa pun yang diusulkan setelah setiap upaya telah dilakukan untuk memenuhi kepentingan semua pihak yang berkepentingan.” Kemudian dia sedikit membatasi hal ini: “Sebagian besar profesional resolusi perselisihan percaya bahwa kelompok atau majelis harus mencari kebulatan suara, tetapi menerima kesepakatan luar biasa yang sejauh mungkin memenuhi kepentingan semua pemangku kepentingan” (hal. 7).

Keuntungan yang jelas dari pendekatan “kesepakatan” adalah bahwa jika ada kesepakatan yang tulus, badan tersebut dapat melanjutkan dengan keyakinan yang masuk akal bahwa implementasinya dapat dipastikan. Ini tentu saja mengasumsikan bahwa lembaga itu sendiri setuju dengan keputusan yang dibuat dan memiliki otoritas hukum dan anggaran untuk melaksanakan keputusan konsensus. Ini juga mengasumsikan bahwa mereka yang menandatangani perjanjian sebenarnya mewakili konstituen yang mereka klaim untuk diwakili dan dapat memberikan dukungan konstituen ini untuk perjanjian tersebut. Jika prasyarat ini tidak terpenuhi, pendekatan pencarian kesepakatan dapat menciptakan harapan yang, jika tidak terpenuhi, dapat memperburuk hubungan dengan warga negara.

### **Berapa Tingkat Partisipasi yang Benar?**

Seorang praktisi partisipasi publik yang berpengalaman akan menjawab pertanyaan, “Tingkat partisipasi yang bagaimana yang benar?” dengan otoritatif, “Itu tergantung.” Dari sudut pandang praktisi, pertanyaan yang harus dijawab sangat praktis: Partisipasi seperti apa yang diperlukan agar keputusan memiliki legitimasi yang dibutuhkan sehingga begitu lembaga mencapai keputusan, ia mampu mengimplementasikan keputusan itu? Berapa banyak

partisipasi yang diperlukan agar keputusan benar-benar diperhitungkan?

Kami telah melihat keadaan di mana sudah tepat untuk berada di masing-masing dari empat titik di sepanjang kontinum. Jika sebuah lembaga, berdasarkan undang-undang atau keputusan eksekutif, berkomitmen pada satu tindakan, jauh lebih baik bahwa lembaga ini hanya memberi tahu publik (atau paling banyak melalui mekanisme dengar pendapat publik) daripada menggunakan proses palsu. partisipasi yang tidak memiliki peluang untuk berdampak pada hasil. Ini tidak berarti bahwa publik akan melihat proses tersebut sebagai sah (walaupun ini tergantung pada sejauh mana publik melihat tindakan tersebut sebagai mengatasi masalah signifikan yang memerlukan tindakan segera). Tetapi meskipun proses pengambilan keputusan yang satu ini tidak dianggap sah, setidaknya akan terlihat jujur. Proses partisipatif palsu menghancurkan kredibilitas semua upaya di masa depan untuk memberikan partisipasi yang tulus pada isu-isu lain.

Di ujung lain kontinum, kondisi di mana lembaga memutuskan untuk melakukan negosiasi langsung dengan pemangku kepentingan untuk mencapai kesepakatan sangat membatasi. Tetapi hal itu memang terjadi, dan teknik untuk mendapatkan kesepakatan, seperti negosiasi, harus digunakan ketika kondisi tersebut berlaku.

Jika suatu keputusan berpotensi menimbulkan kontroversi, keputusan tersebut kemungkinan besar akan dianggap sah jika ada upaya yang sungguh-sungguh untuk terlibat dalam pemecahan masalah daripada dengar pendapat publik pro forma. Tetapi bahkan pilihan itu dapat dibatasi oleh jadwal, anggaran, dan realitas politik.

Pertanyaannya bukan, "Apa yang bisa kita hindari?" tetapi, "Apa yang diperlukan agar keputusan diperhitungkan?" Anda mungkin dapat lolos dengan tingkat partisipasi yang lebih rendah selama proses pengambilan keputusan, hanya untuk mengetahui bahwa Anda tidak dapat mengimplementasikan keputusan Anda karena tentangan publik dan kurangnya legitimasi untuk proses pengambilan keputusan Anda.

### **Mengapa Lembaga Mempertahankan Otoritas Pengambilan Keputusan?**

Dalam partisipasi publik, badan tersebut mempertahankan otoritas pengambilan keputusan tertinggi, meskipun mungkin memilih untuk membagikan pengambilan keputusan itu dengan imbalan tingkat penerimaan publik yang lebih tinggi. Bagi sebagian orang, ini membuat partisipasi publik tampak kurang dari demokrasi sejati, sebuah kegagalan untuk memberikan kekuasaan kepada rakyat. Tetapi ada alasan-alasan kuat bahwa lembaga-lembaga mempertahankan kekuasaan pengambilan keputusan tertinggi bahkan jika mereka merasa memiliki kepentingan pribadi yang tercerahkan untuk berbagi sebagian dari kekuasaan itu:

- Lembaga dibatasi oleh mandat dan otoritas yang membatasi apa yang dapat mereka lakukan. Betapapun frustasinya mandat dan otoritas ini, harus ada proses yang teratur untuk menanganinya, atau lembaga akan segera melakukan apa pun yang mereka inginkan, dan tanpa akuntabilitas apa pun kepada publik. Meskipun garis akuntabilitas kembali kepada pejabat terpilih seringkali panjang dan renggang, itu harus selalu ada. Jika tidak, klaim apa pun oleh birokrasi atas legitimasi demokrasi adalah salah.
- Dalam banyak kasus, lembaga menerapkan undang-undang. Jika publik memberikan tekanan yang cukup untuk menanggung

pejabat terpilih, undang-undang ini dapat diubah. Tetapi sebaliknya, badan tersebut harus beroperasi dalam batasan-batasan yang ditentukan oleh undang-undang.

- Agen sering kali memiliki kewajiban kontraktual yang harus mereka penuhi. Jika mereka membatalkan kontrak dan kewajiban hukum lainnya kapan pun sentimen publik menginginkannya, mereka akan segera tidak dapat membuat kontrak yang mengikat, dan semua tindakan yang ada akan terhenti oleh proses pengadilan.
- Publik yang mencapai konsensus dapat melakukannya karena tidak membayar biayanya. Sebuah program partisipasi publik yang mendapat konsensus bahwa setiap orang harus membayar untuk keuntungan khusus dari beberapa orang harus diimbangi oleh beberapa otoritas intervensi yang dapat memerlukan perhatian pada kebutuhan setiap orang yang membayar untuk proyek tersebut.
- Kontroversi atas tindakan lembaga pemerintah paling sering merupakan hasil dari ketidaksepakatan yang tulus di dalam masyarakat tentang apa yang harus dilakukan. • Pada analisis akhir, mereka yang memilih untuk berpartisipasi dalam program partisipasi publik adalah memilih sendiri. Satu-satunya tugas mereka adalah mewakili kepentingan mereka sendiri, bukan membedakan kepentingan publik. Karena mereka tidak, dan tidak dapat, mengklaim sebagai “publik” dengan cara yang sama seperti pemilu berbicara untuk “publik”, kontribusi mereka dapat berpengaruh tetapi tidak dapat mendikte keputusan akhir.

Sama seperti partisipasi merupakan unsur penting dari demokrasi, demikian juga akuntabilitas. Program partisipasi publik dapat mempengaruhi keputusan lembaga, tetapi mereka tidak dapat menggantikannya.

## **BAB 2**

### **ALASAN UNTUK PARTISIPASI PUBLIK**

Mengapa partisipasi publik mulai dipandang sebagai bagian integral dari demokrasi itu sendiri? Secara tradisional, ciri khas demokrasi adalah hak untuk memilih pemimpin pemerintahan. Teorinya adalah bahwa pejabat terpilih membuat keputusan penting dan kemudian meminta pertanggungjawaban birokrasi untuk mengimplementasikan keputusan ini. Tetapi hari ini cabang eksekutif pemerintah membuat banyak keputusan setiap hari—keputusan administratif—yang memiliki pengaruh paling besar bagi masyarakat yang dilayani oleh birokrasi ini. Sejak tahun 1930-an, ukuran dan ruang lingkup semua tingkat pemerintahan telah berkembang pesat di Amerika Serikat dan semua negara industri lainnya. Selain itu, ruang lingkup keputusan yang dibuat telah berkembang pesat, menyentuh lebih banyak aspek kehidupan masyarakat.

Seiring dengan berkembangnya ukuran dan ruang lingkup pemerintahan, keputusan yang sebelumnya dibuat oleh pejabat terpilih dalam proses politik didelegasikan kepada pakar teknis di birokrasi besar. Literatur manajemen yang luas tumbuh menggambarkan metodologi untuk "pengambilan keputusan ilmiah" dan teknik untuk "memaksimalkan manfaat." Keputusan dapat menangkap "kepentingan publik", seperti yang ditunjukkan, dengan menganalisis secara ilmiah "kebaikan terbesar untuk jumlah terbesar."

Di zaman ketika bahkan perwakilan terpilih mengeluhkan ketidakmampuan mereka untuk mengendalikan birokrasi, peran



birokrasi dalam pengambilan keputusan merupakan tantangan besar bagi teori demokrasi. Ketika keputusan besar didelegasikan kepada birokrat yang tidak dipilih, bagaimana kita memastikan bahwa kehendak rakyat diekspresikan dalam keputusan itu? Sejauh mana kepentingan birokrasi itu sendiri menyimpang atau bertentangan dengan kepentingan publik?

Pertanyaan tentang otoritas keahlian dalam pengambilan keputusan administratif merupakan hal mendasar bagi demokrasi. Premis tersembunyi dari menyerahkannya kepada para ahli adalah bahwa para ahli entah bagaimana lebih unggul dalam membedakan apa yang benar untuk masyarakat. Konsekuensinya adalah jika suatu masalah rumit, publik tidak dapat menanganinya. Akibatnya, di sebagian besar lembaga pemerintah, pertanyaannya dibingkai sebagai, “Mengapa publik harus dilibatkan dalam keputusan teknis?” Jawabannya adalah bahwa publik tidak perlu mengambil bagian dalam keputusan teknis—tetapi lembaga membuat banyak keputusan yang mereka yakini bersifat teknis, padahal sebenarnya tidak.

Para ahli tidak dapat membuat keputusan tanpa memberikan bobot atau prioritas pada nilai-nilai bersaing yang diyakini baik oleh masyarakat. Ketika keputusan dibuat tentang tingkat risiko kesehatan atau keselamatan apa yang “dapat diterima”, seberapa “masuk akal” untuk membayar untuk melindungi sumber daya lingkungan, atau bagaimana biaya harus didistribusikan di antara berbagai kelas orang, ini bahkan bukan keputusan teknis. Jika mereka melibatkan banyak informasi teknis. Ini adalah keputusan tentang nilai atau filosofi.

Pilihan sulit yang dibuat oleh manajer agensi adalah keputusan antara manfaat bersaing yang dipandang masyarakat sebagai "baik", seperti keterjangkauan, kesetaraan, perlindungan lingkungan, atau keamanan. Manajer agensi harus memutuskan

titik keseimbangan yang masuk akal dengan kondisi pengetahuan saat ini.

Bayangkan sejenak bahwa sebuah komunitas dibelah oleh sungai. Ada polusi serius di sungai—begitu banyak sehingga tidak ada yang berani berenang atau memancing di dalamnya. Polusi berasal dari sejumlah sumber: pabrik manufaktur di hulu, aliran balik dari pertanian hulu, limpasan dari jalan-jalan kota.

Siapa yang lebih memenuhi syarat untuk membuat keputusan tentang apa yang harus dilakukan untuk membersihkan sungai: masyarakat atau ahli teknis? Kebanyakan orang akan setuju bahwa ahli teknis paling memenuhi syarat jika keputusannya adalah:

- Berapa banyak polusi di sungai, dan jenisnya?
- Bagaimana polusi bisa dibersihkan
- Berapa biaya dari setiap alternatif pembersihan?
- Tingkat paparan apa yang terkait dengan risiko kesehatan?

Dengan asumsi bahwa para ahli teknis telah membuat semua penilaian ini tanpa buta persepsi dan ahli teknis lainnya yang meninjau pekerjaan mereka setuju bahwa pekerjaan itu dilakukan dengan baik dan memenuhi standar profesional yang diakui, keputusan masih harus dibuat tentang berapa banyak pembersihan yang harus dilakukan. Tiba-tiba segalanya menjadi lebih sulit, karena membersihkan sungai hingga cukup bersih sehingga orang dapat berenang di dalamnya dengan aman atau memakan ikan yang ditangkap di dalamnya mungkin memerlukan penutupan pabrik di bagian hulu, memerlukan perubahan yang mahal pada praktik irigasi, atau memerlukan tambahan pengolahan limbah dari saluran pembuangan masyarakat. Minimal, proyek akan menghabiskan dana yang seharusnya dapat dialokasikan untuk

pendidikan, perumahan, perawatan kesehatan, atau penambalan lubang.

Selama mereka hanya mempertimbangkan satu dimensi nilai pada satu waktu, apakah itu biaya, risiko kesehatan, atau kelayakan, pakar teknis adalah orang dengan kualifikasi terbaik untuk melakukan panggilan. Tetapi begitu seorang ahli teknis harus memilih antara dua nilai, masalahnya tidak lagi hanya teknis: ini adalah keputusan tentang apa yang lebih penting, pekerjaan atau air bersih, kebebasan individu atau perlindungan lingkungan, masalah kesehatan manusia atau kebutuhan orang lain. jenis. Berdasarkan sifatnya, keputusan ini adalah pilihan nilai. Sebagian besar keputusan sulit—apa yang biasanya disebut keputusan kebijakan—pada dasarnya adalah jenis pilihan nilai ini, yang diinformasikan dengan informasi teknis.

Pilihan nilai melibatkan pemberian bobot atau prioritas pada satu hal yang menurut masyarakat baik dibandingkan dengan hal lain yang dianggap baik oleh masyarakat. Pada Gambar 2.1, seseorang yang mendukung Kebijakan A percaya bahwa kebaikan sosial di sisi kiri skala lebih dari dua kali lebih penting daripada kebaikan sosial di sisi kanan. Kebijakan B berusaha untuk memberi mereka bobot yang sama. Kebijakan C membalikkan prioritas.

Tidak ada pelatihan teknis yang membuat pakar teknis lebih berkualifikasi daripada yang lain untuk membuat pilihan nilai—bahkan ketika pakar teknis memegang posisi manajemen yang mengharuskan mereka membuat keputusan seperti itu. Ini bukan untuk mengatakan bahwa para ahli teknis tidak memiliki pendapat tentang hal-hal seperti itu; sebenarnya, salah satu kritik para insinyur adalah bahwa mereka sering berasumsi bahwa solusi termurah yang bisa diterapkan—hampir menurut definisi—juga yang terbaik. Tapi itu hanya berarti bahwa pelatihan teknik mengajarkan orang untuk menempatkan nilai yang sangat tinggi

pada biaya. Seseorang yang minat utamanya adalah keselamatan pekerja atau perlindungan lingkungan mungkin percaya bahwa pendekatan insinyur itu bias dan picik .

Keahlian dan studi ilmiah dapat menginformasikan pilihan ini, tetapi pada akhirnya tidak ada keahlian yang memberikan dasar untuk membuat pilihan nilai-nilai fundamental ini. Demokrasi dimaksudkan justru untuk memberikan kekuasaan kepada rakyat atas pilihan-pilihan tentang maksud dan tujuan akhir dari tindakan pemerintah.

Partisipasi publik menciptakan hubungan langsung baru antara publik dan para pengambil keputusan di birokrasi. Pada tingkat yang paling dasar, partisipasi publik adalah cara untuk memastikan bahwa mereka yang membuat keputusan yang mempengaruhi kehidupan masyarakat berdialog dengan publik tersebut sebelum membuat keputusan tersebut. Dari perspektif publik, partisipasi publik meningkatkan pengaruhnya terhadap keputusan yang mempengaruhi kehidupan mereka. Dari perspektif pejabat pemerintah, partisipasi publik menyediakan sarana yang dengannya isu-isu kontroversial dapat diselesaikan. Partisipasi publik adalah cara menyalurkan perbedaan-perbedaan ini ke dalam dialog sejati di antara orang-orang dengan sudut pandang yang berbeda. Ini adalah cara untuk memastikan interaksi yang tulus dan cara meyakinkan publik bahwa semua sudut pandang dipertimbangkan.

Partisipasi publik memberikan informasi kepada pembuat keputusan tentang kepentingan relatif yang diberikan publik terhadap pilihan nilai yang mendasari keputusan tertentu. Itu tidak berarti bahwa mengetahui nilai-nilai publik memberikan jawaban yang sederhana. “Publik” dalam keterlibatan publik hampir tidak pernah merupakan seluruh pemilih. Lebih jauh lagi, segmen masyarakat sering berselisih pendapat yang kuat satu sama lain.

Hanya karena pembuat keputusan memahami nilai-nilai yang dimiliki masing-masing segmen publik ini—dan itu adalah informasi yang berguna—informasi ini saja tidak menentukan keputusan apa yang seharusnya dibuat. Bukan hal yang aneh jika orang-orang di daerah setempat menyepakati nilai-nilai yang berbeda dengan nilai-nilai yang dianut masyarakat nasional. Misalnya, masyarakat di komunitas mana pun biasanya menginginkan tingkat perlindungan yang sangat tinggi terkait risiko kesehatan, seringkali lebih dari yang bersedia dibayar oleh pemerintah (yang mungkin mewakili sentimen nasional). Sebaliknya, ketika membersihkan lingkungan merugikan pekerjaan lokal, masyarakat lokal mungkin cukup bersedia untuk menerima standar yang lebih rendah daripada yang telah ditetapkan secara nasional. Memenuhi kebutuhan semua komunitas individu di sepanjang sungai dapat mengakibatkan kebijakan pengelolaan yang buruk untuk sungai secara keseluruhan. Jadi meskipun partisipasi publik menginformasikan proses pengambilan keputusan, itu tidak serta merta membuat keputusan untuk badan tersebut.

Partisipasi masyarakat tidak terbatas pada instansi pemerintah. Dalam ekonomi pasar, banyak sumber daya masyarakat berada di tangan lembaga swasta. Beberapa dari lembaga ini adalah lembaga kuasi-publik, seperti utilitas yang diatur. Lainnya adalah perusahaan yang kepemilikan sumber daya yang besar berarti mereka juga membuat keputusan penting tentang bagaimana sumber daya dialokasikan. Banyak dari organisasi ini sekarang melibatkan publik dalam keputusan seperti penempatan fasilitas sebagai hasil dari peraturan pemerintah atau kepentingan pribadi yang tercerahkan.

### **Manfaat Partisipasi Publik**

Menurut pengalaman kami, partisipasi publik memiliki manfaat sebagai berikut:

- *Peningkatan kualitas keputusan.* Proses konsultasi dengan publik sering kali membantu memperjelas tujuan dan persyaratan proyek atau kebijakan. Publik dapat memaksa memikirkan kembali asumsi tersembunyi yang mungkin mencegah melihat solusi yang paling efektif. Partisipasi publik sering kali menghasilkan pertimbangan alternatif baru, di luar pendekatan yang sudah lama ada, dan mungkin sudah usang, yang telah digunakan di masa lalu. Publik seringkali memiliki informasi penting tentang kondisi yang ada atau tentang bagaimana keputusan harus diimplementasikan, membuat perbedaan antara program yang berhasil atau yang tidak berhasil.
- *Meminimalkan biaya dan penundaan.* Partisipasi publik memang membutuhkan lebih banyak waktu, seperti yang ditunjukkan Gambar 2.2 (walaupun jika partisipasi merupakan bagian integral dari proses pengambilan keputusan, waktu tidak sebanyak yang diperkirakan sebagian orang). Keputusan sepihak selalu paling cepat dibuat tetapi seringkali sangat mahal untuk diterapkan. Seringkali ada begitu banyak perlawanan sehingga tidak pernah diterapkan sama sekali.
- Efisiensi pengambilan keputusan tidak dapat diukur hanya dari segi waktu dan biaya, tetapi juga harus memperhitungkan penundaan atau biaya yang ditimbulkan oleh bagaimana keputusan itu dibuat. Jika pengambilan keputusan cepat tetapi mengasingkan individu dan kelompok yang tertarik, mungkin akan sangat mahal dalam jangka panjang. Keputusan sepihak dapat menjadi terikat dalam kontroversi, penundaan, atau litigasi. Bahkan jika keputusan itu entah bagaimana diterapkan, pada saat agensi membutuhkan sesuatu di komunitas itu, prosesnya akan dimulai dengan niat buruk dan permusuhan.

- *Bangunan konsensus.* Program partisipasi publik dapat membangun kesepakatan dan komitmen jangka panjang yang solid antara pihak-pihak yang berbeda. Ini membangun pemahaman di antara para pihak, mengurangi kontroversi politik, dan memberikan legitimasi pada keputusan pemerintah.
- *Peningkatan kemudahan implementasi.* Berpartisipasi dalam keputusan memberi orang rasa memiliki atas keputusan itu, dan begitu keputusan itu dibuat, mereka ingin melihatnya berhasil. Tidak hanya ada dukungan politik untuk implementasi, tetapi kelompok dan individu bahkan mungkin dengan antusias membantu dalam upaya tersebut.
- *Menghindari konfrontasi kasus terburuk.* Setelah kontroversi menjadi pahit dan permusuhan, jauh lebih sulit untuk menyelesaikan masalah. Partisipasi publik memberikan kesempatan kepada para pihak untuk mengungkapkan kebutuhan dan keprihatinannya tanpa harus bermusuhan. Partisipasi publik sejak dini dapat membantu mengurangi kemungkinan bahwa masyarakat akan menghadapi konfrontasi yang menyakitkan. Namun demikian, partisipasi publik bukanlah keajaiban; itu tidak akan mengurangi atau menghilangkan semua konflik.
- *Menjaga kredibilitas dan legitimasi.* Cara untuk mencapai dan mempertahankan legitimasi, terutama ketika keputusan kontroversial harus dibuat, adalah dengan mengikuti proses pengambilan keputusan yang terlihat dan kredibel dengan publik dan melibatkan publik. Program partisipasi publik juga akan membuat publik lebih mengetahui alasan di balik keputusan.
- *Mengantisipasi keprihatinan dan sikap publik.* Ketika staf badan tersebut bekerja dengan publik dalam program partisipasi publik, mereka akan menjadi semakin peka terhadap keprihatinan publik dan bagaimana publik memandang

operasi badan tersebut. Pandangan-pandangan ini sering diinternalisasi, sehingga staf lebih sadar akan kemungkinan tanggapan publik terhadap prosedur dan keputusan lembaga bahkan ketika masalahnya tidak cukup besar untuk membenarkan program partisipasi publik formal.

- *Mengembangkan masyarakat sipil.* Salah satu manfaat dari partisipasi masyarakat adalah masyarakat yang lebih terdidik. Peserta tidak hanya belajar tentang materi pelajaran, tetapi mereka juga belajar bagaimana keputusan dibuat oleh pemerintah mereka dan mengapa. Partisipasi publik juga melatih pemimpin masa depan. Ketika warga negara terlibat dalam program partisipasi publik, mereka belajar bagaimana mempengaruhi orang lain dan bagaimana membangun koalisi. Partisipasi masyarakat adalah pelatihan untuk bekerja sama secara efektif. Saat ini, individu mungkin hanya mewakili kelompok atau kepentingan. Besok, mereka membentuk kumpulan dari mana kepemimpinan regional dan nasional dapat diambil. Melalui partisipasi publik, pemimpin masa depan belajar keterampilan bekerja sama untuk memecahkan masalah.

Daftar ini berdasarkan pengalaman kami sendiri dengan sekitar tiga ratus kasus partisipasi publik. Jika Anda meminta kami untuk membuktikan klaim ini, kami akan, seperti kebanyakan praktisi lain, memberi Anda anekdot. Penelitian empiris tentang manfaat partisipasi publik telah dibatasi sampai saat ini, ketika studi telah mulai membangun dasar empiris yang kuat untuk manfaat yang diklaim ini.

Sebagai salah satu contoh, Thomas Beierle dan Jerry Cayford (2002) baru-baru ini melakukan analisis terhadap 239 kasus partisipasi publik selama tiga puluh tahun terakhir. Mereka mengevaluasi partisipasi publik berdasarkan lima tujuan sosial (sangat mirip dengan yang di atas):



Tujuan 1: Memasukkan nilai-nilai publik ke dalam keputusan  
Tujuan 2: Meningkatkan kualitas substantif keputusan  
Tujuan 3: Menyelesaikan konflik di antara kepentingan-kepentingan yang bersaing  
Tujuan 4: Membangun kepercayaan pada institusi  
Tujuan 5: Mendidik dan menginformasikan publik

Beierle dan Cayford menyimpulkan: “Catatan studi kasus selama 30 tahun terakhir memberikan gambaran yang menggembarakan tentang partisipasi publik. Melibatkan publik tidak hanya sering menghasilkan keputusan yang responsif terhadap nilai-nilai publik dan secara substansial kuat, tetapi juga membantu menyelesaikan konflik, membangun kepercayaan, dan mendidik serta menginformasikan publik tentang lingkungan” (hal. 74).

Bank Dunia telah mengevaluasi partisipasi dalam proyek-proyek pembangunan internasional. Dalam laporan utama tentang pelajaran yang dipetik dari pengalaman bank dalam pembangunan partisipatif, penulis menyimpulkan:

Analisis statistik dari evaluasi 121 proyek penyediaan air pedesaan di seluruh Asia, Afrika dan Amerika Latin yang didukung oleh 18 lembaga internasional termasuk Bank Dunia, mengungkapkan “partisipasi penerima manfaat” sebagai satu-satunya faktor terpenting dalam menentukan kualitas implementasi secara keseluruhan. . . . Analisis juga menunjukkan bahwa partisipasi penerima manfaat merupakan satu-satunya faktor terpenting yang berkontribusi terhadap peningkatan akses dan kendali atas sumber daya air. Hal ini juga mengakibatkan anggota masyarakat memperoleh keterampilan baru yang berhubungan dengan air dan organisasi, dan memperkuat organisasi masyarakat yang melanjutkan untuk melakukan kegiatan pembangunan lainnya [Bank Dunia, 1994, hlm. 23].

Kedua studi ini adalah contoh dari penelitian empiris yang semakin berkembang yang memverifikasi bahwa klaim yang dibuat untuk partisipasi publik memang nyata.



## **BAB 3**

### **KARAKTERISTIK PARTISIPASI PUBLIK YANG EFEKTIF**

Selama bertahun-tahun, kami telah berusaha untuk mengidentifikasi karakteristik program partisipasi publik yang dianggap sah atau efektif oleh organisasi yang melakukan proses dan publik yang berpartisipasi dalam proses tersebut. Bagian berikut mengidentifikasi karakteristik tersebut.

#### **Partisipasi Publik Dilihat sebagai Jalan**

#### **Pengambil Keputusan Mendapatkan Mandat yang Mereka Butuhkan untuk Bertindak**

Di banyak bidang pengambilan keputusan, seperti di arena lingkungan atau kesehatan reproduksi, tidak ada konsensus masyarakat umum atau konteks kesepakatan yang lebih luas yang dapat memandu pengambilan keputusan administratif. Hal ini membuat setiap keputusan individu menjadi medan pertempuran untuk perdebatan yang lebih besar. Dalam kondisi ini, manajer program atau proyek tidak dapat membuat keputusan yang dapat diterapkan hanya dengan menyelesaikan prosedur administrasi dan menerapkan keahlian teknis.

Manajer yang efektif menggunakan partisipasi publik sebagai cara untuk mendapatkan mandat atas keputusan individu atau proyek di mana mereka bekerja. Peter Johnson, yang menjabat sebagai administrator (setara dengan CEO) di Bonneville Power Administration selama periode yang sangat kontroversial, adalah praktisi yang terampil dari pendekatan ini. Dia mencatat:

Kami lebih yakin dari sebelumnya bahwa keterlibatan publik adalah alat yang harus dipahami oleh para manajer saat ini di lembaga publik dan swasta. Dengan pemangku kepentingan eksternal sekarang memberikan pengaruh besar pada organisasi di setiap sektor, konflik tidak bisa dihindari. Satu-satunya pilihan adalah apakah akan menghindari kontroversi atau belajar memanfaatkannya.

Mereka yang memanfaatkannya dengan mengikutsertakan pihak ketiga daripada mencoba untuk mengalahkan mereka akan memiliki kesempatan untuk mempertimbangkan kemungkinan-kemungkinan baru dan menguji ide-ide baru dalam panasnya dialog. Sementara yang lain terperosok dalam perselisihan dan litigasi, praktisi pelibatan publik yang cerdas akan membuat kesepakatan dan melanjutkan proyek. Singkatnya, mereka akan membuat keputusan yang lebih baik dan menemukan sumber keunggulan kompetitif baru [Johnson, 1993, hal. 12].

Ini menyiratkan, bagaimanapun, pemikiran ulang yang penting tentang peran manajer. Manajer tidak lagi hanya membuat keputusan yang layak secara teknis dan bertanggung jawab secara fiskal. Hal ini dapat menghasilkan keputusan yang sangat kontroversial sehingga tidak dapat dilaksanakan. Sebaliknya, manajer juga bertanggung jawab untuk menciptakan proses yang menghasilkan penerimaan yang cukup sehingga keputusan dapat diimplementasikan dengan sukses.

### **Proses Partisipasi Publik Terintegrasi dengan Baik ke dalam Proses Pengambilan Keputusan**

Setiap kali Anda pergi ke publik, Anda harus tahu mengapa Anda berinteraksi dengan mereka pada titik tertentu dalam proses pengambilan keputusan, masalah apa yang perlu didiskusikan dengan publik, dan keputusan apa yang dapat dipengaruhi oleh

komentar publik. Dengan kata lain, partisipasi publik harus terintegrasi penuh dengan proses pengambilan keputusan. Jika tidak, Anda akan mendapati diri Anda pergi ke publik terlalu dini atau terlalu terlambat untuk membahas keputusan penting. Anda akan samar-samar tentang apa yang Anda inginkan dari publik. Masyarakat akan merasakan bahwa partisipasinya tidak berpengaruh apa-apa. Organisasi Anda akan bosan menghabiskan uang untuk melakukan sesuatu yang tidak bernilai.

### **Publik yang Tertarik Terlibat dalam Setiap Langkah Pengambilan Keputusan**

Keputusan yang paling penting tidak terjadi hanya dalam satu saat. Sebaliknya, banyak keputusan kecil dibuat di sepanjang jalan. Misalnya, keputusan dibuat tentang bagaimana masalah didefinisikan, alternatif apa yang dipertimbangkan, kriteria evaluasi apa yang diterapkan, dan tindakan mitigasi apa yang akan digunakan.

Orang yang peduli dengan keputusan yang dibuat cukup bijaksana untuk mengetahui bahwa keputusan tambahan ini penting. Beberapa cara untuk mendefinisikan masalah mengecualikan pertimbangan solusi alternatif tertentu. Misalnya, jika masalahnya didefinisikan sebagai di mana menempatkan saluran transmisi, alternatifnya akan jauh lebih terbatas daripada jika Anda mendefinisikan masalahnya sebagai bagaimana menyediakan daya yang memadai untuk komunitas ini. Definisi masalah kedua membuka kemungkinan solusi energi terdesentralisasi yang tidak akan dipertimbangkan jika masalahnya hanya dilihat dari segi penempatan jalur transmisi.

Pihak yang berkepentingan ingin dan perlu berpartisipasi dalam keputusan tambahan ini agar keputusan akhir menjadi sah. Dalam beberapa kasus, para pemangku kepentingan ini tidak sepenuhnya

puas dengan keputusan akhir, namun mereka bersedia mengikutinya karena kepuasan yang diperoleh dari diikutsertakan dalam keputusan sebelumnya yang mengarah pada keputusan akhir.

Ini tidak berarti bahwa semua pemangku kepentingan akan berpartisipasi pada setiap tahap dalam proses. Semakin dekat Anda dengan keputusan akhir, semakin banyak orang yang mungkin terlibat. Tetapi kesempatan untuk berpartisipasi di setiap tahap sangat penting untuk kesuksesan.

### **Program Ditargetkan untuk Memastikan Keterlibatan Semua Pemangku Kepentingan yang Merasa Diri Mereka Terkena Dampak**

Publik berbeda dari masalah ke masalah. Program partisipasi publik selalu melibatkan sebagian dari publik, seperti halnya jumlah orang yang berpartisipasi dalam pemilu selalu merupakan bagian dari total populasi, meskipun jumlah orang yang jauh lebih besar. Tetapi subset berubah dengan masalah ini.

Misalnya, orang yang tertarik dengan lokasi jalur transmisi tenaga listrik biasanya adalah mereka yang secara visual akan terpengaruh oleh jalur tersebut. Jika ada manfaat yang jelas dan dapat dibuktikan dalam hal ketersediaan atau keandalan daya, mungkin juga ada orang yang termotivasi oleh manfaat dari saluran transmisi itu. Tetapi dalam pengertian yang sangat luas, publik untuk saluran transmisi dua puluh mil panjangnya dua puluh mil dan lebarnya sekitar setengah mil, batas perkiraan dampak visualnya.

Publik untuk masalah perawatan kesehatan sering tidak memiliki definisi geografis ini. Meskipun mungkin ada kantong orang di daerah tertentu yang lebih terpengaruh oleh keputusan perawatan kesehatan (misalnya, daerah dengan konsentrasi tinggi

orang berpenghasilan rendah atau orang tua), masalah yang mendasari perawatan kesehatan melibatkan kepentingan ekonomi dan filosofi politik yang tidak terdistribusi secara geografis. Dengan kata lain, tidak ada satu publik pun, melainkan banyak kepentingan dan kelompok yang tampaknya tak ada habisnya.

Kenyataannya adalah bahwa orang berpartisipasi ketika mereka menganggap diri mereka memiliki kepentingan yang signifikan dalam keputusan yang dibuat. Taruhan itu mungkin berakar pada ekonomi, penggunaan, atau dampak langsung lainnya, atau mungkin berakar pada nilai atau filosofi. Tetapi orang-orang tidak berpartisipasi kecuali mereka menganggap kepentingan atau nilai-nilai mereka terpengaruh.

Orang-orang di bidang partisipasi publik telah mencoba berbagai cara untuk menggambarkan definisi publik yang terus berubah ini. Kami telah mencoba *publik*, *audiens*, dan berbagai frasa lain untuk menggambarkan kombinasi minat tertentu yang memilih untuk berpartisipasi dalam masalah tertentu. Orang sekarang menggunakan istilah *pemangku kepentingan* untuk menggambarkan mereka yang memilih untuk melibatkan diri dalam masalah tertentu. Ini, paling banter, istilah yang tidak tepat, tetapi memenangkan pertempuran penggunaan umum. Istilah ini bisa diterapkan selama Anda ingat bahwa pemangku kepentingan bukanlah kelas orang yang istimewa dan tidak selalu mewakili konstituen di luar mereka sendiri. Dalam proses partisipasi publik yang baik, siapa pun dapat memutuskan dirinya sebagai pemangku kepentingan. Keanggotaan dalam kelas pemangku kepentingan ditentukan sendiri.

Tetapi karena program partisipasi publik tak terhindarkan berurusan dengan bagian dari masalah yang lebih besar, ada kewajiban dasar tertentu kepada publik yang lebih besar. Pertama, publik yang lebih besar harus terus diberi informasi tentang



kemungkinan dampak dari suatu keputusan, sehingga mereka dapat memutuskan apakah mereka ingin terlibat dalam proses partisipasi publik. Dengan demikian, ada kewajiban untuk membangun dan memelihara program informasi publik yang efektif sebagai prasyarat program partisipasi publik. Kedua, harus ada titik akses yang terlihat dalam program partisipasi publik. Jika warga negara memutuskan ingin berpartisipasi, mereka harus diberi pemahaman yang jelas tentang bagaimana dan di mana mereka dapat berpartisipasi.

Dari pengalaman kami, dua masalah yang paling sering terjadi dalam memastikan bahwa orang-orang yang berpartisipasi dalam program partisipasi publik sebenarnya mewakili publik adalah kegagalan untuk memasukkan berbagai pendapat, dan kegagalan untuk memasukkan kepentingan yang tidak jelas. mekanisme representasi.

Sebagian besar lembaga mempertimbangkan solusi alternatif. Tetapi sebagian besar juga memiliki penutup mata perseptual bawaan. Badan-badan yang telah memecahkan masalah pasokan air di masa lalu dengan membangun bendungan penyimpanan baru hampir selalu memulai mengatasi masalah baru dengan mencari lokasi bendungan alternatif, tidak mempertimbangkan berbagai alternatif kelembagaan dan nonstruktural yang tersedia. Hasilnya adalah bahwa alternatif yang mereka pertimbangkan adalah semua variasi pada tema sentral.

Demikian pula, sebagian besar lembaga telah mengembangkan komunikasi dengan banyak pemangku kepentingan, tetapi biasanya berbagai pemangku kepentingan dengan siapa mereka berkomunikasi mencakup orang-orang yang berbagi perhatian dan prioritas untuk misi lembaga tersebut. Jika proses partisipasi publik hanya melibatkan orang-orang dalam arus utama opini, mereka yang pendapatnya berada di luar arus utama tersebut akan merasa

tidak terwakili dan tersisih dari proses tersebut. Akibatnya, mereka cenderung melihat proses partisipasi publik sebagai cacat fundamental. Mereka tidak akan memiliki kepentingan dalam menerima hasil dari proses itu dan akan mencari cara lain untuk mempengaruhi keputusan, seperti beralih ke pengadilan atau pejabat terpilih.

Pengalaman kami adalah bahwa kurang penting untuk memiliki ribuan pemain yang berpartisipasi dalam program partisipasi publik daripada memiliki berbagai pendapat yang diwakili. Jika orang memilih untuk tidak berpartisipasi, itu sangat dikamirkan tetapi jarang menjadi sumber kontroversi politik. Tetapi jika orang merasa ditinggalkan, itu adalah resep untuk kontroversi yang signifikan.

### **Berbagai Teknik Digunakan, Ditujukan untuk Audiens yang Berbeda**

Biasanya program partisipasi masyarakat tidak terdiri dari satu kegiatan saja. Ini adalah rangkaian kegiatan, masing-masing sesuai untuk tugas yang diselesaikan dan audiens dari pihak yang berkepentingan.

Dalam program partisipasi publik yang besar, mungkin ada sejumlah kegiatan yang berlangsung pada saat yang sama, masing-masing menjangkau audiens yang sedikit berbeda. Misalnya, salah satu proyek yang lebih sukses di mana kami terlibat memiliki kegiatan ini:

- Komite kebijakan yang mewakili semua organisasi kunci pemerintah yang mengawasi proses
- Sebuah komite teknis dengan perwakilan teknis yang memenuhi syarat dari kedua lembaga dan kelompok

terorganisir yang bekerja untuk mendapatkan kesepakatan tentang metodologi studi

- Sebuah komite penasihat warga yang ditunjuk oleh gubernur
- Lokakarya umum untuk masyarakat umum
- Buletin berkala untuk menginformasikan siapa saja yang menyatakan minat (milis berisi sekitar lima ribu nama sebelum kami selesai)

Tidak setiap masalah membutuhkan upaya besar-besaran ini, dan beberapa membutuhkan lebih banyak. Namun demikian, biasanya ada beberapa kegiatan, masing-masing dirancang untuk menyelesaikan tugas tertentu dengan audiens tertentu. Setelah gambaran umum teori partisipasi publik ini selesai, sekarang kita beralih ke pragmatis merancang program partisipasi publik.

## **BAGIAN 2**

### **MERANCANG PROGRAM PARTISIPASI MASYARAKAT**

Partisipasi publik yang tidak merupakan bagian yang terintegrasi dari proses pengambilan keputusan merupakan pemborosan waktu baik bagi organisasi maupun publik. Sebelum kami meminta siapa pun untuk meluangkan waktu mereka berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan kami, kami berutang kepada mereka untuk memastikan bahwa kami menawarkan mereka kesempatan untuk berpartisipasi dengan cara dan pada waktu yang memberi mereka kesempatan terbesar untuk memiliki pengaruh yang berguna pada keputusan yang dibuat.

Tidak ada yang namanya rencana partisipasi publik satu ukuran untuk semua. Tetapi ada cara berpikir sistematis melalui isu-isu yang akan membantu menghasilkan rencana sukses yang sesuai dengan persyaratan unik dari keputusan atau masalah tertentu. Bagian ini menjabarkan pendekatan semacam itu. Bab Tiga sampai Lima memberikan perincian tentang masing-masing dari tiga tahap proses berpikir itu.

Tahap pertama terdiri dari analisis konteks pengambilan keputusan di mana program partisipasi publik akan dilakukan. Selama tahap ini, tugasnya adalah untuk memperjelas proses pengambilan keputusan, mempertimbangkan apakah ada masalah tentang proses itu sendiri yang dapat mempengaruhi kredibilitas proses partisipasi publik, dan membuat keputusan tentang apakah

partisipasi publik diperlukan untuk keputusan ini. Meskipun sebagian besar dari tahap ini adalah tentang konteks pengambilan keputusan dan bukan partisipasi publik itu sendiri, ini merupakan pendahuluan yang diperlukan untuk partisipasi publik yang sepenuhnya terintegrasi ke dalam proses pengambilan keputusan.

Tahap kedua melibatkan jenis perencanaan yang biasanya dipikirkan orang ketika mereka berbicara tentang mengembangkan rencana partisipasi publik: mengidentifikasi kegiatan partisipasi publik dan bagaimana mereka cocok dengan urutan proses pengambilan keputusan. Tahap perencanaan ini, yang kami sebut perencanaan proses, melibatkan analisis yang cermat tentang apa yang ingin Anda capai dengan publik pada setiap tahap dalam proses pengambilan keputusan dan mengidentifikasi teknik yang paling sesuai dengan tujuan tersebut.

Perencanaan tingkat ketiga adalah perencanaan pelaksanaan. Jika, misalnya, Anda tahu Anda akan mengadakan serangkaian lokakarya publik untuk mengevaluasi alternatif, perencanaan implementasi akan melibatkan rincian penting seperti: Berapa banyak lokakarya yang perlu Anda selenggarakan? Di mana Anda akan menahan mereka? Bagaimana Anda akan mempublikasikan lokakarya? Siapa yang akan memfasilitasi pertemuan? Siapa yang akan menyiapkan bahan cetak untuk dibagikan? Siapa yang akan mengurus pengaturan kursi?

## **BAB 4**

### **ANALISIS KEPUTUSAN**

Analisis keputusan, yang pertama dari tiga tahap dalam merancang program partisipasi publik, dirancang untuk melakukan empat hal:

Dapatkan semua orang dalam organisasi Anda sendiri mulai dari pemahaman yang sama tentang keputusan yang dibuat dan kebutuhan akan partisipasi publik.

Perjelas langkah-langkah dan waktu proses perencanaan atau pengambilan keputusan untuk masalah yang sedang Anda kerjakan.

Identifikasi karakteristik proses pengambilan keputusan yang dapat merusak kredibilitas proses partisipasi publik, sehingga Anda dapat mengatasinya terlebih dahulu (sebelum terjadi di depan publik).

Buat keputusan tentang apakah partisipasi publik diperlukan, dan jika diperlukan, tingkat partisipasi apa yang diperlukan.

Analisis keputusan memiliki enam langkah (Gambar 3.1):

1. Putuskan siapa yang perlu dilibatkan dalam analisis keputusan.
2. Memperjelas siapa pengambil keputusan akan.
3. Memperjelas masalah yang sedang dipecahkan atau sifat dari keputusan yang dibuat.
4. Tentukan tahapan dalam proses pengambilan keputusan dan jadwal untuk tahapan tersebut.

5. Identifikasi kendala kelembagaan dan keadaan khusus yang dapat mempengaruhi proses partisipasi publik.
6. Memutuskan apakah partisipasi publik diperlukan dan, jika demikian, tingkat atau jenis partisipasi apa yang diperlukan.

### **Langkah 1: Putuskan Siapa yang Perlu Terlibat dalam Analisis Keputusan**

Langkah pertama dalam analisis keputusan adalah mempertimbangkan siapa yang perlu dilibatkan dalam perencanaan proses partisipasi publik dan melibatkan mereka sejak awal proses. Biasanya, satu orang dalam suatu organisasi memiliki tanggung jawab untuk menyiapkan rencana partisipasi publik. Biasanya ini harus menjadi orang yang bertanggung jawab atas pengambilan keputusan atau proses perencanaan secara keseluruhan. Tanggung jawab tidak boleh ditunda pada kantor urusan publik atau spesialis keterlibatan publik. Situasi yang ideal adalah situasi di mana manajer proyek (apa pun jabatannya) merasa bertanggung jawab atas rencana tersebut dan melihat program partisipasi publik sebagai bagian integral dari proses pengambilan keputusan yang menjadi tanggung jawabnya. Orang-orang dengan pengalaman partisipasi publik dapat dipanggil untuk membantu mengembangkan rencana tersebut dan dapat melakukan penulisan rencana yang sebenarnya. Tetapi elemen umum dari rencana tersebut perlu disepakati terlebih dahulu, dengan persetujuan manajer proyek dan orang-orang penting lainnya dalam organisasi.

Dalam organisasi besar, rencana partisipasi publik jarang dapat dilaksanakan oleh satu bagian dari organisasi. Manajer proyek mungkin berada dalam perencanaan atau organisasi fungsional lainnya tetapi perlu menggunakan keterampilan urusan publik,

urusan pemerintahan, orang-orang grafik dan tata letak, publikasi, kontrak, manajer kantor lokal, dan lain-lain. Jika Anda sedang mengembangkan program partisipasi untuk penempatan bendungan, misalnya, beberapa atau semua departemen berikut mungkin perlu dilibatkan: perencanaan, teknik/geofisika, pembebasan lahan atau hak jalan, urusan pemerintahan, konstruksi, grafik, publikasi, hubungan masyarakat, hubungan media atau komunikasi korporat, dan mungkin lainnya.

Jika organisasi lain ini tidak setuju dengan rencana tersebut atau tidak memahami tanggung jawab mereka untuk mewujudkan rencana tersebut, implementasinya akan melemah. Jarang satu bagian organisasi dapat memerintahkan bagian lain dari suatu organisasi untuk melakukan sesuatu pada jadwal yang tepat dan dengan cara yang tepat yang diinginkan oleh bagian organisasi yang melakukan pemesanan. Tetapi ketika bagian-bagian yang berbeda dari organisasi telah sepakat sebagai sebuah tim pada sebuah rencana dan peran mereka dalam mengimplementasikan rencana tersebut, maka kinerja dipandang sebagai sukarela dan pertempuran wilayah berkurang secara dramatis.

Sejumlah orang mungkin perlu disertakan dalam perencanaan selama analisis keputusan—misalnya:

- Mereka yang memiliki tanggung jawab program atau fungsional untuk masalah atau keputusan, seperti manajer program
- Mereka yang memahami bagaimana keputusan ini terkait dengan keputusan lain, seperti manajer senior atau mereka yang mengawasi banyak proyek
- Orang atau unit organisasi yang akan terpengaruh oleh keputusan atau diharapkan untuk mengimplementasikan keputusan secara keseluruhan setelah dibuat, seperti



program atau unit fungsional lainnya (misalnya, konstruksi atau operasi dan pemeliharaan)

- Orang atau unit organisasi yang akan dipanggil untuk mendukung upaya partisipasi publik, seperti urusan publik, orang yang menyusun laporan lingkungan, atau penasihat hukum
- Mereka yang partisipasinya diperlukan untuk kredibilitas, seperti yang ada di lembaga lain, khususnya badan pengatur, dan terkadang anggota komite penasihat warga atau pemangku kepentingan utama
- Mereka yang memiliki keahlian khusus yang akan dibutuhkan untuk melaksanakan program partisipasi publik, seperti fasilitator, penulis, seniman grafis, dan hubungan media

Kumpulkan semua orang ini dan pimpin mereka melalui langkah-langkah selanjutnya dalam analisis keputusan. Pada saat Anda selesai, itu akan menjadi rencana seluruh tim, bukan hanya rencana Anda.

## **Langkah 2: Perjelas Siapa Pembuat Keputusannya**

Di organisasi yang lebih kecil, menanyakan siapa pembuat keputusan mungkin tampak seperti pertanyaan aneh karena mungkin sudah jelas. Namun di birokrasi besar, hal itu tidak selalu jelas. Apakah itu direktur regional? Asisten sekretaris? Sekretaris (menteri)? Orang-orang di tingkat yang lebih rendah dalam birokrasi sering melihat diri mereka hanya membuat rekomendasi yang diteruskan ke atas. Orang-orang di tingkat yang lebih tinggi kadang-kadang berkata, "Pada saat hal-hal sampai ke kami, sebagian besar keputusan telah dibuat."

Mengapa penting siapa yang membuat keputusan? Pertanyaan ini telah dimasukkan ke dalam analisis keputusan karena jenis pengalaman berikut:

Anda telah bekerja keras untuk mengadakan program partisipasi publik yang mencakup semua kepentingan yang signifikan, dan Anda telah memastikan bahwa ada kesempatan yang tulus bagi kelompok-kelompok ini untuk mendiskusikan perbedaan mereka. Untuk kesenangan Anda, ini mengarah pada solusi kreatif yang dapat menyelesaikan masalah kontroversial utama. Anda berada dalam posisi beruntung karena dapat merekomendasikan solusi yang menikmati konsensus sebanyak yang Anda harapkan di dunia nyata. Kemudian yang membuat Anda ngeri, seorang pejabat senior di organisasi Anda mengumumkan bahwa solusi yang diusulkan tidak dapat diterima. Tidak ada yang tahu mengapa. Anda merasa sangat lemah sehingga Anda tidak merasa seolah-olah Anda bisa lagi menghadapi publik dan menatap mata mereka.

Mungkin pejabat itu mengetahui sesuatu yang tidak Anda ketahui dan ada alasan bagus untuk keputusan itu. Hanya saja belum dikomunikasikan kepada Anda. Tapi mungkin tidak. Tidak ada jaminan pasti bahwa seorang manajer senior akan menghargai nilai dari sebuah keputusan yang mendapat dukungan publik luas.

Adalah mungkin untuk mengurangi risiko. Cara terbaik untuk mengurangi risiko adalah dengan mengidentifikasi pembuat keputusan dan melibatkannya sebanyak mungkin dalam rancangan program partisipasi publik. Jika memungkinkan, ajukan pertanyaan berikut kepada orang ini:

- Isu apa yang menurut Anda paling kontroversial?
- Kelompok pemangku kepentingan mana yang paling mungkin memberikan pengaruh pada tingkat manajemen senior?

- Partisipasi siapa dalam proses yang penting untuk kredibilitas?
- Pada poin apa Anda ingin diberi pengarahan tentang hasil sementara dari proses partisipasi publik?
- Batasan atau kendala apa yang Anda yakini perlu ditempatkan pada proses tersebut?
- Apakah Anda sebagai pengambil keputusan ingin mengkaji ulang rencana partisipasi publik?

Dengan kata lain, lakukan apa pun yang Anda bisa untuk mengetahui apa yang memengaruhi keputusan dari sudut pandang pembuat keputusan, dan lakukan apa pun yang Anda bisa untuk melibatkan pengambil keputusan sejak awal dalam desain proses partisipasi publik. Hal ini mengurangi (tetapi tidak dapat menghilangkan) kemungkinan bahwa pembuat keputusan akan mengabaikan proses publik dan memaksakan preferensi pribadinya sendiri.

Biasanya tidak realistis untuk berpikir bahwa manajemen senior dari badan-badan besar akan terlibat dalam merancang program partisipasi publik individu. Orang yang paling penting mungkin bukan orang yang akhirnya menandatangani keputusan, melainkan orang yang merekomendasikan keputusan yang seharusnya.

Pengambil keputusan sering mendapatkan informasi mereka tentang apa yang dirasakan publik secara langsung, yaitu, mereka bergantung pada Anda untuk memberikan pengarahan atau ringkasan. Salah satu masalah dengan ini adalah bahwa pembuat keputusan tidak selalu mendapatkan intensitas pesan—yaitu, seberapa kuat perasaan orang tentangnya. Jika memungkinkan, mintalah pengambil keputusan berpartisipasi dalam proses dari

waktu ke waktu, meskipun hanya sebagai pengamat, sehingga mereka mengalami intensitas keprihatinan publik secara langsung .

Ada alasan lain untuk menentukan siapa yang akan menjadi pembuat keputusan. Dalam beberapa kasus, pengambilan keputusan dibagi antara organisasi Anda dan organisasi lain. Organisasi lain yang paling mungkin adalah badan pengatur. Jika mereka dapat memveto keputusan Anda, anggap mereka sebagai mitra dalam pengambilan keputusan. Pertimbangkan pengalaman ini dengan organisasi klien:

Sebuah agen federal berasumsi bahwa ia akan melalui seluruh proses pengambilan keputusan, memutuskan apa yang harus dilakukan, dan kemudian menyerahkan laporan peraturan yang diperlukan untuk mendapatkan persetujuan dari regulator lingkungan federal dan regulator lingkungan negara bagian. Regulator tidak diundang untuk berpartisipasi setiap saat selama proses pengambilan keputusan. Mereka muncul di pertemuan publik agensi tetapi tidak diberi peran. Mereka bahkan tidak diperkenalkan pada pertemuan publik.

Pada saat badan tersebut menyerahkan draf dokumen lingkungan, regulator sangat marah karena dikesualikan sehingga mereka “membalas” dengan mencari kesalahan dengan apa pun yang mereka bisa. Mereka bahkan memutuskan untuk mengadakan pertemuan partisipasi publik mereka sendiri, dengan isyarat kepada publik bahwa badan tersebut tidak dapat dipercaya untuk melakukan pekerjaan yang jujur.

Pada kenyataannya, regulator tidak memiliki banyak masalah dengan keputusan yang dibuat. Mereka hanya merasa mereka memiliki tempat yang sah di meja, dan ketika diabaikan, mereka mendapatkan bahkan dengan melemparkan barikade organisasi.

Jika ada co-decision maker, seperti regulator, maka yang paling bijaksana adalah melibatkan mereka sedini mungkin dalam program partisipasi masyarakat. Biarkan mereka membantu merencananya, dan beri mereka peran dalam rapat jika mereka menginginkannya. Adalah kepentingan Anda untuk membuat mereka merasa seperti pasangan yang setara. Mereka akan yakin bahwa partisipasi publik memadai karena mereka ada di meja bersama Anda.

Regulator mungkin tidak ingin terlibat. Banyak yang percaya bahwa pendekatan panjang tangan sangat penting untuk regulasi. Meskipun sikap ini sering ketinggalan zaman, ada keadaan di mana regulator perlu menjaga jarak agar dapat dipercaya. Ada juga badan pengatur yang tidak mau terlibat sejak dini karena mereka menyukai kekuatan yang datang dari mengatakan mereka tidak ada hubungannya dengan keputusan itu. Tetapi bahkan lembaga-lembaga yang tidak ingin terlihat memainkan peran dari bagian substantif dari keputusan mungkin masih bersedia untuk terlibat dalam proses partisipasi publik. Sejauh mereka bersedia, Anda berkepentingan untuk memasukkan mereka, bahkan jika perencanaan menjadi lebih menantang.

### **Langkah 3: Perjelas Keputusan yang Dibuat atau Masalah yang Dijawab**

Setelah Anda mengumpulkan tim perencanaan partisipasi publik, mintalah setiap orang dalam tim untuk menulis deskripsi satu sampai dua kalimat tentang masalah yang sedang dipecahkan atau pertanyaan yang sedang dijawab. Tanggapannya seringkali sangat terbuka. Banyak kali bagian yang berbeda dari organisasi yang sama memiliki pemahaman yang berbeda secara mendasar tentang masalah yang ditangani. Berikut ini contohnya:

Salah satu laboratorium nasional AS telah mengerjakan proses untuk menghilangkan natrium dari limbah nuklir. Limbah ini awalnya diproduksi oleh pembangkit listrik tenaga nuklir eksperimental (proses yang dimaksudkan untuk menjadi jauh lebih aman daripada pembangkit listrik tenaga nuklir yang ada).

Natrium reaktif: akan terbakar jika basah atau terkena unsur-unsur tertentu. Akibatnya, perlu dibuang sebelum limbah dapat disimpan di tempat penyimpanan limbah nuklir jangka panjang. Program untuk mengembangkan teknologi penghilangan natrium sangat penting dan memiliki biaya tahunan sekitar \$10 juta.

Laboratorium telah mengembangkan teknologi yang diyakini dapat diterapkan, dan langkah selanjutnya adalah membangun fasilitas operasi untuk menggunakan teknologi tersebut. Fasilitas ini akan menelan biaya setidaknya \$100 juta. Sebelum keputusan itu dibuat, badan tersebut harus menyiapkan pernyataan dampak lingkungan.

Ketika kami melakukan wawancara di beberapa tingkat organisasi dan dengan pemangku kepentingan eksternal utama, kami menemukan bahwa orang-orang memiliki perspektif yang sangat berbeda tentang keputusan apa yang sedang dibuat. Dari perspektif laboratorium nasional, keputusannya adalah apakah akan membangun pabrik berukuran penuh. Ini membutuhkan penilaian sains dan pemahaman tentang ketidakpastian dalam mengekstrapolasi hasil percobaan uji bangku ke produksi penuh.

Tapi laboratorium nasional adalah bagian dari agen federal yang lebih besar. Di dalam badan federal tersebut terdapat sebuah organisasi yang bertanggung jawab untuk memastikan bahwa badan tersebut mematuhi semua undang-undang dan peraturan lingkungan. Salah satu syarat untuk menyusun pernyataan mengenai dampak lingkungan adalah mempertimbangkan

alternatif-alternatif. Dari perspektif organisasi kepatuhan lingkungan, pertanyaannya adalah: Apa teknologi alternatif untuk menghilangkan natrium? Bagaimana mereka membandingkan? Apakah standar telah ditetapkan di tempat penyimpanan limbah nuklir jangka panjang sehingga kita tahu apakah limbah—setelah melewati proses pembuangan natrium—dapat disimpan dengan limbah lain? Bagian kepatuhan lingkungan dari organisasi khawatir bahwa pernyataan dampak lingkungan yang ditulis dengan definisi yang sangat terbatas dari laboratorium nasional tentang masalah tersebut tidak akan sesuai dengan hukum.

Ketika kami mewawancarai pemangku kepentingan eksternal, yang berlokasi di Washington, DC, perhatian utama mereka adalah apakah teknologi ini akan berkontribusi pada proliferasi nuklir. Salah satu produk sampingan dari penghilangan natrium adalah plutonium tingkat senjata. Mereka khawatir teknologi ini dapat diangkat dan dapat digunakan untuk memproduksi plutonium yang dapat digunakan dalam senjata nuklir. Dari sudut pandang mereka, masalahnya adalah apakah Amerika Serikat akan mengambil langkah yang berkontribusi pada proliferasi nuklir.

Untuk masalah ini, ada dua audiens. Pertama, ada audiens yang sangat prihatin yang tinggal di sekitar laboratorium nasional, menghadapi kemungkinan program ditutup seluruhnya atau mendapatkan uang baru yang cukup besar untuk melanjutkan program. Pejabat terpilih di negara bagian tempat laboratorium nasional itu berada juga sangat prihatin. Ada audiensi lain di Washington, DC, di mana mereka yang berada di kantor pusat badan tersebut berdialog dengan pemangku kepentingan eksternal dan perwakilan terpilih yang peduli dengan potensi proliferasi nuklir.

Meskipun kasus ini rumit, tidak jauh berbeda dari banyak kasus lain yang pernah kami lihat. Sama sekali tidak aneh bagi bagian-

bagian organisasi yang berbeda untuk memiliki definisi masalah yang sangat berbeda. Tetapi sangat memalukan untuk pergi ke publik dengan satu masalah, hanya untuk mengetahui selama pertemuan publik bahwa bagian lain dari organisasi Anda berpikir Anda harus mengerjakan masalah yang berbeda. Karena itu, penting untuk mengidentifikasi perbedaan internal ini sebelum dipublikasikan.

Perbedaan-perbedaan ini juga perlu diselesaikan sebelum merancang program partisipasi publik. Anda dapat merancang program partisipasi publik untuk mendiskusikan apakah fasilitas pembuangan natrium harus dibangun. Anda dapat merancang program untuk mendiskusikan teknologi mana yang terbaik untuk menghilangkan natrium. Anda dapat merancang program untuk mendiskusikan apakah teknologi ini dapat berkontribusi pada proliferasi nuklir. Tetapi Anda tidak dapat merancang program yang melakukan ketiganya secara bersamaan. Untuk satu hal, pemangku kepentingan yang terkena dampak secara substansial berbeda untuk tiga definisi masalah yang berbeda.

Salah satu hasil yang Anda harapkan dari mendiskusikan definisi masalah adalah bahwa Anda akan mengklarifikasi kebutuhan untuk proyek tersebut. Seseorang atau beberapa bagian dari organisasi Anda berpikir ada masalah yang perlu dipecahkan atau proyek yang diperlukan. Tapi kembali dan perhatikan kebutuhan proyek.

Pertanyaan pertama publik hampir selalu tentang kebutuhan. Ini adalah sifat manusia. Jika seseorang bertanya kepada Anda, "Permadani warna apa yang Anda inginkan?" atau "Kamu ingin membeli mobil merek apa?" reaksi naluriah Anda adalah membicarakan apakah Anda membutuhkan permadani baru atau mobil baru sebelum Anda bersedia membicarakan jenisnya. Publik bereaksi dengan cara yang sama. Saat Anda bertanya, "Situs mana yang Anda sukai, situs A atau situs B?" tanggapan mereka



kemungkinan besar, "Mengapa kita membutuhkan proyek ini sama sekali?"

Publik tidak hanya bertanya tentang kebutuhan proyek; mereka mengajukan pertanyaan yang menusuk dan berpotensi memalukan. Setiap praktisi partisipasi publik yang berpengalaman memiliki cerita tentang pertemuan publik di mana publik mengajukan pertanyaan yang begitu bagus sehingga pada akhir pertemuan, badan tersebut mempertimbangkan kembali apakah proyek tersebut diperlukan. Ini adalah partisipasi publik yang sah, tetapi tidak terlalu memalukan untuk mengajukan pertanyaan-pertanyaan sulit sebelum Anda pergi ke publik.

Ingatlah bahwa bagian dari alasan untuk mendiskusikan kebutuhan proyek adalah untuk membantu semua orang di tim internal mencapai tingkat pemahaman yang sama. Pertanyaan tidak selalu merupakan tantangan; mereka hanyalah cara orang-orang untuk merasa nyaman dan mendapat informasi. Dengan hati-hati mempertimbangkan bagaimana Anda telah mendefinisikan masalah, Anda dapat meyakinkan diri sendiri bahwa Anda telah membingkai pertanyaan dengan tepat. Ini juga merupakan kesempatan untuk mendapatkan kesepakatan internal.

Bahkan ketika ada kesepakatan tentang definisi masalah, Anda mungkin masih belum menyatakan keputusan atau membingkainya dengan cara yang dapat dipahami atau dihubungkan oleh publik. Misalnya, keputusan dapat didefinisikan dengan sangat sempit sehingga badan tersebut mengajukan pertanyaan yang tidak terlalu menarik bagi publik alih-alih pertanyaan yang lebih besar dan sangat menarik—misalnya, "Di mana seharusnya saluran irigasi ditempatkan?" daripada pertanyaan yang jauh lebih menarik, "Apakah ini area yang cocok untuk pertanian beririgasi?" Sebagai contoh lain, keputusan ditetapkan sedemikian rupa sehingga publik diminta untuk bereaksi terhadap opsi teknis daripada menilai

pilihan—misalnya, pemangku kepentingan diminta untuk mengomentari desain bendungan alternatif daripada pertanyaan yang lebih besar seperti, “Mana yang lebih penting, bendungan yang paling efisien secara ekonomi atau bendungan yang memberikan perlindungan terhadap sumber daya lingkungan?”

Publik berpikir dalam kerangka nilai dan prioritas—pertanyaan besar tentang filsafat politik—daripada opsi teknis. Jika Anda tampaknya meminta publik untuk memilih di antara opsi teknis, mereka mungkin memutuskan untuk tidak berpartisipasi atau mempertanyakan mengapa staf teknis tidak membuat keputusan. Jika ini terjadi, Anda memiliki beberapa pilihan: (1) menyatakan kembali keputusan pada tingkat yang lebih tinggi sehingga pilihan nilai menjadi jelas, (2) memperjelas keputusan nilai yang mendasari opsi teknis, atau (3) memutuskan bahwa ini tidak benar. keputusan yang memerlukan program partisipasi masyarakat.

Karena baik organisasi maupun publik memiliki keterbatasan waktu dan sumber daya, Anda dapat pergi ke publik yang sama hanya dengan sejumlah masalah yang terbatas. Pastikan bahwa masalah yang Anda bawa ke publik adalah yang ingin ditangani oleh publik dan, setelah keputusan dibuat, memberi Anda pengaruh paling besar untuk program teknis Anda; yaitu, setelah diputuskan, keputusan memungkinkan Anda untuk membuat sejumlah besar keputusan teknis tanpa memerlukan program partisipasi publik utama tambahan.

Alasan lain untuk mendapatkan perspektif yang berbeda tentang masalah yang sedang ditangani adalah untuk memastikan bahwa Anda tidak mendefinisikan masalah secara sempit sehingga Anda mengesampingkan opsi yang menurut publik perlu didiskusikan. Berikut adalah contoh bagaimana itu bisa terjadi:

Sebuah perusahaan utilitas listrik menyadari bahwa saluran transmisi yang membawa daya dari pembangkit listrik di daerah perkotaan ke komunitas pabrik kayu kecil akan segera mencapai kapasitasnya. Komunitas pabrik kayu ini berada di ujung semenanjung. Sebagian besar semenanjung, kecuali daerah yang paling dekat dengan air, adalah taman nasional. Komunitas kecil ini terus berkembang melalui pariwisata dan penduduk baru yang merupakan orang-orang yang ingin pindah dari perkotaan.

Perusahaan listrik telah mengidentifikasi rute alternatif, tetapi khawatir apakah salah satu dari mereka dapat diterima oleh publik. Beberapa rute sangat dekat dengan rumah-rumah mahal yang dibangun di sepanjang tepi pantai. Yang lain mendekati taman nasional di jantung semenanjung. Beberapa orang keberatan karena bisa melihat kabel listrik dari taman nasional.

Ketika kami bertemu dengan masyarakat, warga membuat pernyataan penting: “Kami tidak memiliki masalah kabel listrik; kami memiliki masalah catu daya. Mengapa kita tidak bisa membangun pembangkit listrik kecil di sini di kota di sebelah pabrik kayu dan menghasilkan listrik yang akan datang dari saluran listrik?”

Ternyata mereka benar. Sebuah fasilitas pembangkit listrik kecil di kota, yang dibangun bersama dengan pabrik kayu, jauh lebih masuk akal daripada membangun saluran listrik.

Hampir semua organisasi memiliki kecenderungan untuk menggunakan solusi yang sama yang berhasil di masa lalu: perusahaan listrik memikirkan saluran listrik, agen transportasi memikirkan jalan raya, badan pengatur memikirkan peraturan baru, dan seterusnya. Tetapi seperti yang ditunjukkan oleh contoh, bagaimana masalah didefinisikan baik menciptakan atau mengesampingkan alternatif.

Aturan umumnya adalah bahwa definisi masalah harus setidaknya seluas definisi yang akan Anda dengar dari pemangku kepentingan. Jika tidak, beberapa pemangku kepentingan mungkin melihat program Anda tidak sah karena tidak menjawab pertanyaan yang tepat.

Tidak selalu mungkin untuk mendefinisikan keputusan secara luas. Organisasi Anda mungkin memiliki mandat terbatas yang tidak memungkinkan Anda untuk mempertimbangkan semua alternatif yang ingin dipertimbangkan oleh para pemangku kepentingan. Terkadang pemangku kepentingan memainkan permainan cangkang untuk memberi tahu Anda bahwa alternatif apa pun yang Anda pertimbangkan tidak cukup baik; selalu ada satu lagi di sini, kata mereka, yang belum Anda pertimbangkan. Ketika Anda mempertimbangkannya, mereka akan menemukan yang lain.

Tentu saja mungkin ada kendala organisasi yang membatasi alternatif, tetapi jangan membatasi alternatif hanya karena Anda belum cukup memikirkan masalahnya. Itulah mengapa salah satu langkah pertama dalam analisis keputusan adalah mencapai kesepakatan tentang masalah apa yang ingin Anda pecahkan.

Langkah 4: Tentukan Tahapan dalam Proses Pengambilan Keputusan dan Jadwal untuk Tahapan tersebut

Langkah 4 adalah mengidentifikasi tahapan dasar yang harus diikuti dalam mencapai keputusan. Kemudian letakkan tahapan-tahapan ini pada garis waktu yang memungkinkan penyelesaian pada tanggal target dan memenuhi semua pencapaian menengah.

Alasan untuk langkah ini relatif sederhana: Anda perlu menentukan proses dan jadwal pengambilan keputusan sehingga Anda dapat menentukan poin-poin dalam proses di mana Anda perlu berkonsultasi dengan publik dan kapan hal itu akan terjadi.

Anda perlu memastikan bahwa tahapan proses pengambilan keputusan didefinisikan dengan baik sehingga memungkinkan untuk mengidentifikasi peran apa yang dapat atau harus dimainkan oleh publik di setiap tahapan.

Dalam beberapa kasus, proses pengambilan keputusan telah didefinisikan dengan baik ketika Anda memulai perencanaan partisipasi publik. Jika tidak didefinisikan dengan baik, inilah saatnya untuk melakukannya.

Dengan mendefinisikan proses pengambilan keputusan, Anda mulai menjawab pertanyaan paling mendasar publik: “Bagaimana Anda akan membuat keputusan?” Anda tentu tidak akan dapat menjelaskan kepada orang-orang betapa pentingnya partisipasi mereka jika Anda tidak dapat menjelaskan proses pengambilan keputusan.

Proses pengambilan keputusan hanyalah urutan tahapan untuk sampai pada keputusan. Proses pengambilan keputusan yang paling sederhana dan paling umum memiliki langkah-langkah berikut:

1. Definisikan masalahnya.
2. Menetapkan kriteria evaluasi.
3. Mengidentifikasi alternatif.
4. Mengevaluasi alternatif.
5. Pilih alternatif yang disukai.

Urutan ini tidak menjelaskan bagaimana keputusan dibuat pada setiap tahap. Itu hanya menentukan seperti apa panggunanya.

Anda mungkin pernah menghadiri rapat di mana Anda menyelesaikan tahapan ini dalam tiga puluh menit. Tetapi untuk

keputusan besar, setiap tahap proses mungkin memakan waktu berbulan-bulan.

Beberapa keputusan, seperti proyek konstruksi atau perencanaan, memiliki proses keputusan yang terdefinisi dengan baik. Proses ini terkadang ditampilkan menggunakan alat manajemen proyek seperti bagan PERT, bagan Gantt, atau Analisis Jalur Kritis, yang menunjukkan jumlah aktivitas yang tampaknya tak terbatas. Ketika banyak langkah yang ditampilkan, masalahnya adalah menyoroti tahapan utama, dan tidak semua sub kegiatan, sehingga publik dapat memahami prosesnya.

Tetapi proses untuk keputusan lain mungkin tidak jelas. Keputusan kebijakan khususnya mungkin tidak memiliki proses pengambilan keputusan yang terdefinisi dengan baik. Ketika Anda merancang partisipasi publik untuk suatu masalah dan proses pengambilan keputusan tidak didefinisikan dengan baik, Anda perlu berhenti dan mendapatkan kejelasan tentang proses pengambilan keputusan sebelum melanjutkan dengan desain program partisipasi publik.

Tampilan 3.1 menunjukkan proses pengambilan keputusan untuk keputusan teknologi utama. Ini pada dasarnya mengikuti lima tahap umum, tetapi beberapa tahap umum telah dipecah menjadi beberapa subtahap. Apakah dibutuhkan hanya lima tahap untuk menyelesaikan tugas-tugas ini atau lima puluh, perkembangan dasar biasanya tetap sama.

Setelah Anda menentukan tahapan dalam proses pengambilan keputusan, Anda juga dapat melampirkan perkiraan jadwal. Seringkali ini didorong oleh tanggal akhir. Misalnya, Anda mungkin tahu bahwa dalam dua belas bulan, Anda harus mengajukan aplikasi untuk pendanaan federal untuk apa pun rencananya. Ini menentukan target. Bekerja mundur dari sana

untuk menentukan periode waktu yang wajar untuk setiap tahap yang Anda butuhkan untuk mencapai target itu.

Salah satu alasan untuk memulai dari titik akhir adalah membantu Anda mengidentifikasi driver untuk jadwal. Contoh driver jadwal meliputi ini:

- Ada persyaratan hukum atau peraturan untuk menyelesaikan suatu tindakan pada waktu tertentu.
- Kepala organisasi Anda telah mengumumkan kepada publik bahwa suatu produk akan selesai pada tanggal tertentu.
- Jika keputusan tidak dibuat pada tanggal tertentu, Anda akan melewatkan siklus anggaran, dan program akan dihentikan.
- Bos Anda mengatakan sebaiknya dilakukan pada tanggal tertentu!

Beberapa dari pendorong ini berada dalam kekuatan organisasi untuk berubah, tetapi beberapa tidak.

Mengapa jadwal penting untuk program partisipasi publik? Jika partisipasi masyarakat tidak direncanakan dengan baik, maka dapat menyebabkan keterlambatan dalam proses pengambilan keputusan. Ketika ini terjadi, semua perencanaan berhenti sementara proses partisipasi berlangsung.

Untuk menghindarinya, integrasikan kajian teknis dan program partisipasi publik. Misalnya, anggap Anda tahu Anda ingin membuat keputusan (seperti alternatif mana yang akan dipelajari hingga tingkat detail yang lebih tinggi) pada waktu tertentu. Anda juga tahu bahwa Anda ingin (atau membutuhkan) partisipasi publik dalam keputusan itu. Tetapi ada studi teknis yang perlu diselesaikan sebelum keputusan dapat dibuat, dan jika publik ingin berpartisipasi secara efektif, informasi dari studi ini perlu dikomunikasikan kepada

publik sebelum Anda meminta mereka untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Untuk menghindari keterlambatan, Anda perlu mewaspadai urutan dan waktu kegiatan baik teknis maupun partisipasi publik. Agar semuanya tetap pada jalurnya, pertimbangkan tahapan dalam program partisipasi publik dan pekerjaan teknis yang harus dilakukan sebagai bagian dari satu proses terpadu (lihat Gambar 3.2).

Jadwal dapat memiliki dampak di luar tantangan untuk mengintegrasikan proses pengambilan keputusan dan proses partisipasi publik. Misalnya, jika jangka waktunya terlalu pendek, publik mungkin mendapatkan pesan bahwa agensi tidak serius mengizinkan partisipasi yang tulus. Hal ini dapat merusak kredibilitas proses partisipasi publik. Jadwal juga dapat mempengaruhi teknik partisipasi publik mana yang digunakan, karena mungkin ada teknik yang tidak dapat diselesaikan dalam waktu yang tersedia. Dalam situasi ini, mungkin perlu untuk beralih ke teknik yang tidak akan seefektif tetapi dapat diselesaikan lebih cepat.

#### Langkah 5: Identifikasi Kendala Kelembagaan dan Keadaan Khusus yang Dapat Mempengaruhi Proses Partisipasi Publik

Langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi kendala kelembagaan atau keadaan khusus yang dapat mempengaruhi keputusan apakah akan melakukan program partisipasi publik, atau sifat program partisipasi publik—misalnya:

- Badan tersebut telah berkomitmen pada keputusan atau hasil tertentu. Jika lembaga sudah membuat keputusan, partisipasi publik adalah palsu. Simpan partisipasi publik untuk saat-saat ketika lembaga benar-benar menginginkannya, membutuhkannya, dan bersedia menanggapi ide-ide publik.



- Ada penentangan dari dalam organisasi untuk melakukan partisipasi publik dalam masalah ini. Terkadang ada penolakan internal yang cukup untuk melaksanakan program partisipasi publik sehingga tim perencana mungkin perlu membuat pertimbangan yang matang tentang risiko melakukan program besar. Jika oposisi terlalu kuat, tim bisa menemukan dirinya melemah di tengah-tengah proses.
- Ada kendala jadwal atau sumber daya. Keterbatasan jadwal atau sumber daya dapat membatasi penggunaan jenis teknik tertentu atau membuat partisipasi publik tidak dapat dilakukan secara efektif.
- Ada kendala dalam pelepasan informasi. Terkadang publik membutuhkan informasi tertentu untuk berpartisipasi secara cerdas, tetapi informasi tersebut belum dirilis karena pertimbangan keamanan atau kebutuhan untuk melindungi kekayaan intelektual.

Kredibilitas organisasi dan khususnya kredibilitas staf dan program partisipasi publik akan menderita karena melakukan partisipasi publik yang palsu. Jika Anda mengidentifikasi hambatan-hambatan semacam ini, putuskan bagaimana Anda dapat mengatasinya dan tetap memiliki program yang efektif, atau putuskan bahwa dalam situasi tersebut, tidak tepat untuk mencoba program partisipasi publik sama sekali.

### **Langkah 6: Putuskan Apakah Partisipasi Publik Diperlukan, dan, Jika Ya, Tingkat Partisipasi Apa yang Dibutuhkan**

Setelah menyelesaikan langkah 1 sampai 5, Anda sekarang memiliki informasi yang Anda butuhkan untuk membuat keputusan tentang apakah program partisipasi publik diperlukan. Banyak tindakan kecil yang tidak memerlukan partisipasi. Beberapa aksi

besar jelas membutuhkan partisipasi jika ada harapan untuk implementasi. Tantangannya adalah memutuskan siapa yang berada di tengah—panggilan penghakiman. Berikut adalah beberapa pertimbangan:

- Apakah keputusan tersebut termasuk dalam yurisdiksi aturan atau regulasi yang membutuhkan partisipasi publik atau pemangku kepentingan? Keputusan yang berada di bawah undang-undang lingkungan federal atau negara bagian, misalnya, tunduk pada persyaratan partisipasi publik dalam undang-undang tersebut. Namun, ini tidak berarti bahwa persyaratan ini tidak boleh dilampaui, atau bahwa sejumlah keputusan serupa yang tercakup dalam undang-undang tersebut tidak dapat digabungkan ke dalam satu proses partisipasi publik yang besar.

- Apakah keputusan tersebut akan kontroversial? Selalu sulit untuk memprediksi kontroversi. Namun, ada beberapa indikator. Masalah lebih mungkin menjadi kontroversial ketika:

- Keputusan akan berdampak signifikan.
- Keputusan mempengaruhi beberapa orang lebih dari yang lain (mungkin ada klaim ketidakadilan).
- Keputusan tersebut akan berdampak pada kepentingan atau penggunaan pribadi yang ada (orang harus melepaskan sesuatu yang mereka anggap sebagai hak).
- Keputusan terkait dengan hal lain yang sudah kontroversial (misalnya, apapun yang berhubungan dengan tenaga nuklir atau aborsi).
- Apakah keputusan tersebut melibatkan pertukaran atau penimbangan satu nilai (misalnya, perlindungan lingkungan atau kesehatan) dibandingkan dengan nilai lainnya (misalnya, biaya atau

keamanan)? Publik biasanya dengan senang hati membiarkan lembaga membuat keputusan teknis semata. Tetapi beberapa keputusan yang disebut teknis sebenarnya adalah keputusan tentang bobot atau kepentingan relatif yang harus diberikan pada satu pertimbangan atau nilai di atas yang lain. Justru keputusan tentang bobot relatif atau kepentingan berbagai nilai inilah yang menjadi kandidat utama partisipasi publik.

Tidak perlu bertanya, “Apakah partisipasi publik diperlukan?” jika tidak ada saat-saat jawaban yang tepat adalah tidak. Kadang-kadang tingkat kepentingan publik terlalu rendah, terutama jika dibandingkan dengan isu-isu lain di mana lembaga Anda mungkin menawarkan kesempatan untuk berpartisipasi. Kadang-kadang lembaga sudah terkunci pada hasil tertentu, dan memberikan kesempatan untuk berpartisipasi adalah sandiwara atau penipuan. Ada kalanya lembaga tidak memiliki sumber daya, dan lebih baik menerima potensi kontroversi dan reaksi dari keputusan yang dibuat tanpa konsultasi daripada memulai program partisipasi publik yang menciptakan harapan yang tidak dapat dipenuhi.

Jika Anda menentukan bahwa beberapa bentuk partisipasi publik diperlukan, pertanyaan berikutnya adalah, “Apa tujuan dari program partisipasi publik?” Sebagaimana dibahas dalam Bab Satu, istilah partisipasi publik digunakan untuk menggambarkan jenis-jenis keterlibatan yang sangat berbeda:

- Menginformasikan kepada publik
- Partisipasi publik prosedural (misalnya, dengar pendapat publik)
- Pemecahan masalah kolaboratif
- Mengembangkan kesepakatan

Masing-masing jenis partisipasi publik ini mungkin tepat dalam keadaan tertentu. Mulailah dengan menjelaskan mengapa Anda ingin melakukan program partisipasi publik—misalnya:

- Anda wajib melakukan partisipasi publik untuk memenuhi persyaratan regulasi.
- Anda ingin mempertahankan atau meningkatkan hubungan kerja yang positif dengan pihak publik.
- Partai publik memiliki informasi yang penting untuk membuat keputusan yang baik.
- Kontroversi tingkat tinggi dapat mengancam implementasi.
- Publik harus dilibatkan dalam pelaksanaannya, sehingga komitmen terhadap keputusan publik sangat penting.

Tujuan Anda dalam melakukan partisipasi publik mendorong pemilihan jenis program yang Anda butuhkan:

- Jika tujuannya adalah untuk mendapatkan informasi publik yang lebih baik (tetapi komentar publik tidak mungkin mempengaruhi keputusan), mungkin lebih tepat untuk mengadakan program informasi publik. Namun, ingatlah bahwa publik yang lebih terinformasi tidak otomatis menjadi publik yang lebih suportif.
- Jika tujuannya hanya untuk memenuhi persyaratan, maka Anda dapat menerapkan program minimal. Jika isunya kontroversial, partisipasi publik semacam ini tidak akan banyak membeli kredibilitas. Publik dapat mengetahui kapan Anda baru saja melakukan gerakan.
- Jika tujuannya adalah untuk memberikan kesempatan kepada publik untuk didengar sebelum keputusan akhir

dibuat tetapi Anda tidak mengharapkan interaksi di antara pemangku kepentingan, mungkin tepat untuk melakukan jenis program partisipasi publik yang hanya memenuhi persyaratan prosedural, seperti dengar pendapat publik.

- Jika Anda memerlukan dukungan atau persetujuan berdasarkan informasi untuk suatu keputusan, biasanya perlu menggunakan pendekatan pemecahan masalah kolaboratif untuk partisipasi publik, dengan publik memiliki pengaruh yang tulus terhadap keputusan tersebut (walaupun badan atau organisasi tersebut memegang otoritas pengambilan keputusan akhir).
- Jika tidak ada keputusan yang dapat dibuat sampai para pihak benar-benar menerima seluruh substansi keputusan, maka situasinya mengharuskan Anda mendapatkan persetujuan. Kesepakatan penuh biasanya membutuhkan proses negosiasi yang pasti, jumlah pihak yang dapat diatur, pihak-pihak yang terdefinisi dengan baik, dan pihak-pihak yang mampu membuat komitmen yang mengikat atau beberapa mekanisme eksternal untuk mengikat para pihak.

Di atas segalanya, penting untuk menetapkan harapan yang jelas di dalam organisasi Anda dan dengan publik tentang jenis partisipasi apa yang disediakan. Masalah terbesar muncul ketika publik mengharapkan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi daripada yang bersedia dipertimbangkan oleh organisasi. Solusi yang paling penting adalah agar organisasi menjelaskan kepada publik tentang tingkat keterlibatan yang sebenarnya dicari.

Jika Anda tidak yakin apakah partisipasi publik diperlukan atau jenis apa yang sesuai, berikut adalah sarannya. Buat daftar pemangku kepentingan yang paling mungkin tertarik. Pastikan daftar tersebut mencakup penampang sudut pandang. Hubungi

orang-orang yang mewakili pihak-pihak tersebut, dan jelaskan masalahnya untuk mereka, tanyakan apakah mereka mungkin ingin berpartisipasi dan seberapa kuat minat mereka. Jangan khawatir bahwa mereka akan secara otomatis memberi tahu Anda bahwa partisipasi diperlukan; mereka juga sibuk dan memiliki masalah lain yang mungkin lebih penting bagi mereka.

Jika Anda memutuskan bahwa partisipasi publik diperlukan, Anda siap untuk melanjutkan ke proses perencanaan. Jika Anda memutuskan bahwa itu tidak diperlukan, analisis keputusan yang Anda lakukan harus tetap memiliki nilai saat Anda melanjutkan proses pengambilan keputusan.



## **BAB 5**

### **PERENCANAAN PROSES**

Tahap kedua dalam merancang program partisipasi masyarakat adalah perencanaan proses. Pada akhir tahap perencanaan ini, Anda akan mengidentifikasi kegiatan partisipasi publik yang spesifik untuk setiap tahap dalam proses pengambilan keputusan dan menempatkannya pada garis waktu. Kegiatan dan jadwal tersebut kemudian didokumentasikan dalam rencana partisipasi publik.

Perencanaan proses meliputi langkah-langkah ini:

- Putuskan siapa yang perlu menjadi anggota tim perencanaan.
- Mengidentifikasi pemangku kepentingan dan mengidentifikasi potensi masalah dan kekhawatiran.
- Kaji tingkat kemungkinan kontroversi.
- Menentukan tujuan partisipasi publik.
- Menganalisis pertukaran informasi yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan partisipasi publik.
- Mengidentifikasi pertimbangan khusus yang dapat mempengaruhi pemilihan teknik.
- Memilih teknik partisipasi publik.
- Menyiapkan rencana partisipasi publik.



Gambar 4.1 menunjukkan langkah-langkah tersebut dalam bentuk pertanyaan yang harus dijawab. Bab ini mencakup serangkaian lembar kerja yang akan membantu dalam memimpin tim perencanaan melalui upaya perencanaan ini. Jangan ragu untuk menduplikasi dan menggunakannya.

### ***Putuskan Siapa yang Perlu Berada di Tim Perencanaan***

Langkah ini merupakan pengulangan dari langkah pertama dalam analisis keputusan. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi orang-orang yang perlu dilibatkan dalam mengembangkan rencana partisipasi publik. Anda memerlukan keahlian mereka untuk mengembangkan rencana atau komitmen mereka terhadap rencana untuk memastikan implementasinya yang efektif.

Beberapa orang yang terlibat dalam perencanaan selama analisis keputusan mungkin dikeluarkan dari tim, beberapa anggota baru akan ditambahkan ke tim perencanaan, dan kelompok inti akan tetap ada. Misalnya, manajer senior yang diperlukan untuk analisis keputusan mungkin tidak perlu dilibatkan dalam perencanaan proses. Perencanaan proses lebih mungkin membutuhkan keterlibatan orang-orang yang ahli dalam melaksanakan program partisipasi publik, seperti fasilitator pertemuan, penulis, atau spesialis hubungan media.

Anda mungkin perlu menyertakan:

- Orang-orang dari bagian organisasi yang dapat terpengaruh oleh keputusan tersebut, seperti orang-orang dari kantor program yang akan terlibat dalam pelaksanaan keputusan tersebut

- Orang atau unit organisasi yang akan dipanggil untuk membantu upaya partisipasi publik, seperti urusan publik, hukum, publikasi, dan hubungan media
- Orang-orang dengan keahlian khusus yang akan dibutuhkan untuk melaksanakan rencana partisipasi publik, seperti penulis, seniman grafis, dan fasilitator
- Orang-orang yang partisipasinya diperlukan untuk kredibilitas Lembar kerja 4.1 dapat digunakan untuk kegiatan ini.

#### Identifikasi Pemangku Kepentingan, dan Identifikasi Potensi Masalah atau Kekhawatiran

Langkah selanjutnya sebenarnya adalah dua langkah, yang diselesaikan secara bersamaan: (1) mengidentifikasi orang-orang dan organisasi yang cenderung melihat diri mereka memiliki kepentingan atau kepentingan dalam keputusan (pemangku kepentingan atau pihak yang berkepentingan), dan (2) mengidentifikasi masalah dan kekhawatiran yang mungkin timbul selama proses pengambilan keputusan.

Alasan mengapa langkah-langkah ini dilakukan secara berdampingan daripada berurutan adalah karena ketika Anda memikirkan pemangku kepentingan potensial, Anda akan segera memikirkan masalah yang Anda tahu akan diangkat oleh pemangku kepentingan ini. Saat Anda memikirkan masalah potensial, Anda akan secara otomatis memikirkan pemangku kepentingan yang akan peduli dengan masalah tersebut. Pengalaman menunjukkan bahwa lebih mudah untuk melakukannya secara berdampingan daripada mencoba melakukannya satu demi satu.

## ***Identifikasi Pemangku Kepentingan***

Publik untuk setiap masalah atau keputusan terdiri dari mereka yang melihat diri mereka memiliki kepentingan dalam keputusan tersebut. Akibatnya, publik berbeda untuk setiap masalah.

Ada beberapa alasan untuk mengidentifikasi pemangku kepentingan:

- Untuk memastikan bahwa pemangku kepentingan utama tidak ditinggalkan
- Menargetkan program partisipasi publik untuk menjangkau pihak-pihak yang berkepentingan dengan keputusan tertentu
- Untuk menilai tingkat potensi kontroversi

Ada banyak pendekatan berbeda untuk mengidentifikasi pemangku kepentingan. Pendekatan yang paling sering kami gunakan adalah menganalisis berbagai kepentingan yang mungkin dimiliki orang dalam pengambilan keputusan, seperti:

- Ekonomi (misalnya, orang dapat menerima keuntungan atau kerugian ekonomi sebagai akibat dari keputusan yang dibuat)
- Penggunaan (misalnya, keputusan tersebut dapat mengancam penggunaan sumber daya berharga yang ada atau dapat membuat sumber daya itu tersedia)
- Mandat (misalnya, lembaga yang memiliki otoritas pengatur atas dampak lingkungan, standar kesehatan, atau zonasi)
- Kedekatan (misalnya, orang yang dapat mengalami polusi udara, tanah, atau air atau dapat terpengaruh oleh udara kotor, kebisingan berlebih, atau peningkatan lalu lintas selama konstruksi)

- Nilai atau filosofi (misalnya, orang dengan keyakinan kuat tentang cara sumber daya harus dikelola)

Pendekatan lain adalah dengan mengajukan pertanyaan seperti ini:

- Siapa yang mungkin terpengaruh?
- Siapa saja perwakilan dari mereka yang kemungkinan terkena dampak?
- Siapa yang tidak bersuara?
- Siapa yang bertanggung jawab atas apa yang dimaksudkan?
- Siapa yang akan ditentang secara aktif?
- Siapa yang dapat menyumbangkan sumber daya?
- Perilaku siapa yang harus diubah jika keputusan ini dibuat?

Ada kemungkinan tipologi lain untuk mengidentifikasi pemangku kepentingan:

Dengan Kemungkinan Bunga

- Terkena langsung
- Terpengaruh secara tidak langsung
- Kemungkinan minat
- Kepentingan umum

Berdasarkan Sektor

- Sektor publik
- Sektor swasta

- Kelompok kepentingan
- Individu

Berdasarkan Lokasi

- Lokal
- Regional
- Nasional
- Negara tetangga
- Internasional

Salah satu nilai melakukan perencanaan dalam sebuah tim adalah bahwa tim perencanaan akan mampu mengidentifikasi daftar pemangku kepentingan yang jauh lebih komprehensif dan spesifik daripada yang dapat dikembangkan oleh satu individu.

Anda mungkin juga ingin mengerjakan beberapa pekerjaan rumah untuk memastikan Anda mengidentifikasi semua pemangku kepentingan utama. Ada sumber informasi lain tentang pemangku kepentingan potensial— misalnya:

- Dapatkan orang untuk mengidentifikasi diri. Kirimkan informasi, dan biarkan orang yang tertarik mengidentifikasi diri mereka.
- Menganalisis dokumen pengambilan keputusan sebelumnya. Tinjau dokumen pengambilan keputusan masa lalu, seperti dokumen atau laporan lingkungan, dan lihat siapa yang telah berpartisipasi dalam keputusan serupa di masa lalu.
- Mintalah orang lain, dan carilah bantuan lokal. Tanyakan kepada orang lain yang Anda kenal memiliki pengetahuan

atau memiliki minat untuk memberi tahu Anda siapa lagi yang mungkin perlu dilibatkan berdasarkan posisi (peran dalam organisasi yang berpengaruh), reputasi (kekuatan di belakang layar), atau pengaruh pada keputusan masa lalu yang serupa.

- Identifikasi berdasarkan pengetahuan staf. Gunakan pengetahuan staf lain di organisasi Anda yang memiliki pengetahuan tentang masalah dan komunitas untuk membantu Anda mengidentifikasi pemangku kepentingan yang mungkin.
- Mengidentifikasi berdasarkan partisipasi masa lalu pada isu-isu serupa. Buka surat kabar lokal terbaru, dan kenali orang atau kelompok yang telah aktif dalam isu serupa di dalam komunitas.

Lembar Kerja 4.2 menyediakan cara sederhana untuk mengidentifikasi pemangku kepentingan. Mulailah dengan membuat daftar masalah yang mungkin muncul selama proses pengambilan keputusan ini. Pikirkan tentang siapa yang mungkin melihat diri mereka terpengaruh oleh masalah tersebut. Saat Anda mengidentifikasi pemangku kepentingan, Anda akan mengidentifikasi masalah lain yang akan muncul jika pemangku kepentingan tersebut terlibat. Jadi Anda akan bolak-balik di antara kolom.

Lembar Kerja 4.2 menyediakan kolom untuk pemangku kepentingan eksternal dan internal (orang atau unit organisasi di dalam organisasi). Faktanya, pemangku kepentingan internal sering kali memiliki dampak yang sama atau lebih terhadap keputusan seperti halnya pemangku kepentingan eksternal. Pemangku kepentingan internal mungkin termasuk pengambil keputusan senior, kantor program lain, mereka yang ada di pengadaan, orang

yang bertanggung jawab untuk menyiapkan laporan lingkungan, penasihat hukum, urusan publik—siapa saja yang tanggung jawabnya (kebijakan, staf, anggaran, kepatuhan) dapat terpengaruh oleh keputusan tersebut. Tidaklah penting untuk menarik garis tipis yang memisahkan orang-orang yang internal dan mereka yang eksternal. Yang penting mengingat perlunya memberikan kesempatan partisipasi bagi para pemangku kepentingan dalam organisasi.

Setelah pemangku kepentingan telah diidentifikasi, tentukan tingkat partisipasi yang mereka inginkan. Salah satu cara yang berguna untuk melakukan ini adalah dengan menganggap publik diatur dalam orbit pengaruh dan kepentingan. Lorenz Aggens, salah satu praktisi paling berpengalaman di bidangnya, adalah pengembang analogi dan terminologi orbit. Aggens memandang orbit sebanding dengan struktur atom. Saat dia menggambarannya, “Pikirkan setiap level sebagai 'orbit' aktivitas di sekitar inti proyek—proses pengambilan keputusan. Semakin dekat orbit kegiatan dengan pusat pengambilan keputusan ini, semakin besar peluang yang ada untuk pengaruh publik dalam keputusan itu” (1983, hlm. 193). Harga untuk berada di dekat pusat — memiliki pengaruh lebih besar pada keputusan—adalah pengeluaran waktu, sumber daya, dan energi yang lebih besar. Aggens menggambarkan publik sebagai terdiri dari enam orbit: pengambil keputusan, pencipta, penasihat, pengulas, pengamat, dan apatis yang tidak terkejut.

Konsep orbit partisipasi ini sangat berharga. Kami sangat menghargai gagasan bahwa orang dapat berpindah dari orbit luar ke orbit yang lebih aktif, tetapi itu membutuhkan investasi waktu dan energi mereka. Kami melihat orang-orang sering melakukan ini selama program partisipasi publik, baik karena kami telah membuat partisipasi mereka mengundang atau tingkat kepedulian mereka telah meningkat.

Kami telah memodifikasi kategori Aggens . Penekanan Aggens sepenuhnya pada publik di luar organisasi. Pengalaman kami adalah berguna untuk memperluas konsep orbit ke berbagai regulator atau entitas pemerintah lainnya yang berinteraksi selama pengambilan keputusan lembaga.

Berikut adalah deskripsi orbit yang lebih rinci, menggabungkan kategori asli Aggens dengan perubahan yang menurut kami berguna saat merancang program partisipasi publik (Gambar 4.2):

- Apatis yang tidak terkejut : Ini adalah orang-orang yang memilih untuk tidak berpartisipasi. Mereka mungkin terlalu sibuk di tempat kerja atau sangat aktif dalam beberapa aspek lain dari kehidupan masyarakat, tetapi memiliki sedikit minat dalam subjek program partisipasi publik Anda. Mereka mungkin bukan orang yang apatis (mereka mungkin aktif terlibat di sekolah, gereja, atau organisasi lain), tetapi mereka apatis terhadap masalah Anda. Kualifikasi tidak terkejut berarti Anda telah melakukan upaya untuk memberi mereka informasi (melalui media, misalnya) sehingga mereka tidak terkejut (atau tidak tertarik) ketika keputusan dibuat. Tetapi mereka memiliki kesempatan untuk membuat pilihan apakah akan berpartisipasi.
- Pengamat: Orang-orang ini membaca artikel surat kabar tentang proses tersebut atau membaca dokumen informasi publik Anda, tetapi kecuali mereka menjadi sangat peduli dengan apa yang mereka lihat terjadi, organisasi Anda tidak akan mendengar kabar dari mereka. Namun demikian, mereka merupakan bagian penting dari opini publik secara umum, karena mereka memberikan komentar kepada unit pemerintahan lain, kelompok kepentingan publik, dan organisasi kepentingan khusus. Mereka dapat memilih untuk menjadi peserta aktif jika mereka semakin khawatir dengan



arah yang akan dicapai atau jika sebuah proyek kehilangan transparansinya.

- **Komentator:** Individu atau kelompok ini sangat tertarik dengan masalah ini, tetapi juga harus berurusan dengan semua hal lain yang terjadi dalam hidup mereka. Mereka mungkin berkomentar dengan berbicara pada pertemuan atau dengan mengirim surat, tetapi tidak akan membuat komitmen waktu untuk berpartisipasi dalam kelompok penasihat.
- **Peninjau teknis:** Pengalaman kami adalah bahwa banyak lembaga berinteraksi dalam mencapai keputusan lembaga. Beberapa lembaga mungkin tidak berbagi dalam mencapai keputusan substantif, tetapi berbagi otoritas pengambilan keputusan (dan kadang-kadang merupakan pengambil keputusan tunggal) dalam hal metodologi yang digunakan untuk mengevaluasi dampak proyek. Sebuah lembaga federal yang misinya adalah untuk melindungi habitat satwa liar, misalnya, akan mengeluarkan pedoman tentang bagaimana mengevaluasi dampak suatu tindakan terhadap habitat satwa liar. Di Amerika Serikat, Kantor Manajemen dan Anggaran telah mengeluarkan banyak pedoman tentang bagaimana dampak ekonomi akan dinilai.
- **Peserta aktif:** Ini adalah orang-orang yang akan mencurahkan waktu dan energinya untuk memastikan bahwa mereka memiliki pengaruh terhadap keputusan. Mereka akan berpartisipasi dalam kelompok penasihat, menghadiri lokakarya atau pertemuan, mengorganisir komunitas, dan terlibat dengan cara lain. Mereka peduli dengan masalah ini, dan merupakan kepentingan organisasi Anda untuk menyalurkan energi dan komitmen mereka ke dalam program partisipasi publik Anda. Contohnya adalah

pejabat negara bagian atau lokal, kelompok lingkungan, kelompok sipil, kelompok industri, pemilik rumah atau pemilik tanah, pemimpin atau anggota kelompok kepentingan, dan orang-orang yang peduli dengan keputusan perencanaan atau pembangunan dalam suatu komunitas. Berusaha sangat keras untuk menghindari meninggalkan peserta aktif dari proses partisipasi publik. Jika mereka tidak disertakan, mereka mungkin muncul terlambat dalam proses dan melemahkan apa yang telah Anda lakukan, atau mereka mungkin membuat diri mereka didengar di beberapa forum lain, seperti melalui saluran politik atau di ruang sidang.

- **Pengambil keputusan bersama:** Kami menggunakan istilah pengambil keputusan untuk memasukkan orang-orang dalam organisasi Anda yang akan membuat keputusan akhir, ditambah orang-orang atau organisasi yang secara efektif memiliki hak veto atas keputusan organisasi Anda. Semakin banyak keputusan dibuat tidak hanya oleh satu agensi, tetapi oleh beberapa agensi yang bertindak bersama. Pembuat keputusan bersama mungkin merupakan badan pengatur, pemerintah daerah dengan otoritas perijinan, pelanggan utama, atau mitra dalam usaha patungan.

Masalah terbesar dengan pembuat keputusan bersama datang ketika Anda berpura-pura mereka bukan pembuat keputusan bersama yang asli, dan mereka hanya diberi kesempatan untuk mengomentari keputusan tersebut. Ini bisa menghina, dan ini memulai proses dengan cara yang salah. Pembuat keputusan bersama harus disediakan tempat duduk di meja. Anda harus mencoba memasukkan mereka, misalnya, dalam merancang dan melakukan proses partisipasi publik. Semakin mereka ditarik ke dalam proses sejak awal, semakin sedikit bahaya yang ada bahwa Anda akan menjalani seluruh proses hanya untuk meminta mereka

mengumumkan bahwa Anda salah menebak dan mengesampingkan keputusan tersebut.

Pikirkan secara sistematis siapa yang berada di orbit ini untuk masalah yang sedang Anda kerjakan. Secara khusus, berkonsentrasilah pada keanggotaan orbit dalam. Sebuah tim paling baik menyelesaikan tugas ini sehingga orang-orang dapat berbagi pengetahuan mereka tentang siapa yang berkepentingan dengan masalah ini. Gunakan Lembar Kerja 4.3 sebagai lembar ringkasan sederhana untuk mencatat pemikiran Anda tentang individu atau kelompok mana yang berada di orbit mana. Lembar kerja ini juga menyertakan kolom untuk pemangku kepentingan internal. Seperti halnya publik eksternal, mereka juga berada dalam orbit partisipasi, dengan tingkat kemampuan dan kemauan yang berbeda untuk mengeluarkan waktu dan tenaga untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

Berhati-hatilah terhadap kepentingan utama yang mungkin belum diatur untuk mewakili diri mereka sendiri tetapi memiliki kepentingan yang signifikan dalam hasil keputusan dan kemungkinan besar akan pindah ke salah satu orbit dalam saat proses pengambilan keputusan bergerak maju. Misalnya, siapa yang mewakili pembayar tarif utilitas listrik dalam masalah penempatan saluran transmisi? Siapa yang mewakili pengguna rekreasi di danau tempat ribuan orang menghabiskan waktu setiap musim panas? Siapa yang mewakili penerima manfaat layanan kesehatan masyarakat? Bahkan ketika Anda merasa telah menemukan orang atau organisasi yang mewakili kepentingan ini, bagaimana Anda memastikan bahwa mereka benar-benar representatif atau hanya mengklaim mewakili seluruh kelas orang sambil berdebat untuk sudut pandang yang terbatas?

Jika Anda sedang mengerjakan sebuah proyek di mana beberapa orang mengusulkan solusi yang mahal dan tampaknya tidak ada

yang mewakili masalah biaya, Anda tidak ingin organisasi Anda menjadi pengawas fiskal. Ini menempatkan Anda dalam peran advokasi. Alih-alih, cobalah untuk mewakili semua kekhawatiran dan kepentingan sehingga mereka berbicara satu sama lain dan membahas kepentingan satu sama lain.

Alasan utama untuk mengidentifikasi orbit keterlibatan potensial adalah bahwa Anda mungkin perlu menggunakan teknik partisipasi publik yang berbeda untuk melibatkan orbit yang berbeda. Hal ini diilustrasikan dalam Tampilan 4.1.

Tidak hanya pemangku kepentingan yang berbeda untuk setiap masalah, tetapi pemangku kepentingan mana yang berpartisipasi berubah dari waktu ke waktu. Misalnya, jumlah pemangku kepentingan meningkat dengan kontroversi. Ini adalah pernyataan "menurut definisi", karena kata *kontroversi* berarti bahwa sejumlah besar orang secara komparatif merasa kuat tentang masalah tersebut. Publik untuk isu tertentu mungkin selalu merupakan persentase yang relatif kecil dari populasi, tetapi persentase itu meningkat seiring dengan berkembangnya kontroversi.

Selain itu, karena kelompok menjadi aktif karena alasan yang sangat berbeda, mereka akan memilih untuk terlibat pada berbagai tahap proses pengambilan keputusan. Misalnya, masyarakat yang sadar akan pentingnya konservasi air dapat berpartisipasi dalam tahap awal pengembangan kebijakan konservasi air masyarakat; kelompok dan kepentingan lain akan terlibat hanya setelah mereka melihat bagaimana proposal tersebut dapat mempengaruhi mereka. Kelompok lingkungan dapat dilibatkan hanya setelah lokasi potensial untuk fasilitas telah diidentifikasi. Mereka mungkin sangat aktif selama situs di lingkungan itu sedang dibahas dan berhenti berpartisipasi begitu situs itu dihapus dari pertimbangan.

Kelompok yang mengangkat kekhawatiran tentang risiko kesehatan sering melakukannya sebagai taktik; mereka mungkin terutama prihatin dengan mencegah fasilitas ditempatkan di lingkungan mereka, tetapi mereka akan mengajukan pertanyaan tentang risiko kesehatan dalam upaya untuk mendapatkan dukungan politik. Tetapi orang-orang baru akan tertarik pada risiko kesehatan sebagai hasilnya, dan sementara orang-orang yang awalnya mengajukan pertanyaan tentang risiko kesehatan mungkin menggunakan masalah ini sebagai taktik, orang-orang yang tertarik dengan masalah kesehatan itu benar-benar peduli dengan risiko kesehatan. Poin kuncinya adalah bahwa daftar pemangku kepentingan terus berkembang, dengan orang yang berbeda terlibat pada tahap yang berbeda karena mereka melihat minat mereka terpengaruh.

Orang juga akan lebih banyak berpartisipasi dalam beberapa tahap proses pengambilan keputusan daripada yang lain. Beberapa langkah relatif bersifat teknis. Biasanya hanya kelompok yang terorganisasi dengan baik dengan keahlian teknis yang akan berpengaruh signifikan selama tahap ini. Namun, tahapan ini biasanya diikuti dengan tahapan ketika pilihan sosial harus dibuat. Ini biasanya ketika publik yang lebih luas dapat dan akan berpartisipasi. Jadi publik dapat berkembang dan berkontraksi beberapa kali selama proses pengambilan keputusan.

Lebih banyak orang akan berpartisipasi saat keputusan semakin dekat. Meskipun publik dapat meluas dan berkontraksi beberapa kali selama proses pengambilan keputusan, masih ada kecenderungan umum: saat keputusan semakin dekat, semakin banyak orang memilih untuk berpartisipasi. Ini karena potensi manfaat dan biaya menjadi lebih terlihat dan lebih banyak orang melihat diri mereka terpengaruh oleh keputusan tersebut.

Salah satu masalah signifikan dalam merancang program partisipasi publik adalah banyak orang berasumsi bahwa program dimulai pada hari pertama mereka berpartisipasi dan ingin menguji kembali semua asumsi, alternatif, dan keputusan yang telah dibuat selama berbulan-bulan. Akibatnya, penting untuk mendokumentasikan semua tahapan partisipasi publik dan menunjukkan bagaimana komentar publik memengaruhi keputusan sebelumnya.

Satu kesimpulan yang dapat ditarik dari pengamatan bahwa daftar pemangku kepentingan berubah selama proses pengambilan keputusan adalah bahwa ada tingkat partisipasi yang berbeda pada setiap tahap dalam proses tersebut. Hal ini dimungkinkan, misalnya, untuk mencoba terlalu banyak partisipasi publik pada langkah tertentu, seperti halnya mungkin untuk memberikan terlalu sedikit. Antusiasme awal yang terlalu besar, misalnya, dapat diredam ketika proses pengambilan keputusan berlangsung selama beberapa tahun. Program partisipasi publik perlu menyeimbangkan keterlibatan awal bagi orang-orang yang memiliki minat berkelanjutan pada suatu masalah, ditambah dengan peluang keterlibatan publik yang lebih luas pada titik-titik di mana partisipasi mereka akan paling efektif.

### ***Identifikasi Potensi Masalah dan Kekhawatiran***

Saat Anda mengidentifikasi pemangku kepentingan, Anda akan menemukan diri Anda secara bersamaan mengidentifikasi potensi masalah—misalnya:

- Estetika
- Sumber daya budaya Pembangunan ekonomi Kesehatan
- Penggunaan lahan

- Kebisingan
- Kontrol politik
- Kualitas udara
- Manfaat ekonomi dan pengembalian Pekerjaan
- Keterjangkauan perumahan
- Sumber daya alam dan ekologi Proyek terkait lainnya  
Populasi
- Nilai properti
- Pekerjaan
- Penggunaan sekunder
- Keandalan layanan
- Limbah padat dan berbahaya Lalu lintas dan jalan
- Pertumbuhan daur ulang sumber daya
- Keamanan
- Jasa
- Pendapatan pajak

Alasan utama untuk mengidentifikasi potensi masalah dan kekhawatiran di awal adalah bahwa hal itu menyediakan waktu untuk mengatasi masalah ini secara efektif. Persiapan ini dapat berupa studi yang berkembang, meninjau kembali kebijakan organisasi, atau mengumpulkan informasi. Tanpa pekerjaan lanjutan semacam ini, para pemangku kepentingan akan mengangkat masalah, dan organisasi tidak akan dapat merespons

secara tepat waktu. Ketika hal ini terjadi, organisasi tidak hanya terlihat kurang informasi, tidak responsif, atau tidak siap, tetapi kelompok advokasi dapat membuat klaim tentang isu-isu ini yang tidak terjawab karena organisasi tidak siap untuk merespons. Hasilnya adalah bahwa kelompok-kelompok ini memiliki masalah untuk jangka waktu tertentu, sering mendikte nada diskusi di media atau bahkan di forum publik. Cara terbaik untuk menghindarinya adalah dengan mengantisipasi masalah dan siap merespons dengan informasi yang solid atau posisi yang dipikirkan dengan matang.

Kami mendorong organisasi untuk mengembangkan rencana manajemen masalah yang menjelaskan pekerjaan persiapan apa yang harus dilakukan organisasi untuk setiap masalah utama. Secara khusus, pertimbangkan poin-poin ini:

- Studi yang harus diselesaikan sebelum masalah ini dapat diselesaikan
- Keputusan kebijakan yang harus dibuat sebelum masalah ini dapat diselesaikan
- Materi informasi yang harus dikembangkan sebelum masalah ini dapat ditunjukkan

Anda mungkin memerlukan waktu berbulan-bulan untuk menyelesaikan penelitian atau mendapatkan saran ahli yang Anda butuhkan, terutama karena Anda harus menyediakan waktu untuk mendapatkan layanan tersebut. Keputusan kebijakan utama juga bisa memakan waktu berbulan-bulan. Mempersiapkan publikasi memakan waktu, terutama mengingat semua tinjauan yang biasanya dilakukan oleh publikasi. Jika Anda mulai berpikir tentang perlunya penelitian, kebijakan baru, atau publikasi beberapa minggu sebelum Anda membutuhkannya, mereka mungkin tidak akan tersedia tepat waktu. Jika memungkinkan, mulailah mengidentifikasi aktivitas manajemen masalah cukup jauh



sebelumnya sehingga Anda akan memiliki informasi, kebijakan, atau publikasi yang siap saat Anda membutuhkannya.

Lembar Kerja 4.4 adalah lembar ringkasan yang berkonsentrasi pada topik manajemen masalah yang paling sering muncul, tetapi dengan ruang untuk masalah lain yang lebih jarang terjadi.

### ***Menilai Kemungkinan Tingkat Kontroversi***

Sama seperti ada mobil kecil dan mobil besar untuk memenuhi kebutuhan yang berbeda, ada program partisipasi publik yang kecil dan sederhana dan program besar yang menelan biaya jutaan. Tujuannya adalah untuk mencocokkan jumlah dan jenis kegiatan partisipasi publik dengan tingkat kontroversi yang mungkin terjadi.

Bahkan orang yang sangat berpengalaman dalam partisipasi publik terkejut ketika memperkirakan kontroversi. Terkadang sebuah isu yang tampaknya sangat kontroversial tidak menarik banyak perhatian, sementara sesuatu yang tampaknya cukup hambar bisa menjadi medan pertempuran.

Tidak ada cara ajaib untuk memprediksi kontroversi, tetapi ada indikator kemungkinan kontroversi:

- Dampaknya signifikan.
- Telah ada kontroversi sebelumnya tentang masalah yang sama (misalnya, kontroversi atas tindakan sebelumnya).
- Masalah ini terkait dengan masalah besar lainnya yang masih menimbulkan kontroversi atau perebutan kekuasaan (seperti tenaga nuklir atau produksi senjata).
- Isu menyentuh topik politik lokal, seperti penggunaan lahan atau pembangunan ekonomi, yang menjadi dasar perdebatan politik dalam masyarakat.

- Isu adalah alasan total keberadaan kelompok pemangku kepentingan, yang akan melihat diri mereka dalam perjuangan hidup atau mati.

Lembar Kerja 4.5 adalah alat sederhana untuk membuat penilaian semacam itu. Catat masalah yang telah diidentifikasi sebelumnya di kolom kiri, lalu tentukan apakah setiap masalah memiliki tingkat kontroversi rendah, sedang, atau tinggi. Melihat tingkat kontroversi dari masalah yang telah Anda identifikasi, buat penilaian tentang tingkat keseluruhan kontroversi yang terkait dengan proses secara keseluruhan.

Terkadang orang-orang dalam tim perencanaan partisipasi publik cukup mengenal pemangku kepentingan untuk membuat penilaian yang tepat tentang seberapa kuat minat mereka nantinya. Namun, kadang-kadang, satu-satunya cara untuk menilai potensi kontroversi adalah bertemu dengan pemangku kepentingan dan mendiskusikan minat mereka terhadap masalah tersebut dan saran mereka tentang partisipasi seperti apa yang menurut mereka tepat. Wawancara atau pertemuan kelompok kecil ini dapat memainkan peran penting dalam mengembangkan rencana partisipasi publik yang berhasil.

Tidak ada rumus matematika yang menghasilkan penilaian yang tepat dari kontroversi potensial. Organisasi Anda perlu mengetahui atau belajar tentang komunitas dan kelompok yang akan bekerja dengannya. Perlu diingat bahwa tingkat kontroversi dapat dipengaruhi oleh isu-isu lain yang mempengaruhi masyarakat. Jika ada pertanyaan tentang bagaimana perasaan kelompok, pendekatan terbaik adalah bertanya kepada mereka.

## ***Tentukan Tujuan Partisipasi Publik***

Langkah selanjutnya dalam proses perencanaan adalah menjawab pertanyaan: “Apa yang perlu kita capai dengan publik pada akhir setiap tahap dalam proses pengambilan keputusan?”

Selama analisis keputusan, Anda menentukan tahapan dalam proses pengambilan keputusan Anda. Tinjau kembali tahap-tahap ini sekarang untuk memastikannya masih sesuai; jika ya, kembangkan satu atau lebih tujuan partisipasi publik untuk setiap tahap.

Untuk mengembangkan tujuan partisipasi publik, tanyakan, “Apa yang harus kita capai dengan publik pada akhir tahap ini?” Kemudian tulis tujuan yang menjelaskan penyelesaian tugas itu. Misalnya, jika proses pengambilan keputusan mengikuti lima tahap pengambilan keputusan umum yang dibahas dalam Bab Tiga, maka tujuan partisipasi publik mungkin terlihat seperti Tampilan 4.2.

Tujuan sering menentukan tingkat partisipasi yang diperlukan. Misalnya, jika Anda mengevaluasi alternatif dan membutuhkan partisipasi publik, Anda dapat menuliskan tujuannya dengan berbagai cara:

- Tentukan akseptabilitas masing-masing alternatif untuk berbagai pemangku kepentingan.
- Mengidentifikasi isu-isu dan keprihatinan yang terkait dengan setiap alternatif.
- Mengidentifikasi perubahan dalam rencana atau kegiatan mitigasi yang dapat meningkatkan penerimaan setiap alternatif.
- Dapatkan kesepakatan tentang alternatif yang disukai.

Dari empat opsi, tujuan mendapatkan kesepakatan menyiratkan tingkat keterlibatan yang jauh lebih tinggi dan mungkin memerlukan pendekatan partisipasi publik yang sama sekali berbeda dari sekadar belajar tentang sikap pemangku kepentingan. Gunakan Lembar Kerja 4.6 untuk meringkas tujuan partisipasi publik yang terkait dengan setiap langkah dalam proses pengambilan keputusan.

### ***Analisis Pertukaran Informasi***

Untuk mencapai setiap tujuan partisipasi publik Anda, ada informasi yang perlu Anda berikan kepada publik dan informasi yang perlu Anda dapatkan dari publik. Dengan kata lain, ada pertukaran informasi yang harus terjadi. Pada langkah ini, tentukan untuk setiap tahap dalam proses pengambilan keputusan dua pertanyaan berikut:

- Apa yang perlu diketahui publik untuk berpartisipasi secara efektif pada langkah ini?
- Apa yang perlu kita pelajari dari publik untuk menyelesaikan langkah ini?

Pengalaman kami sendiri adalah bahwa analisis semacam ini menjadi membosankan ketika dilakukan dalam sebuah tim. Jadi, tidak seperti langkah sebelumnya, jauh lebih mudah bagi satu orang untuk melakukan langkah ini secara individu, dan kemudian meminta tim untuk meninjaunya (lihat Lembar Kerja 4.7).

### ***Identifikasi Pertimbangan Khusus yang Dapat Mempengaruhi Pemilihan Teknik***

Seringkali ada keadaan atau pertimbangan khusus yang dapat menentukan atau mempengaruhi teknik partisipasi publik mana yang akan Anda gunakan. Keadaan atau kondisi ini berkaitan

dengan karakteristik masalah, karakteristik publik, atau karakteristik organisasi Anda. Berikut adalah beberapa keadaan atau pertimbangan khusus yang dapat mempengaruhi teknik partisipasi publik yang Anda pilih.

### ***Karakteristik Masalah***

Sifat masalah itu sendiri dapat mempengaruhi desain program partisipasi publik Anda. Contohnya meliputi:

**Durasi Proses Pengambilan Keputusan.** Beberapa keputusan dapat dibuat dalam beberapa bulan. Lainnya mungkin memakan waktu beberapa tahun. Sangat sulit untuk mempertahankan kepentingan publik untuk jangka waktu yang lama. Proses perencanaan yang panjang sering kali memiliki periode di mana studi teknis sedang dilakukan dan sedikit pengambilan keputusan yang terjadi. Ini kemudian diikuti oleh periode singkat di mana sejumlah keputusan penting dibuat. Tantangannya adalah untuk mempertahankan kepentingan publik selama masa tidak aktif sehingga orang akan terlibat dalam pengambilan keputusan. Penting juga untuk mempertahankan kredibilitas ketika proses tampaknya menghilang. Teknik yang dapat digunakan termasuk buletin berkala untuk menggambarkan kemajuan studi, kelompok penasihat untuk mengawasi studi teknis, atau publikasi ringkasan atau laporan sementara (Lembar Kerja 4.8).

**Kompleksitas Teknis.** Beberapa masalah relatif mudah dipahami oleh publik, dan yang lainnya sangat sulit. Masalah teknis yang kompleks memerlukan program informasi publik yang efektif sebelum publik dapat diharapkan untuk berpartisipasi. Anda mungkin perlu mempekerjakan penulis dan spesialis grafis untuk mengembangkan sinopsis informasi teknis dalam bahasa atau gambar yang dapat dipahami publik. Atau Anda mungkin perlu

menggunakan gugus tugas teknis untuk meninjau studi dan, pada dasarnya, menjamin kecukupan pekerjaan teknis yang dilakukan.

Tingkat Minat yang Ada. Beberapa isu menghasilkan keterlibatan aktif ratusan orang. Lainnya dapat diselesaikan dengan mengumpulkan semua aktor kunci dalam satu ruangan. Jika ratusan orang akan berpartisipasi, Anda harus menggunakan teknik yang berbeda dari yang Anda lakukan jika hanya sedikit yang akan ambil bagian. Jumlah ratusan atau ribuan tidak hanya berarti metodenya harus berbeda, itu juga berarti bahwa milis Anda sangat besar, jumlah buletin atau laporan yang dibutuhkan cukup besar, dan analisis komentar publik akan menjadi upaya yang signifikan. Staf dan anggaran perlu mencerminkan tantangan.

Pentingnya Masalah untuk Grup. Satu kelompok mungkin menentang atau mendukung tindakan yang diusulkan, tetapi tidak menganggapnya begitu penting sehingga berjuang sampai mati. Bagi kelompok lain, masalahnya mungkin tampak hidup atau mati. Sebuah kelompok yang mewakili pedagang lokal, misalnya, menghadapi banyak masalah selama bertahun-tahun, dan meskipun mungkin memiliki posisi dalam masalah tersebut, itu akan membuat pengeluaran usaha yang besar hanya untuk beberapa. Sebuah kelompok isu tunggal yang dibentuk khusus untuk mendukung atau menentang satu keputusan atau tindakan tidak memiliki alasan lain untuk keberadaannya selain berjuang sampai akhir yang pahit. Jika suatu kelompok tidak mampu untuk kalah—secara politik, ekonomi, atau apa pun—mereka akan berjuang sampai akhir, apa pun jenis program partisipasi publik yang dirancang. Kelompok seperti itu juga lebih bersedia untuk memanipulasi atau mempersingkat proses jika ada keuntungan taktis dalam melakukannya. Meskipun mungkin tidak ada program partisipasi publik yang dapat memuaskan kelompok seperti itu, penting bahwa forum memberikan kesempatan yang luas bagi kelompok-kelompok ini untuk mengungkapkan keprihatinan

mereka sehingga mereka tidak merasa harus keluar dari proses untuk didengar.

### ***Karakteristik Publik***

Karakteristik pemangku kepentingan yang tertarik pada keputusan dapat memengaruhi desain program partisipasi publik Anda. Contohnya meliputi:

Publik yang Diinformasikan atau Tidak Diinformasikan tentang Masalah tersebut. Beberapa isu telah menjadi medan pertempuran selama beberapa tahun, sehingga publik relatif terinformasi dengan baik. Pada isu-isu lain, Anda harus melakukan program informasi publik hanya untuk meyakinkan orang bahwa isu tersebut cukup penting untuk repot-repot terlibat. Jika publik telah terlibat selama beberapa waktu, mungkin telah terpapar banyak informasi dan masih belum diinformasikan secara akurat. Pada beberapa isu, publik mungkin begitu terpolarisasi menjadi pihak yang berseberangan sehingga pihak-pihak tersebut hanya akan mempercayai informasi yang berasal dari sumber yang mendukung posisi yang telah ditentukan. Jika demikian halnya, Anda mungkin perlu merancang program Anda sehingga informasi dikomunikasikan melalui media yang dipercaya oleh kelompok-kelompok ini, atau Anda mungkin perlu mengatur pihak ketiga yang kredibel bagi kelompok tersebut untuk meninjau materi dan memverifikasi keakuratannya.

Publik yang Bermusuhan atau Apatis. Permusuhan atau sikap apatis publik mungkin merupakan reaksi terhadap satu masalah atau hasil dari persepsi umum tentang organisasi Anda. Jika publik bermusuhan, kesempatan harus diberikan kepada orang-orang untuk mengekspresikan kemarahan ini sebelum mereka dapat bekerja sama secara kooperatif. Dalam pengalaman kami, publik yang bermusuhan akan bersikeras pada pertemuan publik besar:

mereka ingin semua orang mendengar kemarahan mereka, dan mereka menginginkan kekuatan yang datang dengan angka. Anda harus merancang pertemuan seperti itu sebagai sesi ventilasi (dan Anda mungkin memerlukan lebih dari satu sesi). Jangan mencoba melakukan pemecahan masalah apa pun atau mencoba memecah audiens menjadi kelompok diskusi yang lebih kecil sampai orang memiliki kesempatan untuk melampiaskannya.

Jika publik bersikap apatis, Anda mungkin perlu merancang program informasi publik untuk merangsang minat mereka atau setidaknya mengizinkan pilihan berdasarkan informasi untuk tidak berpartisipasi.

Publik Terbagi atau Bersatu. Jika masyarakat jelas bersatu, maka partisipasi publik bisa relatif mudah. Tetapi jika publik terpecah belah, mungkin diperlukan sejumlah forum resolusi konflik dan perjalanan waktu untuk sampai pada arahan yang jelas dari publik. Dalam keadaan seperti itu, sulit untuk keluar dari partisipasi publik dengan arah yang jelas.

Kekompakan atau Dispersi Geografis. Lokasi fasilitas, seperti gardu induk tenaga listrik, kemungkinan besar menjadi perhatian terutama bagi tetangga terdekat. Kekhawatiran tentang kenaikan biaya air atau listrik, sebaliknya, biasanya tidak terbatas pada wilayah geografis tertentu. Jelas program partisipasi publik akan berbeda jika Anda perlu berkonsultasi hanya dengan orang-orang yang tinggal dalam beberapa blok daripada penduduk yang tersebar di wilayah yang luas. Tetapi jika semua orang di area yang lebih luas terlibat, Anda harus merencanakan program yang jauh lebih besar.

Bunga Luar. Beberapa isu membangkitkan kepentingan nasional yang sedemikian kuat sehingga orang-orang dari luar daerah yang terkena dampak langsung oleh suatu fasilitas atau isu



akan berperan aktif dalam pengambilan keputusan. Untungnya, sebagian besar masalah tidak terlalu ekstrem. Tetapi dalam beberapa kasus, masalah mungkin memiliki signifikansi regional. Dalam kasus ini, Anda mungkin perlu memberikan informasi kepada audiens yang jauh melampaui komunitas terdekat, dan Anda mungkin tidak dapat menyelesaikan masalah tanpa berkonsultasi dengan kelompok regional, negara bagian, atau nasional.

**Kematangan Masalah.** Beberapa masalah tidak dapat diselesaikan sampai waktunya tiba. Biasanya saat itu terjadi ketika kedua belah pihak menyadari bahwa konflik yang berkelanjutan tidak membawa mereka kemana-mana dan bahwa mereka harus berkompromi untuk mendapatkan apa yang mereka inginkan. Kadang-kadang penemuan ini dibuat hanya setelah pihak-pihak yang berseberangan telah berjuang satu sama lain selama bertahun-tahun. Keputusan tentang apakah akan mencoba untuk menyelesaikan masalah tersebut harus dibuat hanya setelah penilaian kesediaan para pihak untuk menyelesaikan masalah tersebut.

Institusi yang ada. Terkadang lembaga yang ada di daerah tersebut, seperti asosiasi pemilik rumah, dapat menyediakan mekanisme partisipasi. Beberapa komunitas menggunakan televisi kabel sebagai alat komunikasi dua arah.

### ***Karakteristik Organisasi***

Karakteristik organisasi yang membuat keputusan dapat mempengaruhi desain program partisipasi publik Anda. Contohnya meliputi:

**Kredibilitas Organisasi.** Jika kredibilitas organisasi Anda rendah, Anda perlu mengatasi kenyataan yang tidak menyenangkan bahwa itu bukan sumber informasi yang kredibel

dan tidak dipercaya untuk melakukan studi objektif. Dalam hal ini, gunakan informasi dari pihak ketiga yang kredibel sebanyak mungkin. Minta pihak ketiga meninjau semua draf publikasi, atau minta kelompok penasihat untuk meninjaunya sebelum Anda merilisnya ke publik. Konsultasikan dengan pemangku kepentingan yang terkena dampak selama desain proses partisipasi publik, bahkan mungkin termasuk beberapa pemangku kepentingan dalam tim desain partisipasi publik. Berikan kontrak kepada pakar luar untuk melakukan studi yang diperlukan atau memberikan tinjauan sejawat atas pekerjaan Anda. Di atas segalanya, pikirkan cara untuk mempertahankan visibilitas untuk semua yang terjadi dalam proses pengambilan keputusan. Jika Anda tidak kredibel, orang akan curiga. Jika kredibilitas tinggi, Anda mungkin dapat menghilangkan beberapa aktivitas membangun kredibilitas ini.

Sensitivitas Politik. Terkadang suatu masalah akan menjadi perhatian besar bagi manajer senior. Ini dapat mempengaruhi konstituen yang sangat penting, menjadi preseden, atau menjadi perhatian khusus secara filosofis. Dalam kasus ini, Anda mungkin perlu melibatkan orang-orang internal yang sensitif tentang masalah ini dalam perencanaan program partisipasi publik.

Prakomitmen untuk Alternatif Tunggal. Dalam beberapa kasus, sebuah organisasi berkomitmen pada satu alternatif, meskipun ada tekanan publik untuk mempertimbangkan berbagai pilihan. Posisi ini dapat dihasilkan dari persyaratan hukum, keputusan oleh pejabat terpilih, atau sejarah masa lalu proyek. Situasi ini tidak menjanjikan untuk partisipasi publik, karena Anda mungkin menemukan diri Anda terus-menerus menolak publik. Ini dapat menyebabkan eskalasi masalah.

Jangan berpura-pura tertarik dengan apa yang dikatakan publik jika organisasi Anda hanya ingin mempertimbangkan satu alternatif. Publik akan segera melihat perbedaan antara kata-kata

dan tindakan Anda. Ini akan menghancurkan kredibilitas Anda untuk masalah ini dan membuat program partisipasi publik di masa depan menjadi kurang kredibel.

Sumber daya. Terkadang sumber daya yang terbatas mencerminkan kurangnya komitmen manajemen. Namun terkadang sumber daya memang terbatas, dan itulah fakta kehidupan. Dalam kasus ini, konsentrasikan aktivitas partisipasi publik pada titik keputusan kunci, yaitu setelah alternatif diidentifikasi tetapi sebelum Anda berkomitmen pada alternatif pilihan.

Lembar Kerja 4.8 mencantumkan beberapa keadaan khusus dari paragraf di atas yang sering terjadi. Gunakan lembar kerja untuk mengingatkan Anda tentang keadaan khusus dalam kasus Anda yang dapat mempengaruhi pemilihan teknik partisipasi publik.

### ***Pilih Teknik Partisipasi Publik***

Semua langkah sebelumnya dirancang untuk memastikan bahwa Anda tahu persis apa yang ingin Anda capai dengan publik, siapa pemangku kepentingannya, dan kapan keputusan harus dibuat. Sekarang tugasnya adalah memilih teknik untuk partisipasi publik. Untuk melakukan ini, Anda perlu tahu tentang teknik yang tersedia dan kekuatan dan kelemahan masing-masing. Teknik-teknik tersebut dibahas secara rinci dalam Bab Enam dan Tujuh. Di sini kita memeriksa logika untuk memilih teknik.

Dalam proses mendefinisikan proses pengambilan keputusan dan jadwal dalam analisis keputusan, Anda akan mengidentifikasi poin keputusan kunci dan jadwal untuk keputusan tersebut (Gambar 4.3). Tahap pengambilan keputusan kunci dan jadwal untuk menyelesaikan setiap tahap membentuk struktur di mana Anda merancang kegiatan partisipasi publik.

Kegiatan partisipasi publik direncanakan untuk setiap tahap dalam proses pengambilan keputusan (Gambar 4.4). Setiap tahap biasanya membutuhkan teknik untuk mendapatkan informasi kepada publik untuk memulai tahap itu. Seringkali ini mencakup ringkasan tentang apa yang terjadi pada tahap sebelumnya, apa yang dikatakan oleh publik selama tahap itu, dan bagaimana komentar tersebut memengaruhi pengambilan keputusan. Teknik yang sering digunakan adalah buletin, laporan, briefing, dan rilis media.

Ketika suatu proses telah hilang dari pandangan dan pikiran selama beberapa bulan (terutama selama enam bulan atau lebih), kecurigaan akan tumbuh di antara masyarakat. Dalam kondisi ini, beberapa kegiatan partisipasi publik perlu dilakukan untuk menjaga visibilitas dan kredibilitas proses. Ini mungkin buletin untuk melaporkan apa yang terjadi atau pertemuan komite penasihat atau gugus tugas selama ini.

Poin paling kritis untuk partisipasi aktif publik adalah dalam minggu-minggu segera sebelum keputusan besar. Saat itulah orang dapat memiliki dampak paling besar. Tetapi agar mereka dapat berpartisipasi, mereka harus terlebih dahulu diberikan informasi tentang hasil studi teknis dan dampak yang terkait dengan opsi yang dipertimbangkan. Teknik untuk menginformasikan publik mungkin termasuk laporan, buletin, briefing, iklan, open house, dan posting halaman Web. Teknik partisipasi biasanya melibatkan satu atau serangkaian lokakarya, pertemuan publik, open house, komentar melalui surat atau email, atau laporan oleh kelompok penasihat atau gugus tugas.

Putaran kegiatan serupa diulang untuk setiap tahap dalam proses pengambilan keputusan. Teknik yang dipilih perlu mempertimbangkan kemungkinan tingkat minat dan keterlibatan. Misalnya, tahap di mana kemungkinan besar terdapat jumlah

partisipasi terbesar adalah sesaat sebelum keputusan akhir dibuat, sehingga teknik yang dipilih perlu mengakomodasi tingkat minat yang tinggi ini. Tahap-tahap awal dapat membangkitkan minat yang cukup besar dari kelompok-kelompok yang sangat terorganisir, tetapi mungkin tidak melibatkan jumlah orang yang akan terlibat dalam tahap-tahap selanjutnya.

Untuk mengilustrasikan bagaimana semua ini cocok, Gambar 4.5 adalah contoh proses partisipasi publik, yang melibatkan pemilihan rute untuk saluran transmisi listrik. Proses ini menggunakan tiga jenis pertemuan—open house, lokakarya, dan kemudian pertemuan komentar publik—mencerminkan meningkatnya minat publik saat proses tersebut mendekati keputusan. Salah satu teknik utama untuk mengevaluasi rute alternatif adalah pembentukan komite penasihat lingkungan. Serangkaian tiga buletin membuat publik tetap terhubung dengan prosesnya.

Lembar Kerja 4.9 dapat berguna saat Anda mulai mengidentifikasi dan mengatur publik

kegiatan partisipasi pada setiap tahap proses pengambilan keputusan.

### ***Siapkan Rencana Partisipasi Publik***

Ada alasan penting untuk mempersiapkan rencana partisipasi publik tertulis:

- Menyiapkan rencana memastikan analisis yang cermat tentang cara partisipasi publik yang sesuai dengan proses pengambilan keputusan, sehingga ada hubungan yang jelas antara kegiatan partisipasi publik dan keputusan kunci.

- Mempersiapkan sebuah rencana dan mengirimkannya ke bagian-bagian penting dari organisasi untuk ditinjau dan dikomentari adalah cara untuk memverifikasi ada persetujuan dan komitmen terhadap pendekatan tersebut.
- Rencana tersebut memberikan kesempatan untuk tinjauan manajemen terhadap program partisipasi publik yang diusulkan. Hal ini menginformasikan manajemen tentang masalah tersebut dan mengingatkan mereka akan implikasi politik yang mungkin tidak disadari oleh manajemen.
- Rencana partisipasi publik dapat ditinjau oleh pemangku kepentingan yang berkepentingan untuk mendapatkan komitmen mereka terhadap proses dan berkomunikasi dengan mereka tentang peluang mereka untuk berpartisipasi.
- Jika ada tantangan terhadap kecukupan program, keberadaan rencana yang terdokumentasi membantu menunjukkan alasan untuk jenis partisipasi publik yang dipilih.

Partisipasi publik biasanya merupakan upaya tim. Seperti banyak aktivitas lain yang melibatkan banyak komponen dari sebuah organisasi, ada juga potensi untuk hal-hal yang tertunda karena ketidaksepakatan internal atau pertengkarannya biasa. Dengan bekerja sama untuk mengembangkan rencana tim, Anda juga mencapai sesuatu yang lain: Anda mendapatkan komitmen untuk mengimplementasikan rencana tersebut. Ketika hanya satu bagian dari organisasi yang merasakan tanggung jawab atas suatu strategi, departemen tersebut sering mengalami kesulitan untuk membujuk bagian lain dari organisasi untuk melaksanakan bagian dari rencana mereka secara tepat waktu. Tetapi jika seluruh tim merasa itu adalah rencana “kami”, Anda telah menempuh perjalanan jauh

untuk mendapatkan implementasi. Seringkali orang dalam kelompok dengan pengalaman partisipasi publik paling banyak akan bertanggung jawab untuk menulis rencana, berdasarkan keputusan yang dibuat oleh tim. Tetapi tim harus merasa bahwa itu adalah rencana tim, bukan penulis.

Beberapa pedoman untuk mempersiapkan rencana partisipasi publik mengikuti.

### ***Apa yang Harus Ada dalam Rencana Partisipasi Publik***

Inti dari perencanaan adalah gambaran kegiatan partisipasi masyarakat yang akan berlangsung, yang menunjukkan urutan kegiatan dan keterkaitannya. Tetapi jika Anda adalah seorang manajer atau warga negara yang meninjau kecukupan suatu rencana, Anda juga perlu mengetahui sesuatu tentang konteks politiknya dan mengapa rencana ini sesuai dalam keadaan khusus ini. Dengan demikian, rencana partisipasi masyarakat minimal harus mencakup:

- Deskripsi konsultasi apa pun dengan kelompok atau individu luar yang berkontribusi pada pengembangan rencana
- Penjelasan tentang isu-isu utama yang diangkat oleh keputusan yang diusulkan dan seberapa kontroversial kemungkinannya
- Individu, kelompok, dan kepentingan kunci yang kemungkinan akan terpengaruh oleh masalah ini dan apakah mereka akan melihat keputusan ini sebagai keputusan yang signifikan atau kontroversial
- Penilaian kepentingan publik dalam keputusan
- Proses pengambilan keputusan yang akan diikuti untuk sampai pada keputusan (pada garis waktu)
- Kegiatan partisipasi masyarakat yang direncanakan

- Tinjauan poin-poin di mana tim perencanaan akan dibentuk untuk menilai kembali apakah rencana tersebut tepat sasaran
- Anggaran dan sumber daya staf yang akan dibutuhkan untuk mengimplementasikan rencana

### ***Berapa Lama Rencana Seharusnya?***

Tidak ada jangka waktu tertentu untuk rencana partisipasi publik. Persyaratan utama adalah bahwa informasi tersebut cukup untuk memungkinkan manajemen menilai kecukupan program, memungkinkan pengembangan anggaran dan perkiraan waktu staf, dan mengkomunikasikan dengan jelas kepada publik apa yang dapat diharapkan.

### **Siapa yang Harus Bertanggung Jawab untuk Mengembangkan Rencana**

Dalam sebagian besar proses pengambilan keputusan, satu orang ditunjuk sebagai manajer program atau proyek, yang bertanggung jawab untuk memastikan bahwa studi teknis telah selesai, laporan disiapkan, dan rekomendasi dikembangkan untuk pejabat atau manajer organisasi. Orang ini juga harus bertanggung jawab untuk memimpin dalam membentuk tim yang akan membantu mempersiapkan rencana, bahkan jika dia membutuhkan bantuan dari spesialis partisipasi publik untuk melakukannya. Manajer proyek dianggap bertanggung jawab karena dia adalah orang yang dapat memastikan bahwa partisipasi publik merupakan bagian integral dari cara pengambilan keputusan.

Di akhir buku ini terdapat contoh rencana partisipasi masyarakat untuk melibatkan warga dalam pengambilan keputusan tentang mitigasi bencana alam. Ditulis agar orang-orang yang tidak terlibat dalam penyusunan rencana dapat memahami mengapa



partisipasi publik diperlukan dan logika yang digunakan untuk memilih kegiatan yang digunakan.

Setelah Anda mengembangkan rencana Anda, Anda memiliki strategi keseluruhan untuk program Anda. Namun masih banyak detail yang harus diisi, sehingga tahap selanjutnya adalah perencanaan pelaksanaan.

## **BAB 6**

### **PERENCANAAN IMPLEMENTASI**

Bab ini membahas tahap ketiga dari proses pemikiran partisipasi masyarakat, perencanaan pelaksanaan. Sesuai dengan namanya, Anda membahas banyak sekali detail spesifik dari implementasi selama perencanaan implementasi. Misalnya, jika Anda merencanakan pertemuan publik, Anda akan menjawab pertanyaan seperti ini:

- Berapa banyak pertemuan yang kita butuhkan? Di kota apa?
- Fasilitas pertemuan apa yang akan digunakan?
- Apa agenda pertemuan itu?
- Bagaimana kami akan mempublikasikan kegiatan partisipasi publik?
- Siapa yang akan menulis buletin, pengumuman rapat, cerita fitur, dan materi lainnya?
- Siapa yang akan memimpin pertemuan? Siapa yang akan membuat presentasi organisasi selama pertemuan?
- Siapa yang bertanggung jawab untuk menyiapkan ruangan?

Jawaban atas pertanyaan-pertanyaan ini (dan ratusan pertanyaan serupa yang harus Anda jawab untuk mengimplementasikan suatu program) sangat spesifik untuk keputusan yang sedang dipertimbangkan, organisasi Anda, dan pemangku kepentingan yang akan bekerja sama dengan Anda.

Sebagian besar saran kami mengenai implementasi terkandung dalam bab-bab berikutnya yang membahas teknik partisipasi publik

yang paling umum digunakan. Ada beberapa komentar yang perlu kami buat, tentang mengatur diri melakukan program partisipasi masyarakat dan tantangan pelaksanaannya.

### ***Pengorganisasian untuk Implementasi***

Pelaksanaan program partisipasi publik melibatkan banyak orang, seringkali dari berbagai bagian organisasi. Tantangannya adalah mengelola program sedemikian rupa sehingga merupakan upaya tim yang efektif. Seperti yang telah kita diskusikan di bab-bab sebelumnya, salah satu cara paling efektif untuk menciptakan rasa kerja tim itu adalah dengan melibatkan orang lain—paling tidak orang-orang kunci—dalam bersama-sama mengembangkan rencana partisipasi publik. Pergi ke bagian lain dari organisasi sebelum Anda membentuk konsepsi yang kuat tentang pendekatan khusus yang harus digunakan dalam program partisipasi publik Anda. Jika Anda memutuskan bagaimana hal itu harus dilakukan dan kemudian pergi ke mereka, Anda harus menjual rencana Anda. Selain itu, orang lain mungkin tidak memiliki banyak komitmen atau tanggung jawab terhadap rencana Anda. Undang orang lain dari awal, dan lakukan proses pengembangan rencana bersama.

Setelah ada persetujuan untuk rencana Anda, sejumlah keterampilan atau peran terlibat dalam membuat program partisipasi publik berhasil. Satu orang dalam tim mungkin dapat memberikan lebih dari satu keterampilan ini. Tidak semua orang yang memiliki keterampilan yang Anda butuhkan harus disertakan dalam perencanaan program secara keseluruhan; misalnya, orang yang tahu bagaimana melakukan pengiriman surat mungkin perlu disertakan hanya jika diskusi berkaitan dengan pengiriman surat. Tetapi Anda perlu mempertimbangkan semua keterampilan berikut dan memperhitungkannya dalam beberapa cara.

### ***Juru Bicara***

Seseorang di dalam kelompok harus efektif dalam berbicara di depan umum, menyajikan informasi di depan kelompok selama pengarahan atau pertemuan publik, dan berkomunikasi dengan media. Umumnya ini tidak boleh menjadi konsultan. Orang yang mewakili organisasi Anda harus berasal dari organisasi Anda, terutama ketika Anda menjelaskan keputusan kebijakan. Seorang konsultan dapat menjelaskan proses partisipasi atau memberikan informasi teknis tentang alternatif, tetapi tidak boleh menjelaskan keputusan substantif yang dibuat oleh organisasi.

### ***Pakar Teknis***

Biasanya Anda akan membutuhkan satu atau lebih orang di tim Anda yang ahli dalam masalah yang sedang dipertimbangkan. Jika keputusan yang dibahas menimbulkan masalah lain (misalnya, jika perumahan berpenghasilan rendah baru diusulkan untuk properti di mana mungkin ada penyimpanan limbah berbahaya atau orang takut bahwa gardu induk baru yang diusulkan akan menciptakan medan elektromagnetik yang dapat berkontribusi pada kanker ), Anda juga akan membutuhkan keahlian dalam bidang yang menjadi perhatian terkait ini.

### ***Fasilitasi Pertemuan***

Keterampilan kunci lainnya adalah kepemimpinan pertemuan yang efektif. Terkadang keterampilan ini diperoleh dengan menyewa seorang fasilitator profesional. Orang-orang dalam organisasi Anda mungkin telah menerima pelatihan fasilitasi dan dapat memainkan peran ini. Tetapi pastikan untuk menjaga peran juru bicara dan fasilitator terpisah dan berbeda. Ketika seseorang yang pernah menjadi juru bicara organisasi mencoba untuk bertindak sebagai fasilitator, dia tidak akan lagi terlihat netral pada isi pertemuan dan dapat dianggap memanipulasi struktur pertemuan untuk menghasilkan hasil yang telah ditentukan. (Lihat

Bab Sepuluh untuk diskusi lebih lanjut tentang peran fasilitator internal versus fasilitator eksternal.)

### ***Seniman grafis***

Anda mungkin memerlukan grafik untuk bahan cetak, presentasi peragaan slide, atau tampilan. Meskipun Anda tidak ingin bahannya terlihat apik, umumnya bahan yang lebih menarik secara visual, semakin banyak perhatian yang akan mereka dapatkan.

### ***Publikasi—Penulisan dan Produksi***

Anda mungkin sedang mempersiapkan selebaran pertemuan, laporan, atau bahkan buletin dan oleh karena itu membutuhkan seseorang yang pandai menulis materi dalam hal yang mudah dipahami oleh publik. Seseorang mungkin perlu menyiapkan skrip untuk peragaan slide. Anda juga membutuhkan seseorang untuk mengawasi pencetakan dan distribusi. Terkadang Anda perlu menerjemahkan materi ke dalam beberapa bahasa.

### ***Publisitas dan Hubungan Media***

Anda akan membutuhkan seseorang yang tahu bagaimana mendapatkan publisitas tentang masalah tersebut dan dapat bekerja sama dengan media untuk menjelaskan masalah tersebut dalam istilah yang berarti bagi publik.

### ***Persiapan Milis dan Pemeliharaan Database***

Anda mungkin perlu mengirim surat langsung ke lingkungan atau ke beberapa audiens target lainnya. Anda akan membutuhkan seseorang yang tahu bagaimana mengidentifikasi milis yang tepat untuk menentukan audiens tersebut. Anda juga akan menyimpan komentar publik, lebih disukai dalam bentuk di mana Anda bisa masuk ke database untuk membantu Anda menganalisis informasi.

Oleh karena itu, Anda memerlukan seseorang yang kompeten dalam menyiapkan dan memelihara database.

### ***Logistik***

Seseorang perlu bertanggung jawab untuk mengoordinasikan semua detail—misalnya, mengatur ruangan, menyiapkan kursi, memuat mobil, membawa bahan, dan memastikan Anda memiliki kabel ekstensi.

### ***Beberapa Pelajaran Sulit***

Kami telah belajar beberapa kenyataan pahit tentang pelaksanaan program partisipasi publik.

### ***Jangan Pernah Mengejutkan Pejabat Terpilih Lokal***

Aturan pertama urusan pemerintahan adalah jangan pernah mengejutkan pejabat terpilih. Hanya sedikit orang yang menyukai kejutan, terutama yang tidak menyenangkan. Tapi seorang pejabat terpilih lokal yang terkejut di depan konstituen sangat kesal dan malu juga. Setelah Anda mempermalukan seorang pejabat terpilih, Anda akan kesulitan mempengaruhi orang itu di masa depan. Ketika malu, pejabat terpilih sering membuat pernyataan publik yang mengunci mereka pada posisi yang sulit bagi mereka untuk mundur nantinya.

Jadi, jika Anda akan memulai program partisipasi publik tentang masalah yang kontroversial bagi orang-orang di dalam konstituensi pejabat terpilih atau mengumumkan keputusan yang dapat mengganggu konstituenya, pastikan untuk memberi tahu pejabat terpilih sebelum Anda mengumumkan informasi tersebut. Pemberitahuan ini mungkin berupa panggilan telepon atau pengarahan pribadi. Staf urusan pemerintahan Anda mungkin ingin mengirimkan buletin tentang topik yang berpotensi

kontroversial satu atau dua hari sebelum mencapai konstituen. Seringkali waktunya sangat penting. Siapa pun yang membuat kontak harus memahami bahwa kontak harus dilakukan sebelum buletin mencapai konstituen atau sebelum cerita muncul di buletin, atau konsekuensinya bisa besar.

### ***Aktivitas Yang Paling Menghabiskan Waktu Adalah Mendapatkan Publikasi yang Disetujui***

Membuat organisasi berkomitmen pada bahasa dalam publikasi selalu membutuhkan waktu lebih lama dari yang Anda harapkan dan sering kali memperlambat keseluruhan proses atau membuat publikasi tidak sinkron dengan aktivitas partisipasi publik lainnya. Tak pelak lagi, orang-orang yang sangat tidak peduli dengan apa yang Anda katakan dalam presentasi selama rapat akan ingin secara pribadi menyetujui setiap kata dalam buletin. Seseorang akan bersikeras bahwa pengacara organisasi meninjaunya. Itu akan datang kembali dari pengacara dengan segala macam koreksi yang tidak ada hubungannya dengan masalah hukum, dan Anda mungkin tidak dapat mengatakan koreksi mana yang penting dari perspektif hukum dan yang hanya mencerminkan gaya penulisan pribadi pengacara.

Juga merupakan sifat manusia bahwa peninjau tidak memahami materi dengan cara yang sama dalam draf dokumen seperti yang mereka lakukan dengan dokumen akhir. Jadi hanya karena seseorang memiliki sedikit komentar pada draf tidak berarti orang tersebut tidak akan memiliki banyak komentar segera setelah dia menyadari bahwa dokumen tersebut harus ditanggapi dengan serius.

Tidak ada cara pasti untuk menghindari masalah ini. Yang terbaik yang dapat Anda lakukan adalah memberikan lebih banyak waktu dalam jadwal untuk publikasi daripada yang Anda pikir

Anda perlukan. Anda akhirnya akan membutuhkan semua waktu ekstra yang bisa Anda dapatkan.

### ***Selalu Kunjungi Ruang Rapat terlebih dahulu***

Kami telah mengembangkan aturan pribadi untuk mengunjungi semua ruang rapat sebelum waktu rapat, tetapi kadang-kadang kami lalai. Semuanya akan baik-baik saja untuk sementara waktu, dan kemudian kami akan muncul siap untuk menjalankan lokakarya interaktif dengan peserta dibagi menjadi kelompok-kelompok kecil hanya untuk menemukan bahwa ruang pertemuan adalah auditorium dengan kursi tetap berjajar. Jadi patuhi aturannya: selalu periksa ruang rapat terlebih dahulu. Cari tahu jenis kursi apa yang ada di sana. Cari tahu siapa yang memiliki kunci jika rapat jam 19.00 dan gedung tutup jam 17.00 Cari tahu cara masuk ke ruang penyimpanan kursi dan meja. Jangan pernah berasumsi bahwa ruangan akan diatur seperti yang Anda minta.

### ***Selalu Miliki Rencana Cadangan Teknologi***

Anda telah menyiapkan presentasi yang luar biasa untuk pertemuan publik Anda menggunakan komputer dan proyektor digital. Tapi apa rencana cadangan Anda jika komputer mati, bohlam proyektor mati, tidak ada colokan listrik dalam jarak yang wajar dari tempat proyektor harus dipasang, tidak ada layar atau tempat untuk menampilkan slide, atau listrik padam? Semua malapetaka ini telah terjadi pada kami. Kami juga memiliki pembicara pembuka yang tidak muncul. Kami telah mengunci ruang rapat dan tidak ada cara untuk masuk ke dalam ruangan.

Meskipun kami kagum dengan apa yang dapat dilakukan dengan teknologi, ketergantungan yang tinggi pada teknologi membuat Anda sangat rentan jika terjadi kesalahan. Jadi setelah Anda merencanakan bagaimana Anda ingin segala sesuatunya bekerja, lakukan sedikit perencanaan tentang apa yang harus



dilakukan jika tidak bekerja seperti yang diharapkan, terutama apa yang terjadi jika teknologinya tidak berfungsi. Anda mungkin perlu menggandakan makalah untuk berjaga-jaga jika presentasi PowerPoint tidak dapat ditampilkan. Anda mungkin perlu memastikan bahwa Anda memiliki flip chart jika daftar curah pendapat yang akan Anda tampilkan di layar menggunakan laptop Anda tidak dapat ditampilkan. Selalu bawa kabel daya dan bohlam lampu tambahan untuk proyektor digital atau proyektor overhead dan perlengkapan lainnya yang Anda perlukan untuk bertahan hidup jika terjadi krisis teknologi.

### ***Pastikan Anda Tidak Melebihi Jumlah Publik***

Sebelumnya kami telah membuat daftar keterampilan yang Anda butuhkan untuk menerapkan proses partisipasi publik. Daftarnya cukup banyak. Seringkali itu berarti bahwa jika Anda mengadakan rapat, banyak orang merasa terlibat dalam menjalankan program dan mereka semua ingin hadir dalam rapat tersebut. Tetapi tidak ada cara yang lebih pasti untuk membuat komunitas merasa kewalahan atau kesal dengan banyaknya sumber daya yang dikeluarkan selain membuat lebih banyak orang dari organisasi Anda muncul di pertemuan publik daripada orang-orang dari komunitas. Anda mungkin harus mengirim pesan yang sangat jelas kepada staf Anda untuk memastikan bahwa orang-orang Anda tidak melebihi jumlah publik.



Dengan kata-kata peringatan umum yang didasarkan pada pengalaman yang terkadang menyakitkan ini, sekarang kita beralih ke hal-hal khusus dalam menggunakan berbagai kegiatan partisipasi publik.

## **BAGIAN 3**

### **PERALATAN MENJARING PARTISIPASI MASYARAKAT**

Bab-bab sebelumnya telah menjelaskan proses berpikir yang diperlukan untuk mengidentifikasi tugas dan audiens yang perlu Anda gunakan tekniknya. Dua bab berikut berisi ikhtisar tentang apa yang kami yakini sebagai teknik partisipasi publik yang paling sering digunakan. Anggap mereka sebagai perangkat alat dari mana Anda dapat menggambar alat yang sesuai dengan keadaan khusus dari program partisipasi publik Anda. Setiap teknik memiliki nilai, tetapi hanya jika digunakan dengan tepat untuk tugas yang dimaksudkan.

Ini tidak berarti bahwa kami telah memasukkan setiap teknik yang ada. Selain itu, elemen dari satu teknik dapat digabungkan dengan elemen lain untuk menghasilkan sesuatu yang cukup berbeda sehingga pendekatan baru dapat diberi nama yang berbeda. Konsultan yang berbeda mungkin menyebut teknik yang sama dengan nama yang berbeda. Konsultan sering membedakan diri mereka dengan mengembangkan atau menggunakan teknik tertentu, kadang-kadang mengidentifikasi teknik ini dengan cara yang akan membuat teknik mereka sendiri berbeda.

Daftar ini memberikan gambaran tentang kemungkinan. Kami harap ini akan cukup luas sehingga akan memberi Anda izin untuk membuat teknik Anda sendiri. Sebagian besar inovasi di lapangan terjadi ketika seseorang menghadapi tantangan dan mengembangkan pendekatan baru untuk mengatasinya. Biasanya orang membangun teknik yang sudah mereka ketahui, mengadaptasi teknik tersebut atau menggabungkan teknik dengan cara yang menghasilkan sesuatu yang baru. Ada nilai dalam

mengetahui tentang berbagai teknik yang ada sebagai titik awal. Tapi daftar ini tidak boleh dilihat sebagai kendala.

Bab-bab ini kami bagi menjadi dua kategori, teknik informasi publik dan teknik partisipasi publik, sebagai pengingat bahwa sementara menyampaikan informasi kepada publik merupakan bagian integral dari partisipasi publik, menyampaikan informasi kepada publik tidak dengan sendirinya partisipasi publik. Partisipasi publik membutuhkan komunikasi dua arah dan interaksi yang tulus dengan publik.

Teknik partisipasi juga dapat dibagi menjadi dua kategori. Beberapa teknik meminta informasi dari publik tetapi tidak menyediakan pertukaran informasi yang signifikan dan tidak dirancang untuk menghasilkan pertimbangan yang tulus antara warga yang terkena dampak. Uraian tentang teknik-teknik pada Bab Enam tentang informasi kepada masyarakat kurang rinci dibandingkan dengan uraian pada Bab Tujuh tentang informasi dari masyarakat. Alasannya adalah bahwa banyak organisasi sudah memiliki pengetahuan tentang teknik informasi publik dan cenderung memiliki staf profesional informasi publik. Jika Anda memang membutuhkan informasi lebih lanjut tentang teknik informasi publik, tempat yang baik untuk memulai adalah Panduan Komunikator untuk Komunikator Federal, Negara Bagian, Regional dan Lokal, yang dikembangkan oleh Jaringan Komunikator Federal [<http://govinfo.library.unt.edu/npr/library/papers/bkgrd/communicators.pdf>].

Jika Anda relatif baru dalam bidang partisipasi publik, Anda mungkin ingin membaca seluruh daftar teknik dengan cermat untuk memahami berbagai kemungkinan. Jika Anda seorang praktisi yang berpengalaman, Anda mungkin ingin memindai daftar, berhenti sejenak pada teknik-teknik yang kurang familiar. Kapan pun Anda sedang dalam proses merancang program

partisipasi publik, Anda dapat menggunakan bab-bab ini sebagai daftar periksa untuk mengingatkan Anda tentang kemungkinan teknik yang perlu dipertimbangkan.

Beberapa teknik partisipasi publik adalah alat untuk tujuan umum yang kemungkinan besar akan Anda gunakan dalam sejumlah program partisipasi publik. Hampir setiap program partisipasi publik mencakup semacam pertemuan publik. Bab Delapan sampai Sebelas memberikan pandangan yang jauh lebih rinci tentang bagaimana merancang dan melakukan berbagai jenis pertemuan dan lokakarya publik. Teknik lain yang dibahas secara lebih mendalam dalam bab-bab berikutnya meliputi:

Di akhir Bab Tujuh adalah referensi ke bahan sumber dengan deskripsi rinci tentang teknik dan instruksi untuk menggunakannya. Ada lebih banyak referensi untuk teknik partisipatif daripada teknik informasi publik karena sebagian besar organisasi sudah akrab dengan sebagian besar teknik informasi publik.

Ada juga banyak informasi tentang hampir semua teknik ini di Internet. Pergi ke mesin pencari utama, dan ketik nama tekniknya. Anda akan tercengang melihat berbagai materi yang tersedia, banyak di antaranya dapat langsung diunduh.



## **BAB 7**

### **TEKNIK UNTUK MENYEBARKAN INFORMASI KEPADA MASYARAKAT**

Bab ini memberikan gambaran tentang teknik untuk mendapatkan informasi kepada publik. Di dalam setiap program partisipasi masyarakat terdapat program informasi publik yang baik. Sebelum orang dapat berpartisipasi, mereka membutuhkan informasi sehingga mereka dapat berpartisipasi dengan cara yang terinformasi. Secara khusus, mereka membutuhkan informasi tentang bagaimana suatu keputusan dapat mempengaruhi mereka dan kepentingan mereka.

Peserta membutuhkan informasi yang lengkap dan tidak bias. Mereka membutuhkan jenis informasi yang sama (walaupun mungkin ditulis lebih sederhana) yang akan Anda berikan kepada pengambil keputusan di dalam organisasi Anda sendiri. Dan seperti pembuat keputusan Anda, jika publik merasakan bahwa Anda membiarkan informasi untuk menghasilkan hasil tertentu atau menghilangkan informasi yang mungkin mengubah hasil, mereka akan berhenti mempercayai Anda sebagai sumber informasi dan mulai mencari orang lain. Faktanya, jika organisasi Anda dilihat sebagai pendukung untuk hasil tertentu, publik akan berasumsi bahwa Anda memanipulasi informasi untuk menghasilkan hasil yang Anda inginkan.

Media akan selalu menulis berita yang memaksimalkan kontroversi. Ini adalah ide mereka tentang kelayakan berita. Kelompok kepentingan akan memberikan informasi yang miring

atau berputar untuk mendukung posisi tertentu mereka. Mereka menganggap Anda akan melakukan ini juga.

Hal ini membuat organisasi yang mensponsori program partisipasi publik berada dalam posisi yang sulit. Anda biasanya satu-satunya sumber potensial dari informasi yang lengkap dan tidak bias. Tetapi Anda juga cenderung dipandang dengan kecurigaan, terutama oleh kelompok-kelompok yang menganjurkan hasil tertentu.

Anda harus melakukan upaya luar biasa untuk memastikan informasi yang Anda berikan kepada publik seobjektif mungkin. Anda mungkin ingin agar materi Anda ditinjau oleh lembaga lain, seperti badan pengatur atau kelompok penasihat warga yang ada atau panel tinjauan sejawat. Dalam beberapa kasus, organisasi telah membuat kontrak dengan kelompok luar, seperti Liga Pemilih Perempuan (organisasi nonpartisan yang berkomitmen pada keterlibatan publik yang terinformasi) untuk menulis dokumen.

Anda mungkin tidak pernah meyakinkan kelompok advokasi bahwa materi Anda objektif. Mereka memiliki kepentingan untuk menjadi kritis. Targetnya di tengah. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa orang yang tidak memiliki posisi yang telah ditentukan menganggap informasi yang mereka terima dari Anda berguna dan dapat dipercaya.

Sadarilah bahwa upaya Anda untuk mencapai objektivitas mungkin tidak didukung oleh orang-orang di organisasi Anda yang lebih terbiasa dengan orientasi hubungan masyarakat. Mereka mungkin mendefinisikan pekerjaan mereka sebagai membuat organisasi terlihat bagus, bahkan jika itu berarti memutar cerita dengan mengabaikan fakta-fakta tertentu atau mengendalikan penekanan. Salah satu alasan mengapa diperlukan begitu banyak waktu untuk meninjau dokumen di dalam organisasi adalah karena

dapat terjadi pertikaian antara orang-orang dengan orientasi partisipasi publik dan orang-orang dengan orientasi hubungan masyarakat.

Kami telah berkonsultasi dengan beberapa instansi pemerintah selama beberapa tahun, beberapa sampai tiga puluh tahun. Berdasarkan pengalaman itu, penilaian kami adalah bahwa dalam jangka panjang, organisasi mana pun akan unggul jika dianggap sebagai sumber informasi yang lengkap dan tidak memihak. Ada saat-saat ini akan menyebabkan rasa malu sementara. Tapi kredibilitas, sekali hilang, sangat sulit untuk mendapatkan kembali.

Di sini kita melihat beberapa teknik yang paling sering digunakan untuk memberikan informasi *kepada* publik.

### **Pengarahan**

Pengarahan terdiri dari kunjungan pribadi, pertemuan kelompok kecil, atau panggilan telepon untuk memberi tahu orang-orang tentang kemajuan yang sedang dibuat atau tindakan yang akan diambil. Mereka adalah cara untuk menjaga agar pejabat terpilih, lembaga, atau kelompok kepentingan utama tetap mendapat informasi. Mereka sering mengarah pada komunikasi dua arah: Anda mungkin menerima informasi berharga kembali sebagai tanggapan atas pengumuman Anda.

Pengarahan mungkin sangat penting jika tindakan Anda dapat mengakibatkan kontroversi politik yang dapat memengaruhi pejabat atau lembaga terpilih. Jika Anda mengambil tindakan yang dapat mempengaruhi pejabat terpilih atau manajer sebuah lembaga, jangan pernah biarkan pejabat itu mengetahuinya dengan membaca koran atau, lebih buruk lagi, memiliki telepon konstituen dan bertanya kepadanya apa yang akan dia lakukan tentang hal itu. Sebisa mungkin, Anda harus memberikan informasi terlebih dahulu



meskipun orang tidak menyukai apa yang Anda katakan kepada mereka.

Dengan begitu, tidak ada lagi dendam karena kaget dan malu di depan konstituen.

Jika memungkinkan, bawalah dokumen atau publikasi yang memberikan informasi yang sama dengan yang Anda presentasikan dalam pengarahannya. Ini memberi pejabat terpilih atau manajer senior sesuatu yang dapat mereka sampaikan kepada staf mereka. Ini penting, karena apa yang diteruskan sebaliknya tidak dapat diprediksi.

Meskipun berharga, briefing membutuhkan banyak waktu staf. Biasanya mereka ditargetkan pada kelompok yang sangat penting atau kelompok penting yang dapat memiliki reaksi negatif jika mereka tidak merasa diajak berkonsultasi sebelum keputusan dibuat atau tindakan diambil.

### Pameran dan Pameran

Salah satu cara untuk menginformasikan publik dan merangsang orang untuk berpartisipasi dalam program partisipasi publik Anda adalah dengan menyiapkan pameran atau pajangan di tempat umum yang banyak dilalui pejalan kaki, seperti di pusat perbelanjaan besar, atau di acara komunitas besar seperti pekan raya daerah, pameran jalanan, atau acara olahraga. Meskipun mempersiapkan pameran atau pajangan bisa mahal, sering kali dapat dirancang sedemikian rupa sehingga dapat digunakan di acara atau lokasi lain. Sebuah pameran selalu lebih efektif jika juga dikelola oleh orang yang berpengetahuan luas yang dapat menjawab pertanyaan.

### Fitur Cerita

Sebuah cerita fitur adalah sebuah berita yang ditulis atau dicitrakan oleh reporter bukan hanya sebuah pengumuman berdasarkan rilis berita Anda.

Salah satu cara agar media tertarik untuk membuat sebuah berita adalah dengan mengirimkan siaran berita ke surat kabar atau radio dan stasiun televisi. Hal ini kemungkinan besar akan menarik perhatian mereka jika masalah tersebut sudah layak diberitakan atau kontroversial. Tapi Anda lebih mungkin untuk membuat seseorang tertarik jika Anda melakukan kontak pribadi dengan editor atau reporter yang memiliki minat dalam masalah semacam ini. Mulailah dengan mengidentifikasi siapa di surat kabar yang telah meliput berita tentang organisasi Anda. Jika tidak ada orang yang Anda kenal, carilah reporter yang berspesialisasi dalam jenis masalah yang melibatkan organisasi Anda. Biasanya reporter, setidaknya di surat kabar yang lebih besar, memiliki area penekanan, seperti cerita lingkungan, cerita kesehatan, atau cerita politik. Anda juga dapat menghubungi editor (seperti editor kota, jika masalah Anda bersifat lokal).

Setelah Anda mengidentifikasi seseorang untuk dihubungi, bersiaplah untuk memberikan penjelasan singkat dan padat tentang mengapa masalah ini layak diberitakan; ini adalah nada Anda. Anda mungkin juga perlu menawarkan pengait ke cerita yang meningkatkan nilai minat manusia dari cerita tersebut. Misalnya, jika Anda mencoba mendapatkan cerita tentang membersihkan persenjataan yang tidak meledak dan bahan peledak di pangkalan militer yang telah ditutup, sampaikan cerita tersebut dengan sudut kepentingan manusiawi yang kuat, seperti pekerja kebersihan dan bagaimana perasaan keluarganya tentang kepergiannya. keluar setiap hari dan menangani bahan peledak berbahaya. Atau (setelah berkonsultasi dengan petugas keselamatan Anda) bawa seorang reporter untuk melihat para pekerja menggali dan meledakkan barang-barang berbahaya.

Jika Anda berurusan dengan reporter televisi, ingatlah bahwa televisi adalah media visual. Bagian dari promosi Anda harus mengidentifikasi materi visual menarik yang dapat dimasukkan ke dalam cerita. Wartawan televisi selalu mencari cara untuk membuat beritanya melampaui pembicaraan (gambar orang yang diwawancarai). Ingatlah bahwa gambar visual akan melekat pada orang-orang. Jika pesan Anda adalah untuk memberi tahu orang-orang bahwa ada sesuatu yang aman tetapi gambar visualnya adalah sesuatu yang menakutkan atau berbahaya, gambar itulah yang akan diingat orang.

Ketika Anda berbicara dengan wartawan, bangun dan pertahankan kredibilitas Anda. Berusahalah untuk memberikan informasi yang lengkap dan lengkap. Biarkan reporter mengetahui cara memverifikasi apa yang Anda katakan dengan memberikan saran untuk pihak ketiga yang kredibel atau dokumen yang dapat dia periksa. Harapkan reporter untuk bertanya kepada Anda apa yang dikatakan orang-orang yang menentang tindakan organisasi Anda. Hindari mengkarakterisasi apa yang orang lain katakan (mereka harus berbicara untuk diri mereka sendiri), tetapi berikan reporter nama orang yang memiliki sudut pandang berbeda.

Menyediakan reporter dengan publikasi cadangan. Ini memberi reporter sesuatu untuk diandalkan jika dia perlu mengklarifikasi suatu masalah. Juga, reporter akan memasukkan materi ini ke dalam file dan akan menggambarnya ketika cerita muncul di masa depan.

Jika proyek Anda menjadi sangat kontroversial, masalahnya tidak lagi membuat media berita tertarik. Memastikan bahwa Anda memberikan informasi yang tepat waktu, faktual, dan objektif.

Gudang Informasi

Banyak undang-undang lingkungan negara bagian atau federal mengharuskan organisasi mengusulkan tindakan untuk memberikan akses publik ke studi dan dokumentasi latar belakang yang digunakan selama proses pengambilan keputusan. Ini biasanya memerlukan pengaturan tempat penyimpanan informasi di tempat umum (seperti perpustakaan umum) di mana dokumen dapat disimpan dan tersedia untuk dilihat publik.

Ketika akses Internet menjadi universal, repositori informasi di lokasi fisik akan digantikan seluruhnya oleh repositori virtual atau halaman Web akses terbuka. Organisasi yang telah membuat halaman Web melaporkan bahwa orang yang memiliki akses ke Web lebih memilih repositori berbasis Web, dan kunjungan ke repositori fisik telah menurun drastis. Keuntungan dari repositori virtual adalah orang dapat mengakses Web di rumah atau kantor mereka sendiri kapan saja, siang atau malam, mengakses semua dokumen yang relevan, mengunduhnya, dan mencetaknya.

Untuk saat ini, tidak semua orang memiliki akses ke Internet. Namun, sebagian besar perpustakaan umum menawarkan akses komputer gratis atau murah, dan ini seringkali lebih mudah ditemukan daripada beberapa repositori fisik.

Beberapa orang merasa tidak nyaman menggunakan komputer. Kelompok ini sering mencakup orang tua atau orang-orang dari komunitas minoritas yang belum pernah terpapar penggunaan komputer sebagai bagian dari kehidupan sehari-hari mereka. Namun, jumlah orang-orang ini menyusut dengan cepat. Data terbaru menunjukkan bahwa sekali manula menguasai Internet, mereka mengaksesnya lebih sering dan untuk jangka waktu yang lebih lama daripada populasi lainnya. Penggunaan internet oleh komunitas minoritas mulai digunakan secara merata oleh populasi umum. Faktanya, beberapa minoritas, terutama orang Asia, menggunakan Internet lebih banyak daripada populasi umum. Jadi

meskipun mungkin perlu untuk memelihara beberapa repositori fisik, kebutuhan mereka akan segera hilang.

## Internet

Potensi penggunaan Internet sebagai media partisipasi publik cukup besar. Berdasarkan bagaimana Internet telah digunakan sejauh ini, jelas bahwa Internet dapat berfungsi dalam beberapa cara:

- Tempat penyimpanan atau perpustakaan informasi, yang menyediakan akses ke semua dokumen dan laporan yang digunakan selama proses pengambilan keputusan
- Cara untuk menyiarkan informasi tentang rapat atau acara dengan cepat kepada banyak orang yang telah menyatakan minatnya pada masalah atau keputusan yang dibuat
- Hotline yang dapat dihubungi orang untuk mendapatkan informasi terkini tentang keadaan darurat (seperti kebakaran hutan atau pengiriman air selama kondisi kekeringan), jadwal konstruksi, atau pembaruan tentang pertimbangan legislatif
- Ruang obrolan tempat orang-orang yang tertarik dengan masalah tersebut dapat memposting pesan atau dokumen untuk dibaca orang lain atau melanjutkan diskusi tentang masalah tersebut
- Cara orang dapat mengirimkan komentar email tentang alternatif yang sedang dipertimbangkan atau mengomentari kemajuan studi
- Tempat untuk memposting foto (atau bahkan video) yang menunjukkan alternatif yang sedang dipertimbangkan

Janji Internet melampaui penggunaan ini, tetapi kami masih mencari tahu penggunaan lain mana yang bermanfaat.

## Mengirimkan Laporan Teknis Utama atau Dokumen Lingkungan

Banyak organisasi menghasilkan laporan teknis besar dan studi lingkungan sebagai bagian dari proses pengambilan keputusan. Meletakkan laporan teknis atau dokumen lingkungan di perpustakaan atau tempat penyimpanan lain tidak berarti banyak dalam hal kredibilitas. Dokumen kunci perlu dikirim langsung ke pemimpin kelompok dan kepentingan terorganisir, termasuk kelompok bisnis, lingkungan, atau lingkungan . Saat Anda membuat milis, beri kode nama orang-orang yang dimasukkan ke dalam daftar sehingga Anda dapat menarik daftar orang-orang yang lebih kecil kepada siapa salinan laporan utama akan dikirim. Jika orang-orang dalam daftar Anda memiliki akses ke komputer, Anda mungkin merasa jauh lebih murah untuk mengirim dokumen versi CD daripada dokumen kertas.

Jika Anda meletakkan dokumen-dokumen ini di halaman Web Anda, Anda mungkin merasa lebih efektif untuk mengirim ringkasan laporan dua sampai tiga halaman ke milis yang lebih besar, menasihati orang-orang bahwa mereka dapat mengakses laporan lengkap di halaman Web. Kebanyakan orang membaca ringkasan dan tidak pernah peduli dengan laporan lengkapnya. Jika Anda mengirimkan buletin reguler, Anda dapat menjelaskan hasil studi di buletin Anda dan merujuk orang ke halaman Web atau menyediakan formulir permintaan clip-out bagi mereka yang menginginkan salinan studi. Pendekatan ini dapat secara tajam mengurangi jumlah salinan laporan tebal yang perlu dikirim.

Surat massal

Jika Anda perlu menjangkau masyarakat umum, Anda mungkin perlu menyiapkan publikasi dan mengirimkannya langsung ke rumah orang. Alternatifnya adalah sisipan koran (dibahas di bawah).

Ada perusahaan di sebagian besar komunitas yang memiliki milis yang memungkinkan Anda menargetkan audiens Anda (biasanya dengan kode surat) dan akan melakukan pengiriman. Anda mengirimkan publikasi, dan mereka mengurus sisanya.

Satu hati-hati dengan surat massal: pastikan surat tidak terlihat licin atau mahal. Publik sangat sensitif terhadap apa yang mereka anggap sebagai upaya untuk membeli dukungan mereka melalui materi yang mencolok. Hal ini terutama berlaku untuk instansi pemerintah. Untuk alasan ini, jika Anda mengirim surat dalam jumlah besar, Anda mungkin ingin mencetaknya di kertas koran agar tidak terlihat mahal.

#### Wawancara Media dan Penampilan di Talk Show

Biasanya agensi ingin menanggapi permintaan wawancara media atau kesempatan apa pun untuk tampil di acara bincang-bincang radio atau televisi. Anda dapat mencari peluang seperti itu sebagai cara untuk menyampaikan informasi kepada publik. Jika publik memiliki pemahaman yang lebih baik tentang apa yang dilakukan lembaga tersebut, kemungkinan besar masyarakat akan mendukung lembaga tersebut (walaupun tidak selalu demikian). Wawancara adalah kesempatan untuk mengatakan apa yang ingin Anda katakan. Wawancara yang akan disiarkan di radio atau televisi juga memberi Anda kesempatan untuk berbicara langsung ke publik dan meluruskan tanpa disaring oleh reporter.

Tetapkan siapa di organisasi Anda yang menangani pertanyaan awal tentang wawancara. Banyak lembaga mengharuskan pejabat urusan masyarakat organisasi menjadi titik kontak awal. Orang ini

kemudian akan memanggil staf agensi untuk memberikan wawancara, sebagaimana mestinya. Dalam kasus lain, kontak dapat datang langsung ke orang-orang teknis yang terlibat dalam program partisipasi publik. Pastikan Anda memiliki protokol yang dibuat untuk menangani permintaan wawancara yang datang langsung ke orang teknis. Dalam beberapa kasus, pejabat urusan masyarakat merasa nyaman hanya diberitahu bahwa wawancara sedang berlangsung, karena mereka tahu orang teknis tertentu memiliki pengalaman dan keterampilan untuk menangani wawancara. Dalam kasus lain, pejabat urusan masyarakat akan menginginkan orang teknis untuk merujuk semua permintaan wawancara kepadanya.

Satu hal yang akan dilakukan petugas urusan publik (dan setiap orang teknis harus melakukan jika menangani permintaan wawancara) adalah mendapatkan detailnya:

- Nama reporter dan publikasi, stasiun, atau organisasi
- Aturan dasar
- Topik dan sudut pandang
- Pertanyaan reporter, atau setidaknya topik yang akan dibahas
- Dari sudut pandang apa pertanyaan diajukan
- Objektif
- Kapan wawancara akan dicetak atau ditayangkan

Banyak orang teknis merasa berkewajiban untuk menanggapi setiap permintaan wawancara tanpa menanyakan pertanyaan-pertanyaan ini. Tetapi kenyataannya adalah bahwa wawancara adalah situasi yang saling menguntungkan, sesuatu seperti kesepakatan bisnis: Anda menyampaikan pesan Anda kepada publik, dan reporter mendapatkan cerita yang menyediakan konten untuk organisasinya dan dianggap memenuhi layanan publik. . Karena ini adalah situasi yang saling menguntungkan, Anda



memiliki hak untuk mendiskusikan apa yang akan terjadi dan, jika perlu, merundingkan apa yang Anda inginkan dan tidak ingin Anda diskusikan. Anda juga berhak meminta waktu yang wajar untuk bersiap.

Cari tahu sebanyak mungkin tentang audiens untuk reporter atau media tertentu ini. Banyak media penyiaran memiliki audiens yang spesifik, dan semakin Anda dapat menyajikan cerita dengan cara yang relevan dengan audiens tersebut, semakin efektif Anda.

Setelah Anda mempelajari semua yang Anda bisa tentang audiens, tentukan setidaknya tiga pesan penting yang ingin Anda pastikan akan muncul selama wawancara.

Ini bisa sesederhana (1) topik program partisipasi publik, (2) bahwa Anda mengadakan pertemuan pada waktu dan tempat tertentu, dan (3) bahwa tujuan pertemuan adalah untuk membahas alternatif. Atau ketiga pesan itu mungkin jauh lebih kompleks. Kuncinya adalah Anda mendefinisikan apa yang ingin Anda katakan dan poin mana yang paling penting .

Anda mungkin juga ingin melakukan persiapan awal untuk pertanyaan yang mungkin diminta untuk Anda jawab. Cobalah untuk menentukan lima pertanyaan terbaik yang dapat diajukan kepada Anda dan lima pertanyaan terburuk yang dapat diajukan kepada Anda. Anda mungkin menyiapkan kalimat pembuka dan penutup, sesuatu yang singkat dan langsung ke intinya, bahkan jika Anda akhirnya tidak menggunakannya.

Jika Anda sedang mempersiapkan wawancara yang sangat penting atau menantang, berlatihlah, berlatihlah, berlatihlah. Petugas urusan masyarakat Anda mungkin berpura-pura menjadi reporter, misalnya, dan menanyakan serangkaian pertanyaan dalam wawancara permainan peran. Berlatih membuat tanggapan singkat dan sederhana; sebagian besar media profesional mencoba

menahan tanggapan mereka terhadap potongan informasi dua puluh detik.

Petugas urusan masyarakat Anda juga dapat melatih Anda dalam frasa yang dapat Anda gunakan untuk memastikan Anda mengomunikasikan pesan yang paling penting dan menahan diri untuk tidak mengatakan apa pun yang tidak pantas—misalnya:

- Cara-cara untuk menghindari pertanyaan yang tidak pantas: “Jawabannya adalah spekulasi murni”; “Pendapat pribadi kami tidak penting; yang penting adalah. . .”
- Cara menjembatani ke pesan kunci lainnya: “Yang sama pentingnya adalah . . .”; “Poin penting lainnya. . .”; “Aku tidak tahu tentang itu, tapi apa yang aku tahu. . .”
- Menandai poin yang sangat penting: “Jangan lupa fakta bahwa . . .”; “Hal yang paling penting adalah . . .”; “Kami pikir itu bermuara pada . . .”

### Kit Media

Salah satu cara untuk membantu pelapor adalah dengan menyiapkan perangkat media yang memberikan ringkasan informasi penting yang mungkin mereka perlukan selama proses pengambilan keputusan. Seringkali seorang reporter, di bawah tekanan untuk memenuhi tenggat waktu, akan merasa sulit untuk menghubungi Anda melalui telepon tetapi akan beralih ke media kit sebagai sumber informasi yang berwenang.

Biasanya kit media terdiri dari folder dengan kantong yang berisi ringkasan singkat kebutuhan proyek, proses pengambilan keputusan, ringkasan studi teknis utama atau dokumen lingkungan, dan informasi relevan lainnya. Ingatlah bahwa reporter bekerja di bawah tekanan waktu yang ekstrem, jadi informasi harus dalam bentuk ringkasan. Jika Anda menerbitkan buletin reguler, sertakan

salinan masa lalu dalam kit media, karena mereka sering menyajikan informasi latar belakang yang penting pada tingkat informasi yang dibutuhkan seorang reporter untuk menyiapkan sebuah berita.

Setelah media kit disiapkan, identifikasi reporter atau editor yang Anda yakini akan tertarik dengan berita tersebut dan atur untuk mampir, kirim media kit, dan jawab pertanyaan apa pun saat itu juga. Jika masalah mulai menarik perhatian, pastikan Anda memberikan kit media kepada setiap reporter yang menanyakan tentang proses tersebut.

### Konferensi Berita dan Media Briefing

Konferensi pers adalah acara di mana Anda mengundang media dan di mana Anda membuat pengumuman atau memberikan pengarahan. Biasanya ada kesempatan untuk pertanyaan dari media.

Topik konferensi pers atau orang yang mengadakan konferensi pers harus layak diberitakan, atau tidak ada yang akan muncul. Konferensi pers biasanya disediakan untuk pengumuman besar atau saat juru bicara terkenal tersedia. Mendapatkan pejabat terpilih utama atau pejabat senior untuk mengadakan konferensi pers meningkatkan minat media.

Keuntungan utama konferensi pers, terutama ketika Anda berhadapan dengan audiens radio dan televisi, adalah juru bicara Anda dapat berbicara langsung kepada publik. Bahkan jika liputan dari konferensi pers dikurangi menjadi beberapa detik pada berita malam, biasanya akan ada potongan-potongan suara pendek dari konferensi pers yang disertakan dalam liputan berita.

Konferensi pers adalah cara lain untuk merangsang minat media dalam membuat berita fitur.

Variasi pada konferensi pers adalah kunjungan lapangan. Misalnya, undang media untuk melakukan kunjungan lapangan ke lokasi proyek yang berpotensi kontroversial. Mengisi bus, dan wartawan singkat dalam perjalanan ke proyek.

## Buletin

Organisasi sering menerbitkan dan mendistribusikan buletin berkala selama program partisipasi publik. Buletin adalah cara yang efektif untuk menjaga agar orang-orang yang paling tertarik dengan proses pengambilan keputusan mendapat informasi dan pada tingkat perincian yang tidak pernah dapat Anda capai melalui media. Buletin adalah sarana untuk mempertahankan minat selama proses pengambilan keputusan yang dapat berlangsung selama berbulan-bulan. Mereka mendokumentasikan fakta bahwa publik telah mendapat informasi lengkap selama proses dan memberikan informasi latar belakang yang baik dalam kit pers.

Biasanya, buletin ditargetkan pada orang-orang yang paling tertarik dengan masalah ini. Mereka mungkin termasuk tetangga, pemimpin kelompok kepentingan, pejabat terpilih, perwakilan lembaga, atau siapa saja yang telah berpartisipasi dalam pertemuan publik atau kegiatan partisipasi publik lainnya. Pada isu-isu kontroversial, milis bisa mencapai lima ribu hingga sepuluh ribu orang.

Nilai buletin sebagian bergantung pada seberapa baik hal itu dilakukan. Newsletter yang menarik secara visual, dengan banyak grafik, dan ditulis dalam bahasa sehari-hari yang sederhana biasanya akan banyak dibaca.

Newsletter bisa mahal untuk diproduksi. Dibutuhkan waktu staf untuk menulis buletin, waktu dan upaya yang diambil oleh semua persetujuan internal dapat melelahkan, dan ada biaya pencetakan dan pengiriman.

Sebuah milis e-mail dapat secara tajam mengurangi biaya pencetakan dan distribusi. Alternatifnya, jika organisasi Anda melakukan pengiriman surat reguler ke pelanggan, seperti mengirim tagihan bulanan, rancang buletin untuk menjadi bagian dari pengiriman reguler ini. Biasanya ini membutuhkan perubahan format yang signifikan dan buletin yang lebih pendek, tetapi menjangkau audiens yang lebih besar.

Newsletter yang digunakan sebagai bagian dari program partisipasi masyarakat harus ditulis secara objektif. Jika mereka adalah bagian promosi untuk posisi yang telah ditentukan, mereka akan kehilangan kredibilitas. Untuk memastikan objektivitas dan melindungi kredibilitas, Anda mungkin memiliki kata-kata dalam buletin yang ditinjau oleh kelompok penasihat warga atau panel tinjauan sejawat, karena kelompok semacam itu biasanya sangat sensitif terhadap nuansa politik. Dalam situasi yang sangat terpolarisasi, buletin dapat diterbitkan oleh entitas pemerintah lain atau organisasi netral.

### Sisipan Koran

Salah satu cara untuk menjangkau seluruh masyarakat dengan informasi yang sama adalah dengan menyiapkan informasi dalam bentuk sisipan surat kabar. Selama sisipan disiapkan sesuai spesifikasi koran, biayanya bisa moderat. Ini adalah salah satu cara untuk menjangkau melampaui warga yang paling aktif terlibat dan memastikan bahwa masyarakat luas memiliki kesempatan untuk mendapat informasi. Itu juga dapat menghasilkan banyak minat dengan tergesa-gesa. Sama seperti buletin, semakin menarik sisipan dan semakin mudah dibaca, semakin besar pengaruhnya terhadap komunitas.

Sekali lagi, pastikan bahwa sisipan menyajikan informasi secara objektif dan seimbang. Penggunaan dana publik untuk

menyebarkan informasi yang dipandang sebagai advokasi dapat menimbulkan reaksi negatif publik yang kuat.

### Rilis Berita

Rilis berita biasanya satu sampai tiga halaman panjangnya dan membuat pengumuman tentang acara mendatang atau mendiskusikan keputusan yang telah dibuat. Kadang-kadang rilis berita muncul di surat kabar atau di udara seperti yang Anda tulis. Tapi lebih sering, digunakan untuk meyakinkan editor untuk membuat sebuah cerita, dan re porter yang ditugaskan untuk cerita akan menghubungi Anda untuk informasi tindak lanjut. Pastikan untuk menyertakan nama dan nomor seseorang di organisasi Anda yang dapat dihubungi media jika mereka memerlukan informasi lebih lanjut.

Jika Anda berada di komunitas kecil, cerita Anda kemungkinan besar akan mendapat perhatian di koran lokal. Jika Anda berada di komunitas yang lebih besar, Anda bersaing dengan banyak berita lain untuk mendapatkan perhatian media. Akibatnya, rilis berita sering kali ditulis dengan kait, yaitu fitur miring atau human interest pada cerita, yang segera meyakinkan media bahwa pembaca atau pemirsanya harus tertarik. Jika Anda berada di pasar berita yang kompetitif, tindak lanjuti pengiriman surat awal dengan menelepon editor untuk menawarkan informasi tambahan dan mendorong perhatian pada berita tersebut.

Tulis rilis berita dengan informasi terpenting di kalimat pertama, informasi terpenting kedua di kalimat kedua, dan seterusnya. Jika editor memangkas cerita agar sesuai dengan ruang yang lebih kecil, mereka biasanya memangkas dari bawah. Jadi pastikan Anda memiliki informasi yang paling penting di awal rilis berita.

### Iklan Berbayar

Iklan berbayar merupakan salah satu cara pasti untuk membuat pengumuman atau menyajikan informasi kepada publik di surat kabar atau di radio atau televisi. Keuntungan utama adalah Anda mengontrol apa yang dikatakan dan bagaimana hal itu disajikan.

Namun, iklan berbayar mahal. Salah satu pertimbangan utama dalam membayar iklan adalah bagaimana publik akan bereaksi terhadap pengeluaran dana oleh organisasi Anda untuk tujuan ini. Publik biasanya cukup menghargai iklan berbayar yang mengumumkan pertemuan publik, terutama jika secara visual menarik, atau memberikan informasi yang dibutuhkan orang untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Namun, terkadang ada kritik terhadap iklan besar, meskipun mereka memberikan informasi. Hampir pasti ada kritik terhadap setiap iklan yang dibayar dengan dana publik yang dianggap sebagai bentuk advokasi.

#### panel

Panel merupakan salah satu cara memberikan informasi pada saat sesi briefing atau pertemuan informasi publik. Alih-alih hanya memiliki satu pembicara, pilih panel individu yang mewakili sudut pandang berbeda untuk membahas masalah tersebut. Ini dapat diikuti dengan pertanyaan atau komentar dari audiens atau diskusi kelompok kecil.

Istilah panel kadang-kadang digunakan bahkan jika setiap orang di "panel" membuat pidato yang disiapkan dan tidak ada interaksi di antara panelis . Ini sebenarnya bukan panel; itu adalah serangkaian pembicara yang membahas topik terkait dan duduk di meja yang sama. Ini mungkin dapat diterima untuk mengkomunikasikan informasi, tetapi hampir semua manfaat panel akan hilang.

Panel menjadi menarik ketika terjadi interaksi dan diskusi antar panelis . Mereka dapat terlibat dan merangsang minat audiens dalam subjek. Layaknya sebuah film atau drama, panel lebih menarik ketika ada konflik atau perbedaan pandangan.

Jika keadaan mengharuskan setiap panelis melakukan presentasi, Anda dapat meningkatkan interaksi dengan meminta anggota panel lainnya untuk mengomentari atau mendiskusikan setiap presentasi, untuk dilanjutkan dengan presentasi, diskusi, presentasi, dan seterusnya. Tetapi cara terbaik untuk merangsang minat pada topik adalah dengan menyajikan topik dan membiarkan panelis mendiskusikannya secara mendalam. Panel sering kali perlu dimoderasi , untuk memberikan batasan waktu pada materi pelajaran, mengarahkan diskusi ke topik baru, atau menjaga panelis agar tidak mengganggu satu sama lain.

#### Presentasi ke Grup Komunitas

Salah satu cara efektif untuk berkomunikasi dengan orang-orang berpengaruh di masyarakat adalah dengan mengatur presentasi kepada kelompok masyarakat, pertemuan asosiasi bisnis, kelompok lingkungan, kelompok lingkungan , atau pertemuan asosiasi pemilik rumah. Jika Anda akan membuat beberapa presentasi, disarankan untuk menyiapkan slide show atau alat bantu visual lainnya. Sebuah presentasi visual tidak hanya lebih menarik bagi penonton; itu mengkomunikasikan lebih banyak informasi dalam waktu singkat. Anda mungkin dapat menyiapkan peragaan slide dalam modul, sehingga Anda dapat menyesuaikannya agar sesuai dengan minat audiens.

Anda dapat membangun kredibilitas untuk studi teknis Anda dengan membuat presentasi kepada masyarakat profesional insinyur, perencana, atau kelompok profesional lainnya. Presentasi ini membantu menciptakan persepsi umum dalam komunitas teknis



bahwa Anda sedang melakukan studi yang kompeten secara profesional. Anda perlu menyesuaikan presentasi Anda dengan minat teknis audiens Anda.

### Iklan layanan masyarakat

Di Amerika Serikat, stasiun radio dan televisi dulu diwajibkan oleh Komisi Komunikasi Federal untuk menyiarkan, tanpa biaya, sejumlah pengumuman tertentu atas nama badan amal, lembaga pemerintah, dan kelompok masyarakat. Ini bukan lagi persyaratan formal, tetapi banyak stasiun masih menyiarkan pengumuman sebagai layanan publik. Secara khusus, mereka cenderung menjalankan pengumuman pertemuan publik, acara, atau kesempatan lain bagi publik untuk berpartisipasi.

Masalah dengan iklan layanan masyarakat adalah bahwa tidak ada jaminan bahwa pengumuman akan dijalankan, terutama jika isu tersebut tidak terlalu kontroversial. Pengumuman tersebut juga dapat ditayangkan pada jam-jam ganjil ketika relatif sedikit orang yang mendengarkan.

Beberapa organisasi telah meningkatkan peluang mereka untuk ditayangkan dengan mengirimkan kaset rekaman dengan musik latar atau menggunakan penyiar selebriti (tokoh politik lokal, tokoh olahraga, atau komedian lokal, misalnya). Pengumuman yang menghibur lebih mungkin disiarkan dan lebih mungkin berdampak. Tetapi pada akhirnya, radio atau televisi akan mengevaluasi pengumuman Anda berdasarkan apakah publik akan melihat ini sebagai layanan, bukan apakah Anda berpikir demikian. Jadi, jika Anda memublikasikan kesempatan bagi publik untuk berpartisipasi, kemungkinan besar Anda akan mendapatkan liputan. Jika Anda mendorong sudut pandang, yang seharusnya tidak Anda lakukan dalam konteks program partisipasi publik, kemungkinan Anda akan mendapatkan liputan kecil.

## Simposium

Salah satu cara untuk menginformasikan kepada masyarakat, atau setidaknya bagian dari masyarakat yang sangat tertarik dengan suatu isu, adalah dengan mengundang mereka untuk menghadiri simposium tentang topik tersebut. Simposium adalah pertemuan yang dirancang terutama untuk menginformasikan peserta tanpa meminta peserta untuk mengambil posisi pada topik yang sedang dibahas. Biasanya simposium terdiri dari serangkaian presentasi, diskusi panel, dan periode tanya jawab, mungkin termasuk beberapa waktu bagi peserta untuk mendiskusikan topik dalam kelompok yang lebih kecil. Penyaji dan panelis adalah pakar mapan tentang topik tersebut, mewakili berbagai sudut pandang, serta berbagai organisasi. Jika tidak ada perbedaan pendapat, simposium cenderung membosankan dan tidak menarik. Alasan menggunakan ahli dari luar adalah untuk meningkatkan minat (dan kehadiran) dan membuat simposium lebih kredibel; jika semua presentasi dari sudut pandang organisasi Anda, mereka tidak akan kredibel. Simposium adalah kesempatan untuk memperluas pemikiran orang dengan memaparkan audiens pada ide-ide yang mungkin tidak mereka kenal. Meskipun simposium tidak menghasilkan ekspresi sentimen publik, sudut pandang peserta terkadang menyatu menjadi iklim opini yang bisa berpengaruh.



## **BAB 8**

### **TEKNIK UNTUK MENDAPATKAN INFORMASI *DARI* MASYARAKAT**

Esensi partisipasi publik, berbeda dari sekadar informasi publik, adalah komunikasi dan interaksi dua arah antara organisasi yang mencapai keputusan dan orang-orang yang tertarik atau terpengaruh oleh keputusan tersebut. Bab ini membahas teknik-teknik yang dapat digunakan untuk mendapatkan partisipasi dari masyarakat. Beberapa teknik juga menyediakan interaksi, dengan komunikasi dua arah. Beberapa dari teknik ini adalah alat untuk keperluan umum, dan yang lainnya melayani tujuan yang lebih khusus.

Dalam daftar teknik ini, ada perbedaan yang cukup besar dalam tingkat interaksi, tergantung pada teknik yang Anda gunakan. Audiensi publik menyediakan interaksi yang agak ritual dan formal, dengan orang-orang berpidato (dan kadang-kadang) satu sama lain. Lokakarya atau kelompok penasihat memberikan interaksi tingkat tinggi, meskipun lembaga tersebut tetap memegang otoritas pengambilan keputusan tertinggi. Tingkat interaksi tertinggi adalah pengambilan keputusan bersama, seperti negosiasi. Tujuannya adalah untuk mencocokkan teknik dengan tingkat interaksi yang Anda butuhkan pada tahap tertentu dalam proses partisipasi publik. Itulah mengapa proses pemikiran yang diuraikan dalam Bab Empat membuat Anda menghabiskan begitu banyak waktu untuk menuliskan tujuan partisipasi publik dan mendefinisikan pertukaran informasi (aliran informasi yang harus terjadi baik ke dan dari publik). Informasi itu memberikan spesifikasi untuk menilai teknik apa yang harus Anda gunakan. Tantangannya

adalah menggunakan teknik yang paling memenuhi spesifikasi tersebut.

### Kelompok Penasihat dan Gugus Tugas

Selain pertemuan publik, teknik partisipasi publik yang paling sering digunakan adalah kelompok penasihat warga. Kelompok penasihat adalah sekelompok kecil orang (biasanya kurang dari dua puluh lima orang) yang mewakili berbagai kepentingan, sudut pandang, atau bidang keahlian yang dibentuk untuk memberi saran kepada organisasi tentang program atau tindakan yang diusulkan. Beberapa organisasi menggunakan kelompok penasihat sebagai mekanisme utama untuk melibatkan publik. Lainnya menggunakan kelompok penasehat dalam keadaan tertentu, sebagai tambahan untuk jenis lain dari kegiatan partisipasi publik.

### KTT Penyelidikan Apresiatif

Appreciative Inquiry Summit adalah salah satu dari beberapa teknik yang dijelaskan dalam bab ini (yang lainnya adalah Pencarian Masa Depan, Ruang Terbuka, dan Charrette) yang merupakan peristiwa multi-hari, biasanya melibatkan banyak orang, yang dirancang untuk menyatukan orang-orang untuk menyepakati perubahan yang diperlukan dalam suatu organisasi atau komunitas. Teknik ini dibuat sebagai bagian dari bidang pengembangan organisasi dan dirancang untuk membawa perubahan sistem secara keseluruhan. Baru-baru ini telah digunakan di masyarakat juga.

Setiap puncak, unik dalam desain, biasanya berlangsung dari dua sampai lima hari. Jumlah peserta berkisar antara seratus hingga dua puluh lima ratus. Desain empat hari mungkin memiliki aktivitas berikut:

Hari Pertama: Hari pertama dirancang untuk menemukan inti perubahan positif organisasi (atau komunitas)—karakteristik positif komunitas atau organisasi di mana perubahan dapat dibangun. Ini bisa melibatkan kegiatan seperti meminta semua peserta melakukan wawancara inkuiri apresiatif satu-satu (wawancara menggunakan pertanyaan yang dirancang untuk memperoleh informasi tentang atribut positif atau kekuatan individu, organisasi, atau komunitas) dari peserta lain; kelompok kecil berbagi cerita utama dan praktik terbaik yang ditemukan selama wawancara; membuat peta visual yang menggambarkan kekuatan, kompetensi, harapan positif, dan perasaan organisasi; atau mengidentifikasi faktor-faktor yang menopang organisasi dari waktu ke waktu dan diinginkan di masa depan.

Hari Kedua: Hari kedua dihabiskan dengan membayangkan potensi terbesar organisasi untuk pengaruh dan dampak positif di dunia. Ini dapat mencakup latihan seperti: “Bayangkan ini tahun 2010 dan organisasi Anda baru saja memenangkan penghargaan untuk bisnis tanggung jawab sosial yang luar biasa tahun ini. Untuk apa penghargaan itu?” Kelompok-kelompok kecil dapat mendiskusikan mimpi untuk organisasi yang mereka kumpulkan selama wawancara dan membuat presentasi dari mimpi-mimpi ini dalam sandiwara atau presentasi kreatif lainnya kepada seluruh kelompok.

Hari Ketiga: Selama Hari Ketiga, para peserta bekerja merancang sebuah organisasi di mana inti perubahan positif yang diidentifikasi pada hari pertama dibangun ke dalam strategi, proses, dan sistem organisasi.

Hari Keempat: Kelompok-kelompok kecil melakukan brainstorming kemungkinan tindakan dan membaginya dengan kelompok besar. Individu menyatakan secara terbuka niat mereka untuk bertindak. Dengan menggunakan teknik ruang terbuka (lihat

di bawah), kelompok-kelompok kecil dibentuk dari orang-orang yang tertarik untuk melaksanakan program-program tertentu. Dilanjutkan dengan kegiatan penutup dengan kelompok besar.

Inti dari pendekatan ini adalah fokus konstan pada kekuatan, kemampuan, dan perasaan positif yang ada dari para peserta, berbeda dengan pendekatan yang dimulai dengan mendefinisikan kebutuhan atau kekurangan organisasi (atau komunitas).

### Penilaian Penerima Manfaat

Penilaian penerima manfaat adalah metodologi konsultatif yang digunakan oleh Bank Dunia dan lembaga pembangunan lainnya untuk memastikan bahwa penerima manfaat proyek, termasuk orang miskin dan mereka yang tidak memiliki kekuatan politik, dapat memberikan wawasan tentang bagaimana proyek akan mempengaruhi mereka. Ini dikembangkan sebagai teknik untuk digunakan di daerah kumuh Amerika Latin. Penilaian penerima manfaat dirancang untuk mengumpulkan informasi kualitatif, termasuk opini subjektif, tentang kegiatan pembangunan. Namun, penilaian penerima manfaat mencari sampel yang cukup besar sehingga hasil kuantitatif dapat dikembangkan.

Teknik yang digunakan dalam penilaian penerima manfaat meliputi jenis wawancara percakapan, diskusi kelompok terfokus, dan observasi partisipan. Kelompok fokus, seperti yang digunakan dalam penilaian penerima manfaat, difasilitasi diskusi dengan sekelompok kecil orang yang memiliki keprihatinan yang sama (tetapi mereka bukan jenis kelompok fokus yang sangat terstruktur yang digunakan dalam riset pasar). Observasi partisipan melibatkan peneliti yang tinggal di komunitas penerima manfaat potensial untuk periode dari beberapa minggu hingga beberapa bulan. Para pengamat berusaha untuk mengembangkan hubungan dan keterlibatan yang cukup dalam kegiatan sehari-hari para penerima

manfaat untuk mengembangkan pemahaman mendalam tentang motif dan sikap mereka.

### Charrette

Charrette adalah istilah Perancis. Pada abad kesembilan belas, pengawas dari *cole des Beaux-Arts* membawa gambar dan proyek siswa arsitektur ke sekolah dengan kereta yang disebut charrette. Kadang-kadang siswa berlari di samping gerobak mencoba membuat perbaikan di menit-menit terakhir ketika charrette mendekati sekolah. Istilah ini telah berkembang dari waktu ke waktu untuk menggambarkan jenis bengkel. Teknik ini semakin banyak digunakan di bidang arsitektur, perencanaan, dan desain. Ini juga telah digunakan dalam pendidikan dan layanan sosial.

Charrette, atau charrette desain, adalah upaya intens yang berlangsung selama beberapa hari untuk memecahkan masalah atau menghasilkan desain dalam waktu terbatas. Ini difokuskan pada satu masalah atau masalah, seperti merancang bangunan atau merencanakan lingkungan .

Ada beberapa versi charrette. Dalam satu versi, peserta setuju untuk bekerja sama selama tiga atau empat hari. Setelah sesi kick-off awal, peserta dibagi menjadi kelompok-kelompok kecil, dan masing-masing kelompok diberi tugas yang sama, misalnya merancang sebuah pusat komunitas . Setiap kelompok kecil ditugaskan satu atau lebih seniman atau arsitek yang menangkap ide-ide kelompok dan menggambarkannya secara visual. Kelompok kemudian mendiskusikan apa yang mereka suka dan tidak suka tentang proposal yang dikembangkan dalam kelompok kecil. Penugasan kelompok kecil dan diskusi kelompok besar dapat diulang sebanyak yang diperlukan sampai ada kesepakatan umum yang luas tentang suatu pendekatan.



Versi lain dari charrette memiliki banyak elemen yang sama (serangkaian sesi yang tersebar selama beberapa hari dan tim desain) tetapi tidak mencoba untuk menahan peserta yang sama untuk seluruh periode. Inti dari proses ini adalah tim desain, biasanya tim profesional multidisiplin. Tugas mereka adalah mengambil apa yang mereka dengar dari publik dan menerjemahkannya ke dalam bentuk yang bisa diimplementasikan. Ini mungkin desain, tetapi juga bisa menjadi kebijakan pendidikan atau peraturan zonasi baru, apa pun topik charrette itu. Pemangku kepentingan diundang secara khusus untuk menghadiri dua pertemuan publik, yang berjarak beberapa hari, tetapi mereka juga diundang untuk mampir di studio charrette, di mana tim desain bekerja untuk menerjemahkan apa yang mereka dengar dari publik ke dalam desain, rencana, atau program yang dapat diterapkan.

Langkah pertama adalah bagi tim desain untuk mendirikan studio charrette, ruang fisik di mana tim desain akan bekerja dan yang akan menjadi open house terus-menerus bagi siapa saja yang ingin mampir dan mendiskusikan topik charrette. Karena merupakan ruang kerja dan ruang diskusi, tim desain melakukan pekerjaannya dengan cara yang sangat visual, dipasang di dinding, sehingga publik dapat melihat apa yang mereka lakukan.

Pertemuan publik pertama adalah pertemuan awal (dan tur lokasi jika masalah yang dibahas berkaitan dengan ruang fisik) diikuti dengan lokakarya langsung. Keesokan harinya, tim desain mulai mengembangkan desain, rencana, atau program alternatif berdasarkan apa yang mereka dengar di bengkel. Semua peserta diundang untuk mampir ke studio charrette untuk membahas masalah ini lebih lanjut atau bereaksi terhadap materi yang sedang dikembangkan oleh tim desain. Tim desain juga dapat terjun ke masyarakat dan melakukan wawancara dengan pemangku kepentingan utama.

Selama beberapa hari, tim desain terus menyempurnakan rencana hingga memiliki proposal untuk dipresentasikan ke masyarakat. Kemudian ada pertemuan publik di mana proposal tersebut disajikan kepada publik untuk mendapatkan komentar atau persetujuan.

Selama beberapa minggu ke depan, tim desain terus menyempurnakan proposal dan dapat terus mewawancarai pemangku kepentingan. Kira-kira satu bulan setelah charrette, ada pertemuan publik terakhir untuk meninjau dokumen yang disiapkan oleh tim desain.

Salah satu kunci keberhasilan charrette adalah upaya humas yang terencana dengan baik sebelum charrette mendapatkan minat dan keterlibatan masyarakat dalam charrette. Kunci lainnya adalah keterampilan tim desain. Tim harus memiliki kemampuan untuk mengambil apa yang mereka dengar dari publik, memberikan detail yang cukup sehingga dapat diterapkan, namun cukup menjaga ide dan bias mereka sendiri dari proses sehingga produk akhir dapat dikenali oleh publik sebagai terjemahan dari apa mereka memberi tahu tim desain.

#### jalan-jalan kota

Interaksi orang-orang dengan lingkungan mereka sering menjadi begitu rutin sehingga mereka tidak lagi melihat (atau setidaknya tidak lagi memiliki reaksi emosional terhadap) fitur-fitur di lingkungan mereka yang merupakan masalah atau peluang. Istilah City Walk diciptakan oleh Lawrence Halprin, seorang arsitek lansekap terkemuka dan perencana kota, untuk menggambarkan sebuah lokakarya yang dirancang untuk menyadarkan orang-orang terhadap masalah dan peluang masyarakat yang mungkin telah mereka alami. Banyak orang lain telah merancang variasi lain dari lokakarya semacam ini, kadang-

kadang menyebut acara tersebut dengan nama yang berbeda (untuk kenyamanan, kami akan terus menggunakan istilah Halprin ).

Dalam City Walk, sekelompok pemimpin masyarakat setuju untuk berpartisipasi dalam acara di mana mereka mengalami kembali komunitas mereka atau sebagian dari komunitas mereka, dan kemudian menggunakan pengamatan mereka untuk merekomendasikan kebijakan atau standar perencanaan. Awalnya seorang perencana atau kelompok perencana mengidentifikasi isu-isu kunci, masalah, atau peluang dan tempat di masyarakat yang menggambarkan hal ini. Perencana menyiapkan serangkaian instruksi, yaitu skrip, yang mengarahkan orang ke lokasi tertentu dan memberi mereka instruksi untuk berinteraksi dengan orang atau fasilitas di area tersebut, misalnya, “Pesan secangkir kopi dan duduk dan perhatikan orang lain. orang yang berbagi ruang ini” atau “naik kereta bawah tanah ke Park Avenue, merekam pengamatan Anda tentang jenis orang yang naik kereta bawah tanah.” Meskipun naskah mengarahkan orang untuk fokus pada pengalaman tertentu, naskah itu ditulis sedemikian rupa sehingga tidak memberi tahu orang-orang apa reaksi emosional mereka terhadap ruang atau kemudahan itu.

Peserta mencatat hasil pengamatan dan pengalamannya dalam buku catatan, kemudian berkumpul dan mendiskusikan pengalamannya. Lokakarya terakhir ini dapat mencakup berbagai kegiatan terstruktur di mana orang-orang memanfaatkan pengamatan mereka selama City Walk untuk mengembangkan rekomendasi perencanaan.

### Kopi Klatch

Kopi klatch (atau klatsch ) adalah diskusi informal kecil dengan sekelompok orang di rumah pribadi, biasanya dengan minuman ringan. Awalnya istilah itu hanya berarti orang berkumpul untuk

minum kopi dan mengobrol. Tapi untuk tujuan partisipasi publik, kopi klatch lebih seperti kopi yang dijadwalkan oleh politisi selama kampanye. Biasanya ada presentasi singkat, diikuti dengan tanya jawab, dan diskusi.

Fakta bahwa klatch kopi diadakan di rumah pribadi mengubah dinamika jauh dari pertemuan publik, karena peserta biasanya berperilaku terbaik karena mereka adalah tamu di rumah. Peserta mendiskusikan masalah secara informal. Pengaturan yang lebih intim memungkinkan orang untuk mengenal satu sama lain secara pribadi, tidak hanya dalam peran atau sebagai perwakilan organisasi.

Karena jumlah orang yang dapat bertemu di rumah pribadi terbatas, Anda mungkin perlu mengadakan serangkaian klatches kopi untuk menjangkau lebih banyak orang.

### Negosiasi Berbantuan Komputer

Selama beberapa tahun ke depan, kami berharap untuk melihat lebih banyak penggunaan pemodelan komputer sebagai alat selama lokakarya. Beberapa di antaranya sudah terjadi. Di bidang air, kini sudah ada beberapa model komputer yang bisa meniru aliran air di DAS menggunakan komputer laptop. Misalnya, Institut Insinyur Korps Angkatan Darat AS untuk Sumber Daya Air ([www.iwr.usace.army.mil](http://www.iwr.usace.army.mil)) telah mengembangkan sejumlah model menggunakan paket perangkat lunak yang disebut STELLA. Seorang konsultan swasta, Dan Sheer, telah mengembangkan program perangkat lunak yang disebut OASIS yang ia dan perusahaannya, HydroLogics ([www.HydroLogics.net](http://www.HydroLogics.net)), telah gunakan dalam negosiasi dengan bantuan komputer. Jika ada kontroversi mengenai alokasi air di daerah aliran sungai, model komputer ini memberikan informasi cepat yang memungkinkan

peserta untuk mencari alternatif yang melakukan pekerjaan terbaik untuk memenuhi kebutuhan semua orang.

Selama langkah pertama dalam proses, konsultan bekerja dengan pengambil keputusan yang mewakili pemangku kepentingan utama untuk mengidentifikasi atribut yang diperlukan dari model sistem hidrologi. Ini termasuk mengidentifikasi ukuran kinerja yang akan digunakan untuk mengevaluasi strategi alternatif mana yang lebih baik. Langkah penting ini menghasilkan model yang dapat dipercaya oleh pengambil keputusan, karena dibangun sesuai dengan spesifikasi mereka.

Setelah model dikembangkan, perwakilan kelompok pemangku kepentingan, seperti sejumlah kabupaten perairan atau lembaga yang mengelola aliran hulu perikanan, dapat memenuhi dan menyiapkan serangkaian permintaan air dalam jumlah tertentu pada waktu tertentu dalam setahun. Model tersebut memberikan umpan balik langsung tentang seberapa baik DAS dapat memenuhi permintaan tersebut dan permintaan mana yang tidak terpenuhi selama waktu tertentu dalam setahun. Negosiasi dapat berlanjut sebagai semacam permainan dengan putaran permainan yang berurutan, dengan para pemain menyesuaikan tuntutan dalam upaya menemukan rangkaian tuntutan yang dapat dipenuhi oleh DAS dan melakukan pekerjaan terbaik untuk memenuhi kebutuhan semua pengguna. Biasanya pembuat keputusan belajar banyak tentang kemampuan sistem sungai untuk memenuhi tuntutan yang bersaing. Peserta juga belajar banyak tentang tujuan masing-masing. Akhirnya, pengambil keputusan dapat menyaring alternatif untuk mengoptimalkan manfaat bagi semua pihak.

Pendekatan ini sangat berbeda dari upaya lain untuk menggunakan komputer untuk mengevaluasi alternatif, karena berfokus pada penyediaan informasi dengan cara yang memberdayakan pengambil keputusan untuk memahami sumber

daya mereka sendiri dengan lebih baik dan mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana masalah dapat diselesaikan.

### Bangunan konsensus

Membangun konsensus adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan upaya untuk mendapatkan kesepakatan untuk menyelesaikan kontroversi publik. Tidak ada satu teknik tunggal yang digunakan. Program pembangunan konsensus dapat menggunakan fasilitasi, mediasi, arbitrase, dan teknik yang agak lebih khusus seperti panel peninjauan sengketa, persidangan mini, dan pembuatan aturan yang dinegosiasikan dalam upaya mencapai kesepakatan.

Biasanya pembangunan konsensus melibatkan pembentukan panel yang mewakili semua berbagai kepentingan dan berusaha mencapai kesepakatan di dalam panel itu. Jika panel tersebut dapat mencapai kesepakatan dan membuat komitmen atas nama konstituen yang diwakili di panel, masalah tersebut dapat diselesaikan. Ada saat-saat ketika kesepakatan dicapai tetapi kontroversi berlanjut karena panel dianggap tidak cukup sah untuk membuat keputusan atas nama publik yang lebih besar.

Dalam sebagian besar proses partisipasi publik, lembaga membuat keputusan akhir setelah berkonsultasi dengan publik. Dalam membangun konsensus, lembaga tersebut adalah salah satu pihak di meja atau netral terhadap hasil keputusan selama ada resolusi. Dalam pengertian ini, pembangunan konsensus adalah proses yang agak berbeda dari partisipasi publik. Namun, bidangnya sangat tumpang tindih, dan banyak praktisi bergerak bolak-balik di antara bidang tersebut. Dalam beberapa kasus, partisipasi publik menghasilkan kesepakatan tingkat tinggi, yang kemudian diratifikasi oleh lembaga tersebut. Dalam kasus lain,

panel pembangun konsensus dikelilingi oleh proses partisipasi publik yang lebih besar.

Sementara pembangunan konsensus adalah istilah yang sedang populer saat ini, ini merupakan perkembangan dari dua bidang terkait yang dikenal sebagai mediasi lingkungan dan penyelesaian sengketa alternatif. Mediasi lingkungan merupakan gerakan pada tahun 1970-an dan 1980-an untuk menerapkan teknik dari penyelesaian sengketa manajemen ketenagakerjaan, seperti mediasi, arbitrase, dan pencarian fakta, hingga sengketa lingkungan. Penyelesaian sengketa alternatif (ADR) menggunakan teknik yang menghasilkan kesepakatan bersama antara dua pihak atau lebih, sebagai alternatif litigasi yang mahal dan tidak dapat diprediksi. ADR menggunakan banyak teknik yang sama seperti membangun konsensus. Bahkan, pembangunan konsensus dapat dilihat sebagai penerapan teknik ADR pada isu-isu kebijakan publik.

### Konferensi Konsensus

Konferensi konsensus adalah teknik yang dirancang untuk menggabungkan pendapat dan nilai warga ke dalam keputusan tentang masalah teknologi atau ilmiah yang kompleks. Teknik ini berusaha untuk menginformasikan panel warga tentang teknologi dan implikasinya, yang kemudian merumuskan posisi konsensus tentang implikasi penggunaan teknologi.

Beberapa orang mengklaim bahwa teknik ini berasal dari Amerika Serikat sebagai teknik yang dikenal sebagai juri warga, tetapi di Eropa, Dewan Teknologi Denmark secara luas diakui sebagai pencetusnya. Konferensi konsensus adalah salah satu rangkaian teknik yang digunakan sebagai bagian dari bidang yang disebut penilaian teknologi partisipatif.

Konferensi ini merupakan dialog antara para ahli dan panel orang awam. Ada tahap edukasi, dilanjutkan dengan tiga hari musyawarah panel yang terbuka untuk umum.

Panel terdiri dari orang awam dengan latar belakang berbeda. Mereka ditemukan dengan mengirimkan undangan ke sekitar seribu orang yang dipilih secara acak di atas usia delapan belas tahun. Dari mereka yang menyatakan minat untuk berpartisipasi, dipilih dua belas hingga enam belas warga negara, dengan upaya untuk mendapatkan campuran orang berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan, profesi, dan geografi. Komitmen waktu dari warga cukup besar, sehingga mereka harus dimotivasi oleh minat yang kuat. Namun, anggota panel tidak dipilih untuk mewakili kelompok tertentu dari sudut pandang. Bahkan, sangat penting bagi mereka untuk berpikiran terbuka.

Topik yang cocok untuk konferensi konsensus harus memiliki relevansi sosial terkini, kontribusi ahli harus tersedia, dan topik harus penting dan memiliki batasan yang cukup jelas sehingga dapat didefinisikan dan ditangani. Biasanya sebuah topik dipilih sebelum opini masyarakat mengeras dalam upaya untuk menginformasikan pertimbangan di masyarakat yang lebih luas. Contoh topik di mana konferensi konsensus telah dilakukan termasuk terapi gen, pengawasan elektronik, makanan yang dimodifikasi secara genetik, dan pemetaan genom manusia.

Beberapa legislatif Eropa telah membentuk organisasi penilaian teknologi yang menjadi penasihat parlemen. Apabila musyawarah mufakat dijalankan oleh salah satu organisasi tersebut, hasil musyawarah mufakat diserahkan kepada parlemen. Sejumlah rekomendasi dari konferensi konsensus telah menjadi undang-undang. Warga lebih bersedia menyumbangkan waktu mereka ketika mereka tahu bahwa hasilnya bisa berpengaruh.



Proses konferensi konsensus biasanya dikelola oleh komite pengarah yang terdiri dari orang-orang yang akrab dengan teknik atau yang memberikan keahlian yang diakui dalam pokok bahasan konferensi.

Langkah pertama dalam proses ini adalah mendidik panel. Anggota panel berpartisipasi dalam dua akhir pekan di mana mereka menerima informasi tentang topik dan menyiapkan daftar pertanyaan yang ingin mereka ajukan kepada pakar teknis. Para anggota panel juga saling mengenal satu sama lain. Materi latar belakang yang disajikan kepada panel harus lengkap dan objektif. Biasanya bahan-bahan ini disaring oleh komite pengarah untuk memastikan bahwa itu lengkap, faktual, dan tidak bias.

Selama hari pertama konferensi konsensus, para ahli membuat presentasi singkat dan menjawab pertanyaan yang diidentifikasi oleh panel. Mereka mungkin, misalnya, mendengar dari dua belas hingga lima belas ahli tentang aspek keuangan, biologi, hukum, sosial, dan etika dari masalah tersebut.

Pada pagi hari kedua, anggota panel mengajukan pertanyaan kepada para ahli dalam upaya untuk membuat mereka menguraikan atau mengklarifikasi presentasi mereka. Penonton juga mengajukan pertanyaan kepada para ahli. Selama sisa hari kedua, panel mengerjakan draft laporan konsensus mereka. Fasilitas disediakan jika diperlukan, dan editor dan sekretaris juga tersedia. Panel menyiapkan laporan yang merangkum poin-poin kesepakatan atau ketidaksetujuan mereka. Biasanya, draf pertama siap untuk didiskusikan oleh panel pada malam hari kedua. Panel dapat dipecah menjadi kelompok-kelompok yang lebih kecil untuk mendiskusikan isu-isu kritis. Panel berusaha untuk kebulatan suara. (Beberapa konferensi konsensus memakan waktu empat hari, menyediakan dua hari untuk menyelesaikan tugas mendapatkan

kesepakatan tentang isi laporan dan memasukkan kesimpulan ke dalam laporan yang dapat disajikan.)

Pada hari ketiga dan terakhir, panel mempresentasikan dokumen akhir kepada para ahli dan audiens, termasuk media. Para ahli diundang untuk menjernihkan kesalahpahaman atau salah saji faktual secara langsung tetapi tidak boleh mengomentari kesimpulan panel. Laporan akhir panel, bersama dengan semua bahan tertulis dari para ahli, dikompilasi menjadi laporan yang dikirim ke parlemen (atau badan berpengaruh lainnya) dan tersedia untuk umum. Biasanya ada liputan media yang luas tentang kesimpulan panel. Dalam banyak kasus, ada konferensi pers besar yang dirancang untuk memaksimalkan liputan media tentang kesimpulan panel.

Konferensi konsensus tidak dirancang untuk menghasilkan keputusan tertentu, meskipun mereka telah berkontribusi pada tindakan legislatif berikutnya. Sebaliknya, tujuannya adalah untuk menginformasikan diskusi publik dan pengetahuan tentang masalah dengan cara yang menggabungkan pengetahuan ahli dan nilai-nilai warga.

### Fasilitasi

Fasilitasi adalah seperangkat keterampilan dan gaya kepemimpinan rapat yang sangat cocok untuk memimpin rapat umum.

### Karyawisata

Pertemuan partisipasi publik sering terjadi di kota-kota besar, jauh dari daerah di mana dampak dari suatu proyek atau keputusan akan dialami. Dalam beberapa kasus, peserta aktif mungkin tidak pernah mengalami area di mana dampak telah terjadi. Banyak tindakan yang diusulkan terlihat sangat berbeda ketika Anda benar-

benar di lapangan melihat sumber daya yang sedang dibahas. Membahas dampak adalah satu hal ketika itu adalah abstraksi atau gambaran di kepala orang, dan hal lain lagi untuk terlibat dengan realitas aktual di lapangan.

Biasanya kunjungan lapangan diatur agar orang-orang bertemu di satu lokasi dan kemudian naik bus sewaan ke lokasi tersebut bersama-sama. Karena semua orang berada di kendaraan yang sama, mungkin untuk melakukan briefing informasi dalam perjalanan. Akan tetapi, penting bahwa briefing ini bersifat faktual, bukan informasi yang bias yang disajikan kepada audiens yang ditangkap. Pastikan untuk menyediakan waktu untuk percakapan informal di dalam bus, karena interaksi informal yang terjadi memiliki efek membangun tim karena orang-orang saling mengenal sebagai manusia, bukan hanya peran.

Setelah Anda tiba di lokasi, berikan waktu bagi orang-orang untuk mengekspresikan reaksi mereka. Jika situs tersebut tidak memiliki tempat yang cocok untuk diskusi, berkumpul kemudian di lokasi lain di mana orang dapat mendiskusikan pengalaman mereka dan mengajukan pertanyaan lebih lanjut.

Dalam beberapa kasus, tidak ada tempat di mana Anda dapat membawa orang karena Anda meminta mereka untuk memvisualisasikan bagaimana sebuah lokasi yang mereka kenal akan terlihat setelah sebuah proyek dibangun. Salah satu solusinya adalah dengan mencari fasilitas serupa di lokasi lain dan menyediakan transportasi untuk melihat fasilitas tersebut. Misalnya, satu kota ingin menempatkan pembangkit listrik berbahan bakar gas baru di dalam batas kotanya. Pembangkit listrik berbahan bakar gas modern jauh lebih kecil daripada jenis pembangkit listrik yang dikenal kebanyakan orang dan dapat dipasang dengan nyaman (dan estetik) di taman kantor atau kawasan industri. Ketika peserta tidak dapat memvisualisasikan apa pun kecuali monster raksasa

yang menyemburkan asap dari pembangkit listrik, kota tersebut melakukan kunjungan lapangan ke kota terdekat di mana salah satu fasilitas baru berada. Gambar fasilitas baru ini juga ditampilkan dengan jelas di semua materi informasi. Dalam kasus lain, pejabat kota dari sebuah kota di Pantai Barat Amerika Serikat diterbangkan lebih dari dua puluh lima ratus mil untuk mengunjungi pelabuhan minyak yang ada di Pantai Timur untuk menilai apakah mereka akan menemukan pelabuhan minyak yang diusulkan di dekat kota mereka sendiri dapat diterima.

Poin kuncinya adalah bahwa orang membangun gambaran di benak mereka tentang apa dampak dari suatu proyek dan berpartisipasi dalam program partisipasi publik berdasarkan gambar-gambar itu. Kunjungan lapangan memberikan kesempatan bagi orang untuk mencocokkan gambar mereka dengan realitas sumber daya yang sebenarnya.

### Grup fokus

Teknik kelompok fokus dikembangkan oleh industri periklanan dan riset pasar sebagai alternatif dari polling atau survei yang mahal. Pikirkan kelompok fokus sebagai melakukan wawancara tetapi dengan kelompok daripada satu individu. Kelompok fokus adalah kelompok diskusi kecil yang pesertanya dipilih secara acak atau untuk memperkirakan demografi masyarakat atau pasar sasaran. Kelompok ini dipimpin oleh seorang moderator terlatih yang menarik reaksi emosional orang-orang terhadap suatu produk, publikasi, ide, atau apa pun yang sedang didiskusikan. Biasanya, beberapa kelompok fokus diadakan sampai peneliti yakin mereka memiliki informasi yang valid.

Kelompok fokus dapat membantu mengidentifikasi reaksi emosional, masalah, kebutuhan data, dan bahasa yang digunakan orang awam untuk membicarakan suatu masalah. Mereka tidak

membantu dalam memprediksi jumlah orang dalam komunitas yang lebih besar yang akan mengambil posisi tertentu karena mereka tidak memiliki validitas statistik. Tetapi kelompok fokus masih memiliki kegunaannya. Misalnya, beberapa organisasi menggunakan kelompok fokus untuk meninjau draf publikasi untuk memastikan mereka dapat dipahami dan dianggap objektif. Beberapa perusahaan utilitas telah menggunakan grup fokus untuk membantu merancang tagihan yang mudah digunakan.

Dalam konteks proses partisipasi publik, bahaya kelompok terarah adalah bahwa publik dapat melihatnya sebagai upaya untuk mempelajari informasi yang dapat digunakan untuk memanipulasi publik daripada belajar dari publik. Bahkan jika peneliti mengumpulkan informasi yang berguna, publik tidak melihat kelompok fokus sebagai pengganti bentuk partisipasi langsung lainnya.

Semakin banyak istilah kelompok fokus mengacu pada pertemuan informal kecil yang digunakan organisasi sebagai papan suara, tanpa upaya untuk mengikuti protokol ketat kelompok fokus formal. Terkadang pertemuan ini ditargetkan pada pemangku kepentingan tertentu. Misalnya, satu pertemuan mungkin diadakan dengan kelompok lingkungan, pertemuan lain dengan industri, dan pertemuan lainnya dengan badan pengatur. Ketika istilah kelompok fokus digunakan, pastikan untuk mengajukan beberapa pertanyaan lagi untuk menentukan apakah istilah itu digunakan untuk menggambarkan format riset pasar atau sekadar pertemuan informal dengan pemangku kepentingan.

Berikut beberapa informasi tentang setiap langkah dalam melakukan focus group.

### Identifikasi Populasi Sasaran

Apakah tujuan Anda untuk mempelajari bagaimana perasaan kelompok pemangku kepentingan tertentu, atau untuk memahami reaksi dari kelas yang luas dari orang-orang, seperti orang-orang yang menggunakan layanan atau pembayar tarif? Tugas pertama adalah mengidentifikasi siapa yang akan dimasukkan dalam kelompok fokus untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan.

### Rekrut Peserta

Langkah selanjutnya adalah merekrut peserta dari target audiens. Jika orang yang dibutuhkan adalah kelompok pemangku kepentingan yang mudah diidentifikasi, maka mulailah memanggil individu dari kelompok tersebut. Jika Anda mencoba untuk mendapatkan representasi dari pandangan sekelompok besar orang, dapatkan daftar orang-orang dengan nama dan nomor telepon orang-orang dari kelas itu.

Dengan pemangku kepentingan aktif atau orang-orang dengan minat yang kuat pada layanan tertentu, Anda mungkin dapat memanfaatkan semangat publik mereka untuk membuat mereka hadir. Jika Anda mencoba untuk melibatkan masyarakat umum, Anda mungkin perlu menawarkan beberapa kompensasi, seperti dua puluh lima dolar untuk berpartisipasi dalam sesi sembilan puluh menit.

Kelompok fokus yang ideal adalah sekitar delapan sampai sepuluh orang. Untuk mendapatkan nomor ini, Anda mungkin perlu mendaftarkan setidaknya dua belas orang yang setuju untuk berpartisipasi, karena biasanya satu atau dua orang yang telah setuju untuk berpartisipasi tidak akan muncul. (Jika ya, lanjutkan dengan kelompok yang lebih besar.)

Tindak lanjut panggilan telepon dengan surat yang mengkonfirmasi semua detail. Orang-orang harus menerima surat ini tujuh sampai sepuluh hari sebelum sesi yang sebenarnya.

Kemudian tindak lanjuti dengan pengingat telepon tiga hari sebelum sesi.

### Pengaturan Kamar

Kelompok fokus biasanya dilakukan dengan orang-orang yang duduk mengelilingi meja, sehingga mereka dapat melihat satu sama lain.

Grup biasanya direkam dengan peralatan perekam audio atau video. Oleh karena itu, penataan ruangan perlu mempertimbangkan bagaimana menempatkan peralatan seperti kamera video atau alat perekam dan mikrofon.

### Persiapan Pertanyaan

Persiapkan pertanyaan yang ingin Anda jawab sebelumnya, dan coba pada beberapa orang untuk memastikan mereka mendapatkan jenis jawaban yang dicari. Biasanya Anda akan membutuhkan minimal lima atau enam pertanyaan untuk sesi sembilan puluh menit (beberapa orang menyarankan untuk mempersiapkan beberapa lagi). Aturan yang sama berlaku untuk pertanyaan Anda seperti yang berlaku untuk wawancara lainnya: gunakan pertanyaan terbuka, dan jangan ajukan pertanyaan yang mengarah.

### Fasilitator atau Moderator

Kelompok fokus biasanya dimoderatori oleh fasilitator atau moderator kelompok fokus yang terlatih. Ini sangat penting jika Anda akan mencoba menggunakan informasi yang Anda terima untuk melakukan analisis statistik yang canggih. Jika Anda memutuskan untuk tidak menggunakan pemimpin kelompok fokus profesional, pastikan untuk memilih pemimpin pertemuan yang

memiliki keterampilan wawancara yang baik dan mampu berinteraksi dengan peserta tanpa menunjukkan bias.

Banyak halaman Web menawarkan layanan moderator grup fokus profesional. Misalnya, [www.FocusGroups.com](http://www.FocusGroups.com) menyediakan direktori moderator dan fasilitas grup fokus AS dan internasional.

### Sesi

Moderator mengajukan pertanyaan, meminta peserta untuk mencatat dan kemudian membagikan ide-ide mereka. Tujuannya adalah untuk mendapatkan komentar dari setiap peserta pada setiap pertanyaan. Moderator harus mengontrol diskusi sehingga beberapa individu tidak mendominasi diskusi. Terkadang ini dilakukan hanya dengan bergiliran berkeliling ruangan. Moderator dapat mengajukan beberapa pertanyaan lanjutan untuk mengklarifikasi informasi atau mengeksplorasi topik secara lebih mendalam. Tetapi biasanya moderator harus berhati-hati untuk menghemat waktu untuk memastikan dia dapat mengajukan semua pertanyaan yang dijadwalkan.

Ketika kelompok fokus dilakukan untuk riset pasar, kelompok sering dilakukan di ruangan dengan cermin satu arah sehingga peneliti dapat mengamati diskusi. Di fasilitas lain, peneliti menonton diskusi di feed televisi dari kamera video. Memiliki peneliti di ruangan dengan peserta dapat mengubah hasil dan membuat peserta tidak nyaman, yang mengarah ke kurang partisipasi.

Dalam program partisipasi publik, beberapa orang mungkin merasa tidak nyaman diamati. Jadi peneliti lebih cenderung melihat atau mendengarkan rekaman video atau audiotape setelah diskusi daripada mengamati melalui cermin satu arah.



Peserta biasanya dijanjikan akan menerima salinan laporan hasil diskusi kelompok terarah. Ini memberikan jaminan bahwa kelompok fokus tidak digunakan untuk tujuan manipulatif dan juga memberikan kesempatan bagi orang untuk mengomentari ringkasan.

### Setelah Kelompok Fokus

Segera setelah kelompok fokus, periksa untuk memastikan bahwa peralatan perekaman berfungsi. Jika tidak, sangat penting untuk menuliskan kesan Anda di atas kertas sesegera mungkin. Sekalipun peralatannya berfungsi, tuliskan pengamatan yang Anda lakukan selama sesi.

### Laporan tertulis

Laporan tertulis biasanya disusun berdasarkan pertanyaan yang diajukan selama kelompok fokus. Laporan ini dapat mencakup bagian latar belakang dan tujuan singkat, metodologi, ringkasan tanggapan atas pertanyaan, dan sorotan temuan.

### Pencarian Masa Depan

Pencarian Masa Depan adalah acara dua setengah hari yang dirancang untuk menghasilkan visi bersama tentang masa depan. Ini adalah saudara dari Appreciative Inquiry Summit dan serupa dari charrette dan visioning. Pencipta teknik Pencarian Masa Depan menganggap enam puluh empat peserta sebagai angka yang ideal, karena mereka dapat dibagi menjadi delapan kelompok di sekitar delapan tabel. Idealnya para peserta adalah perwakilan dari komunitas dan memiliki kekuatan dan pengaruh untuk membuat sesuatu terjadi di komunitas.

Acara ini diatur dalam lima tugas, masing-masing berlangsung tiga atau empat jam. Tugas pertama adalah orang-orang meninjau

masa lalu, biasanya tiga puluh tahun terakhir. Mereka berbagi sejarah pribadi mereka dan persepsi mereka tentang apa yang terjadi di komunitas atau organisasi yang sedang dibahas selama tahun-tahun itu. Peserta kemudian membuat tiga garis waktu di dinding: peristiwa penting dalam hidup mereka, di dunia, dan di komunitas (atau organisasi) dalam tiga puluh tahun terakhir. Ini diikuti dengan diskusi umum yang membahas pertanyaan-pertanyaan seperti “Apa yang Anda dapatkan dari itu? Apa yang kamu pelajari? Apa yang kamu dengar?”

Tugas kedua adalah membuat peta pikiran kelompok dari semua tren di dunia, di masyarakat, yang memengaruhi mereka saat ini. Sebuah peta pikiran dibuat pada selembar kertas seukuran dinding, dengan anggota kelompok menulis, menggambar, atau memposting kata atau simbol untuk menunjukkan tren atau peristiwa, dan interkoneksi di antara mereka. Saat peserta meletakkan item pada peta pikiran visual, mereka diminta untuk berbagi pengalaman mereka seputar peristiwa itu. Setiap kelompok pemangku kepentingan diberi tujuh atau delapan titik berwarna dan diminta untuk menempatkannya pada tren yang mereka yakini paling penting.

Kemudian para peserta diorganisasikan ke dalam kelompok-kelompok yang homogen (misalnya, para pemerhati lingkungan, perwakilan industri, dan mahasiswa). Idenya adalah untuk mengidentifikasi tujuh atau delapan sudut pandang yang sangat berbeda tentang masalah tersebut. Kelompok-kelompok ini diminta untuk menafsirkan kembali peta pikiran dari sudut pandang mereka sendiri, mengidentifikasi isu-isu kunci, dan melaporkan apa yang telah mereka lakukan.

Kemudian kelompok diminta untuk mendiskusikan perasaan mereka tentang masalah yang telah mereka identifikasi. Misalnya, mereka mungkin ditanya: “Melihat apa yang Anda secara pribadi

atau anggota lain dari kelompok pemangku kepentingan Anda lakukan saat ini tentang masalah ini, apa yang membuat Anda benar-benar bangga? Apa yang Anda lakukan atau tidak lakukan sekarang dan Anda benar-benar menyesal?" Inti dari latihan ini bukanlah untuk menyalahkan, tetapi untuk membuat semua orang berhubungan dengan perasaan mereka sendiri tentang bagaimana mereka menangani masalah tersebut.

Kemudian para peserta diorganisasikan kembali ke dalam kelompok-kelompok campuran dan diminta untuk menempatkan diri mereka sepuluh hingga dua puluh tahun ke depan. Pertanyaannya mungkin dibingkai: "Tanggalnya . . . . Anda telah membuat komunitas ini menjadi komunitas yang Anda inginkan. Apa ciri-ciri komunitas ini?" Setelah masing-masing kelompok kecil melapor ke kelompok yang lebih besar, masing-masing diminta untuk mengidentifikasi masa depan bersama, proyek potensial, dan perbedaan yang belum terselesaikan.

Pada kegiatan terakhir, setiap kelompok kecil diminta untuk bertemu secara singkat dan mempertimbangkan apa yang ingin mereka lakukan dalam jangka pendek dan jangka panjang. Ini diikuti oleh sesi kedua di mana orang-orang mengatur ulang diri mereka sendiri menjadi komite atau gugus tugas untuk melakukan beberapa aktivitas. Pada akhirnya, setiap komite berbagi komitmennya untuk bertindak.

Salah satu tantangan Pencarian Masa Depan (serta Appreciative Inquiry Summit dan beberapa bentuk charrette) adalah membuat peserta berkomitmen untuk berpartisipasi dalam program multi-hari.

### Peralatan Grup

Groupware adalah istilah yang digunakan untuk sejumlah besar teknologi elektronik yang dirancang untuk mendukung kolaborasi

(secara langsung atau virtual), termasuk pertemuan. Biasanya, groupware terdiri dari perangkat keras (komputer, asisten digital pribadi seperti Palm Pilot atau Pocket PC, keypad, atau papan tulis yang terhubung ke komputer) dan perangkat lunak yang memungkinkan teknologi ini digunakan untuk aktivitas kolaboratif yang sangat canggih. Beberapa jenis groupware memiliki potensi yang kuat untuk digunakan dalam partisipasi publik.

Salah satu produk dengan penerapan langsung adalah papan tulis yang terhubung dengan komputer. Apa pun yang direkam di papan ini dapat segera diunduh ke komputer dan kemudian dibagikan (menggunakan teknologi nirkabel) dengan setiap komputer lain atau asisten digital di dalam ruangan. Demikian pula, orang dengan papan tombol, asisten digital pribadi, atau laptop dapat mengirimkan informasi ke papan tulis. SMART Technologies, pemimpin dalam teknologi ini, telah mengembangkan sejumlah program perangkat lunak canggih yang memungkinkan pemimpin rapat memindahkan item di papan tulis atau mengubah urutan item pada daftar dengan satu ketukan jari. Diagram juga dapat dibuat berlapis-lapis, sehingga peserta dapat mengetuk item dalam diagram alur, misalnya, dan ini akan memungkinkan mereka mengakses lapisan informasi lain yang tertanam di bawah lapisan atas.

Sejauh ini, teknologi yang paling sering digunakan untuk kepentingan partisipasi publik adalah sistem pertemuan elektronik keypad. Sistem pertemuan elektronik keypad dirancang untuk memungkinkan orang memilih pada skala 0–10 dengan menggerakkan tombol kontrol ke atas atau ke bawah atau mengetik angka, dengan jawaban kelompok gabungan yang hampir langsung terlihat pada layar besar di depan ruangan. Fasilitator pertemuan dapat mengajukan pertanyaan kepada hadirin dan segera mendapatkan suara yang menunjukkan tidak hanya posisi orang tetapi juga seberapa kuat perasaan mereka tentang posisi mereka.

Tanggapan peserta bersifat anonim, sehingga orang merasa aman merekam tanggapan mereka. Pertanyaan juga dapat diajukan sedemikian rupa sehingga orang mengidentifikasi posisi dan afiliasi, dan jawaban dapat direkam sedemikian rupa sehingga menunjukkan bagaimana perasaan orang-orang dengan afiliasi tertentu dibandingkan dengan orang-orang dari afiliasi yang berbeda tetapi tanpa individu. sedang diidentifikasi. Orang-orang yang telah menggunakan sistem ini merasa bahwa mereka mengizinkan audiens (bahkan audiens yang besar hingga beberapa ribu orang) untuk memprioritaskan daftar, preferensi status, atau nilai bobot dengan cepat. Dua sistem paling terkenal yang menggunakan teknologi keypad adalah Council dan OptionFinder

Salah satu tantangan yang dihadapi pembuat teknologi keypad adalah asisten digital pribadi dan laptop sekarang dapat dihubungkan dengan teknologi nirkabel. Meskipun mereka lebih mahal dan lebih rumit untuk dioperasikan, mereka juga dapat melakukan lebih banyak. Misalnya, orang-orang dalam rapat dapat membuat item brainstorming di komputer laptop mereka dan menampilkannya di layar raksasa di depan ruangan. Mereka juga dapat mengirimkan komentar, bukan hanya angka. Kesederhanaan dan biaya yang lebih rendah dari keypad adalah keuntungan, tetapi keserbagunaan asisten digital pribadi atau laptop akan segera mendominasi.

### Hotline

Pernahkah Anda mencoba menelepon organisasi besar dalam upaya menemukan satu orang di organisasi itu yang tahu tentang suatu masalah? Anda sering dipindahkan bolak-balik antara lima atau enam orang sebelum Anda menemukan orang yang tepat. Banyak menelepon menyerah jauh sebelum itu.

Jika organisasi Anda besar dan Anda sedang mengerjakan isu penting, pertimbangkan untuk menyiapkan hotline sehingga orang-orang tidak mengalami masalah ini. Hotline adalah nomor telepon yang diiklankan secara luas yang berdering melalui seseorang yang dapat menjawab pertanyaan. Biasanya diatur agar ada beberapa jalur yang menjawab nomor tersebut, sehingga penelepon tidak mendapatkan sinyal sibuk. Nomor tersebut diumumkan dalam buletin, rilis berita, pengumuman rapat, atau tempat lain di mana orang didorong untuk mengajukan pertanyaan atau mengomentari suatu masalah.

Hotline bisa menjadi bentuk komunikasi dua arah. Beberapa orang menelepon hotline untuk mengajukan pertanyaan dan yang lain untuk berkomentar. Sebuah hotline juga dapat digunakan untuk tujuan koordinasi. Anggota kelompok penasihat, yang tidak yakin tentang tanggal pertemuan berikutnya, dapat menghubungi hotline. Beberapa hotline memungkinkan orang untuk memilih dari menu topik yang mungkin menarik bagi mereka, memungkinkan mereka untuk mengakses kaset yang telah direkam sebelumnya tentang topik ini dengan menekan nomor pada telepon nada sentuh mereka.

Kunci hotline yang efektif adalah orang yang terlatih baik di ujung penerima telepon. Penelepon harus mendapatkan perasaan bahwa orang yang menerima telepon mereka tertarik dengan apa yang mereka katakan dan berpengetahuan luas serta responsif. Jika orang yang menjawab panggilan tidak memiliki semua informasi, dia harus bertanggung jawab untuk mencarinya, dan menghubungi si penelepon.

Seiring penggunaan Internet menjadi universal, hotline berbasis Web mungkin semakin menggantikan hotline telepon. Lebih banyak informasi dapat diposting di halaman Web. Misalnya, orang dapat masuk dan meninggalkan atau mengambil pesan,

mendapatkan informasi dari atau membuat salinan laporan, dan meninjau serta mengomentari bahasa rekomendasi gugus tugas.

## Internet

Internet jelas merupakan alat yang ampuh untuk menginformasikan publik. Potensi penggunaan Internet sebagai alat interaktif sangat tinggi. Program partisipasi masa depan dapat menggunakan ruang obrolan, konferensi Web, atau komunikasi virtual lainnya sebagai mekanisme utama untuk partisipasi.

Namun sejauh ini, Internet belum menjadi forum yang benar-benar interaktif. Beberapa perusahaan paling maju secara teknologi di dunia sedang mengerjakan teknologi untuk menggunakan bentuk partisipasi yang sama dalam tim virtual di seluruh dunia. Bahkan ketika diberikan bantuan teknis yang substansial, bagaimanapun, teknologinya agak rumit dan kadang-kadang tidak dapat diandalkan.

Itu tidak berarti bahwa Internet tidak memiliki kegunaannya, bahkan pada tingkat teknologi saat ini. Semakin banyak lembaga yang mendorong orang untuk mengirimkan komentar melalui email, bersama dengan surat tertulis atau telepon. Badan Perlindungan Lingkungan AS menerapkan prosedur yang memungkinkan orang-orang dari seluruh Amerika Serikat untuk mengakses informasi tentang aturan dan kebijakan yang diusulkan dan kemudian mengirimkan komentar mereka melalui email.

Salah satu kendala utama dalam penggunaan Internet adalah tidak semua orang memiliki akses. Studi terbaru menunjukkan bahwa pada tahun 2004, hampir 70 persen penduduk Amerika Utara memiliki akses ke Internet di tempat kerja atau di rumah. Ada tingkat akses yang serupa atau lebih tinggi di Eropa dan beberapa negara Asia. Tingkat akses jauh lebih rendah di negara berkembang.

Bahkan ketika orang memiliki akses ke teknologi, masih ada masalah apakah mereka tahu cara menggunakannya. Salah satu hambatan dalam tim virtual perusahaan adalah pelatihan tambahan yang dibutuhkan orang untuk dapat menggunakan teknologi. Ini adalah masalah bahkan ketika teknologi adalah bagian dari pekerjaan orang. Jika pembelajaran yang sama diperlukan sebelum orang dapat berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan publik, hal itu dapat menjadi penghalang yang cukup besar untuk berpartisipasi.

Namun demikian, teknologi ini berkembang pesat dan menjadi lebih ramah pengguna. Begitu orang terbiasa dengan e-meeting dan konferensi Web di tempat lain, potensi penggunaannya dalam partisipasi publik cukup besar.

#### Wawancara

Wawancara dapat menjadi bagian yang efektif dari program partisipasi masyarakat. Serangkaian wawancara selama tiga puluh hingga enam puluh menit dengan perwakilan dari kepentingan utama dapat memberikan pemahaman yang cepat tentang masalah, dinamika antara kepentingan, dan intensitas minat masyarakat terhadap masalah tersebut. Beberapa hari wawancara seringkali dapat menghasilkan sejumlah besar informasi.

#### Pertemuan Kelompok Besar/Kelompok Kecil

Dalam pertemuan kelompok besar/kelompok kecil, seluruh audiens bertemu, kemudian audiens dibagi menjadi kelompok-kelompok kecil yang terdiri dari lima hingga sepuluh orang untuk menyelesaikan suatu tugas, seperti mengidentifikasi alternatif atau memberi peringkat alternatif. Kemudian semua orang berkumpul kembali dan mendengar laporan dari kelompok-kelompok kecil. Ini bisa menjadi akhir pertemuan, atau mungkin ada diskusi tambahan atau kesimpulan yang dicapai dengan seluruh hadirin. Format



pertemuan kelompok besar/kelompok kecil merupakan cara untuk meningkatkan tingkat interaksi sambil tetap mengadakan pertemuan untuk banyak orang.

Sejumlah kegiatan kelompok kecil terstruktur dapat digunakan untuk menyusun kelompok diskusi kecil. Bab Sembilan membahas bagaimana merancang pertemuan publik yang interaktif.

#### Pertemuan, Audiensi, dan Lokakarya

Rapat-rapat, apakah rapat kota, dengar pendapat publik, lokakarya, atau banyak jenis pertemuan lainnya, sejauh ini merupakan teknik partisipasi publik yang paling banyak digunakan. Ada sejumlah jenis format rapat yang berbeda, dan berbagai jenis rapat tercantum di seluruh bab ini.

Bab Delapan sampai Sebelas memberikan lebih banyak informasi tentang merancang dan melakukan pertemuan publik.

#### Analisis Utilitas Multiatribut

Para peneliti di bidang analisis keputusan telah mengembangkan alat baru untuk membantu pengambil keputusan mengevaluasi alternatif. Salah satu tools tersebut adalah multiattribute utility analysis (MAUA). Dalam beberapa tahun terakhir, sejumlah organisasi telah melibatkan masyarakat, atau setidaknya kelompok penasihat warga, menggunakan salah satu dari beberapa varian MAUA.

Premis yang mendasari MAUA adalah bahwa selama hanya ada satu nilai yang dipertimbangkan, apakah nilai itu adalah perlindungan spesies yang terancam punah, rasio biaya-manfaat, atau kesejahteraan sosial, maka para ahli pandai mengevaluasi seberapa baik kinerja alternatif pada dimensi tunggal itu. Jika Anda meminta para ahli untuk memberi tahu Anda alternatif mana yang

termurah dalam jangka panjang, mereka dapat melakukannya dengan presisi. Jika Anda bertanya kepada mereka alternatif mana yang memiliki dampak paling sedikit terhadap spesies yang terancam punah, mereka mungkin akan dapat melakukannya juga (walaupun ini agak lebih sulit karena alternatif yang melindungi satu spesies yang terancam punah dapat mengancam spesies lain). Tetapi idenya adalah bahwa selama para ahli membatasi diri mereka hanya pada satu nilai pada satu waktu, mereka pandai mengevaluasi alternatif.

Masalahnya muncul ketika Anda harus membandingkan nilai-nilai itu satu sama lain. Ketika Anda mengevaluasi alternatif, mana yang lebih penting: lingkungan, pembangunan ekonomi, kesejahteraan sosial, atau yang lainnya? Segera setelah Anda mencoba memberi bobot atau kepentingan pada berbagai nilai ini, Anda berada di ranah filsafat politik dan keyakinan tentang apa yang "baik". Keputusan-keputusan ini secara inheren bersifat politis, bahkan jika itu bukan partisan, dalam hal itu berkaitan dengan keyakinan, bukan sains. Pilihan nilai-nilai ini justru merupakan jenis isu yang sesuai untuk partisipasi publik. Mereka juga sangat individual.

Di MAUA, para ahli pertama-tama mengidentifikasi seperangkat dimensi nilai, dan mereka menilai seberapa baik kinerja alternatif untuk masing-masing dimensi ini. Kemudian publik diminta untuk memberikan bobot atau kepentingan pada setiap dimensi nilai, misalnya:

Melindungi habitat spesies yang terancam punah 0.40 Total biaya (termasuk operasi dan pemeliharaan) 0.40 Pekerjaan yang diciptakan di masyarakat lokal 0.20

Ada beberapa teknik untuk memperoleh skor dari publik. Yang paling sederhana adalah memberi tahu peserta bahwa mereka

memiliki 100 poin yang dapat mereka alokasikan di antara dimensi nilai sesuai keinginan. Pendekatan lain adalah meminta orang menempatkan skor pada skala, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 7.1.

Metodologi yang paling ketat, dan yang disukai oleh para peneliti yang peduli dengan validitas statistik, adalah serangkaian pertanyaan pilihan paksa, seperti, "Mana yang lebih penting, A atau B?" "Berapa kali lebih penting A daripada B?" Serangkaian pertanyaan ini memungkinkan peneliti untuk mengembangkan bobot yang tepat dari berbagai dimensi nilai. Seperti yang dapat dibayangkan, individu dan kelompok yang berbeda menghasilkan bobot yang sangat berbeda.

Pada langkah selanjutnya, peneliti membandingkan bobot yang mereka terima dengan peringkat yang diberikan pada alternatif oleh para ahli. Untuk setiap individu atau kelompok, mereka kemudian dapat memberikan umpan balik yang mengatakan, pada dasarnya: "Mengingat bobot yang Anda tetapkan, inilah seberapa baik kinerja setiap alternatif dalam mencapai nilai-nilai yang menurut Anda paling penting."

Peserta bisa terkejut dengan hasilnya. Orang mungkin menjadi pendukung alternatif yang tidak melakukan pekerjaan terbaik untuk memuaskan nilai-nilai yang mereka katakan penting. Hal ini dapat mengarah pada diskusi tentang apakah bobot yang mereka berikan perlu disesuaikan atau apakah mereka perlu mengevaluasi kembali alternatif berdasarkan informasi baru.

Dalam bentuk akademiknya, MAUA digunakan untuk menghasilkan skor agregat, rata-rata semua skor. Hasilnya adalah skor tunggal yang digunakan untuk mengatakan, pada dasarnya, "Mengingat bobot agregat, alternatif ini berkinerja terbaik."

Menurut pengalaman kami, ini adalah penggunaan MAUA yang paling tidak menguntungkan, karena beberapa alasan. Pertama, peserta tidak suka bobot individu mereka disatukan secara statistik. Seperti yang dikatakan oleh salah satu peserta, “Itu seperti mengatakan seorang pria dengan satu kaki di balok es dan yang lainnya di ember berisi air mendidih, rata-rata, nyaman.” Kedua, manipulasi statistik yang dilakukan begitu kompleks sehingga publik menjadi curiga bahwa informasi yang mereka berikan kepada peneliti sedang dimanipulasi untuk menghasilkan hasil yang diinginkan peneliti. Dan, ketiga, beberapa pembuat keputusan terlalu rentan untuk mengambil jawaban kuantitatif dan menerimanya tanpa memahami apa artinya, dan tidak.

Meskipun demikian, MAUA dapat menghasilkan wawasan penting. Tidak jarang, orang menemukan bahwa alternatif yang mereka sukai bukanlah alternatif yang berkinerja terbaik untuk memenuhi nilai-nilai yang mereka anggap penting. Atau mereka mungkin menemukan bahwa alternatif lain tidak hanya memenuhi kebutuhan mereka yang terbaik tetapi juga melakukan pekerjaan terbaik untuk memenuhi kebutuhan individu atau kelompok yang mereka anggap sebagai lawan. Terakhir, ini dapat digunakan untuk menguji seberapa sensitif peringkat terhadap perubahan pembobotan. Jika Anda bertanya, “Berapa bobot atribut A harus ditingkatkan [atau dikurangi] untuk mengubah alternatif mana yang berkinerja terbaik?” Anda kadang-kadang akan menemukan bahwa beberapa perubahan kecil menghasilkan hasil yang berbeda; di lain waktu, Anda akan menemukan bahwa tidak peduli seberapa banyak Anda menambah atau mengurangi bobot untuk atribut tertentu, itu tidak mengubah alternatif mana yang lebih unggul. Informasi yang lebih kualitatif ini dapat mengarah pada diskusi-diskusi penting, bahkan pada penataan kembali kekuatan-kekuatan politik.

Rumah Terbuka

Open house adalah acara yang mengundang publik. Orang yang tertarik dapat mampir kapan saja selama periode waktu yang diumumkan. Open house diadakan di sebuah ruangan besar dengan ruang untuk berbagai stan, atau stasiun, yang diselenggarakan di sekitar topik tertentu. Satu stan mungkin menyediakan peta, stan lain mungkin diatur untuk membahas kebutuhan proyek, dan stan lainnya mungkin diatur seputar berbagai topik lingkungan atau kesehatan. Setiap stan dikelola oleh seorang ahli teknis tentang topik itu. Orang-orang dapat berjalan dari satu stan ke stan lainnya, terlibat dalam percakapan dengan ahlinya sesuai keinginan mereka. Peserta dapat memeriksa tampilan, mengobrol dengan staf, membentuk kelompok diskusi, atau hanya berinteraksi secara informal. Orang-orang datang dan pergi sesuka hati.

Open house sangat berguna ketika tujuannya adalah untuk berbicara dengan publik satu lawan satu atau ketika publik terutama ingin mendapatkan informasi tentang sebuah proyek daripada mengomentarnya. Ini juga dapat diadakan bersamaan dengan pertemuan publik. Misalnya, open house yang diadakan pada sore hari dapat diikuti dengan pertemuan publik atau lokakarya di malam hari. Beberapa orang akan datang ke open house untuk mempelajari apa yang mereka butuhkan untuk berperan serta secara efektif dalam pertemuan malam; orang lain akan datang untuk mendapatkan informasi yang mereka inginkan dan kemudian tidak perlu menghadiri pertemuan publik.

Saat orang-orang tiba di open house, mereka disambut oleh seorang staf yang menjelaskan ke mana mereka harus pergi di ruangan itu untuk mendapatkan informasi yang mereka inginkan. Di beberapa open house, tuan rumah mengajak peserta berkeliling ruangan; di tempat lain, para peserta hanya berkeliaran sesuka hati untuk mendapatkan informasi yang mereka inginkan.

Bergantung pada ukuran audiens, mungkin ada diskusi satu lawan satu yang ekstensif antara para ahli dan publik, atau orang-orang dapat berkumpul dalam kelompok kecil untuk diskusi informal. Anda mungkin ingin memiliki flip chart di setiap stasiun, sehingga staf dapat menuliskan pertanyaan atau komentar dari publik. Atau Anda mungkin ingin memberikan formulir tanggapan langsung yang diisi orang-orang setelah mereka menghadiri open house.

Sentuhan yang bagus adalah menyediakan kopi dan kue, karena ini meningkatkan informalitas sesi. Anda bahkan dapat melakukan kegiatan rekreasi dan sosial sebagai bagian dari program, sehingga open house lebih seperti pameran. Beberapa lembaga telah menyediakan penitipan anak sementara orang tua berpartisipasi dalam open house atau telah menyediakan kegiatan yang dirancang terutama untuk anak-anak.

Jika ada kelompok aktif yang ingin mengumumkan posisinya ke publik dan mencurigai adanya agen penumpukan deck, mereka dapat diundang untuk mendirikan stasiun mereka sendiri.

Setelah open house, kumpulkan staf untuk sesi tanya jawab untuk mendiskusikan reaksi mereka dan mencatat ide yang mereka terima selama open house.

Ada perdebatan dalam bidang keterlibatan publik tentang penggunaan open house sebagai alternatif pertemuan komentar publik. Beberapa ahli percaya bahwa open house jauh lebih produktif. Sejumlah besar orang yang tertarik dapat memperoleh informasi dan mendaftarkan pandangan mereka secara informal dalam suasana santai. Praktisi lain berpendapat bahwa pertemuan komentar publik masih diperlukan karena pada pertemuan komentar publik, semua orang dapat mendengar dan melihat apa yang dikatakan orang lain. Mereka khawatir bahwa lembaga akan

menggunakan open house sebagai cara untuk menjaga publik dari mendengar pendapat mereka yang menentang tindakan yang diusulkan. Hal ini dapat menjadi bumerang, menyebabkan kebencian yang dapat mengarah pada perilaku yang sangat bermusuhan . Banyak dari kekhawatiran ini dapat diatasi dengan menggabungkan open house dan pertemuan publik, memesan open house untuk saat-saat ketika tujuan utama pertemuan adalah untuk menginformasikan publik, atau mengizinkan kelompok pemangku kepentingan untuk mendirikan stasiun di open house.

### Ruang terbuka

Open Space adalah jenis pertemuan yang dikembangkan oleh Harrison Owen, presiden HH Harrison and Company dan pemimpin dalam gerakan transformasi organisasi. Ini memiliki beberapa kemiripan dengan charrette, di mana para peserta dapat bekerja bersama selama beberapa jam hingga beberapa hari pada tema tertentu. Tetapi cara agenda ditetapkan dan dikendalikan sama sekali berbeda. Ruang Terbuka memiliki aturan dasar berikut:

1. Mengadakan Ruang Terbuka di sebuah ruangan besar dengan ruang yang cukup untuk berbagai pertemuan pertemuan di ruangan yang sama atau beberapa ruangan pertemuan di dekatnya. Anda harus dapat menempelkan lembar flip chart di dinding menggunakan selotip.
2. Fasilitator pertemuan membuka dengan menyebutkan tema pertemuan. Biasanya ini dilakukan dengan cara yang akan menggugah atau bahkan provokatif sebagai cara untuk merangsang beberapa gairah tentang subjek.
3. Fasilitator meminta anggota audiens untuk mengidentifikasi isu atau peluang yang terkait dengan tema yang sangat mereka pedulikan. Idenya adalah bahwa orang mengidentifikasi ide-ide yang menjadi tanggung jawab

pribadi mereka, bukan ide-ide yang “seharusnya dilakukan oleh orang lain”.

4. Setiap orang yang memiliki ide menulis judul singkat untuk ide tersebut pada lembar flip chart, dengan menggunakan spidol, dan membubuhkan tanda tangan dengan namanya. Kemudian setiap orang yang memiliki ide datang ke depan ruangan dan berkata, “Masalah kami adalah . . . , nama kami adalah . . . . Kemudian individu tersebut menggantungkan lembar flip chart di dinding.
5. Setiap orang yang telah mengidentifikasi sebuah ide kemudian bertanggung jawab dengan menentukan waktu dan tempat untuk diskusi kelompok kecil tentang topik tersebut. Biasanya ada bagan dinding yang tersedia untuk menyederhanakan tugas ke ruang rapat.
6. Peserta mengikuti sesi tentang topik apa saja yang menarik. Mereka didorong untuk berpindah-pindah dari kelompok ke kelompok sesuai keinginan.
7. Setiap kelompok menyiapkan ringkasan diskusinya, dan bank komputer desktop dan printer tersedia bagi orang-orang untuk menyiapkan ringkasan dari pertemuan kelompok mereka. Ringkasan dikirimkan secara elektronik ke database pusat, dan setiap peserta dapat membaca ringkasan tersebut.
8. Seluruh audiens berkumpul kembali secara berkala (seperti sekali setiap pagi dan di penghujung hari) untuk pengumuman dan berita.
9. Ada semacam grand finale atau sesi penutupan.

Pekerjaan apa yang telah dicapai dan bagaimana pelaksanaannya selama sesi berlangsung dengan energi dan antusiasme para peserta. Pendukung pendekatan Ruang Terbuka melaporkan hasil luar biasa yang dihasilkan dari inisiatif dan komitmen kelompok. Pengalaman kami sendiri sebagai peserta



dalam beberapa lokakarya Open Space adalah adanya energi dan komitmen yang besar untuk mengembangkan ide. Kami tidak selalu jelas apakah itu menghasilkan implementasi dari ide-ide ini.

### Penilaian Pedesaan Partisipatif

Participatory Rural Appraisal adalah sekelompok teknik yang digunakan untuk memungkinkan masyarakat lokal berpartisipasi tidak hanya sebagai sumber informasi, tetapi juga dalam menganalisis informasi yang mengarah pada proyek pembangunan. Banyak dari teknik yang dirancang agar dapat digunakan dengan peserta yang tidak melek huruf. Penilaian Pedesaan Partisipatif menawarkan sekeringan teknik yang umumnya dikelompokkan ke dalam empat kategori: wawancara dan diskusi, pemetaan, peringkat, dan analisis tren. Misalnya, warga dapat mengembangkan peta sejarah yang menunjukkan perubahan yang terjadi di masyarakat. Atau peta dapat digambar yang menunjukkan rumah tangga yang berbeda dan karakteristik mereka, seperti kekayaan relatif, jumlah anak usia sekolah, dan keterlibatan dalam kegiatan masyarakat. Kadang-kadang individu diminta untuk menggambar peta untuk menunjukkan persepsi mereka tentang batas-batas komunitas, tempat-tempat yang paling penting bagi mereka, atau visi mereka tentang bagaimana komunitas dapat ditingkatkan. Teknik pemetaan serupa telah digunakan untuk lembaga pemetaan. Di peta, peserta menunjukkan siapa yang bekerja sama, siapa yang berbagi informasi, dan informasi lainnya.

Teknik pemerinkatan juga menggunakan pendekatan visual. Misalnya, orang diperlihatkan kartu dengan gambar yang menunjukkan masalah dan ditanya, “Masalah mana yang lebih besar?” Setelah serangkaian pilihan seperti itu, hasilnya dapat ditampilkan dalam matriks. Teknik lain termasuk mengembangkan

kalender musiman atau grafik aktivitas harian yang digambar oleh penduduk.

### Penilaian Teknologi Partisipatif

Penilaian teknologi partisipatif bukanlah teknik tunggal, tetapi sebuah gerakan di Eropa untuk melibatkan publik dalam keputusan sains dan teknologi. Secara khusus, ini berfokus pada pelibatan publik dalam mengidentifikasi dan memperkirakan kemungkinan implikasi dari teknologi masa depan. Ini menggunakan sejumlah teknik, termasuk konferensi konsensus, Pencarian Masa Depan, dan dengar pendapat dan lokakarya publik.

### Televisi Partisipatif dan Televisi Kabel

Televisi dapat digunakan sebagai alat partisipasi. Misalnya, satu badan perencanaan daerah menggunakan pengaturan penggalangan dana di sebuah televisi pendidikan lokal untuk semacam telethon. Rencana alternatif dipresentasikan kepada masyarakat, dan warga dapat menelepon dengan komentar atau pertanyaan, yang kemudian dipresentasikan oleh moderator pertemuan kepada penonton televisi.

Televisi kabel menawarkan potensi bentuk lain dari televisi partisipatif. Beberapa komunitas, sebagai bagian dari kontrak dengan perusahaan untuk menyediakan televisi kabel di komunitas mereka, telah memesan saluran akses komunitas yang dimiliki dan dioperasikan oleh pemerintah daerah. Mereka dapat digunakan untuk menyiarkan pertemuan penting, seperti pertemuan dewan kota. Namun, program-program ini jarang mencapai persentase yang signifikan dari pemirsa yang menonton.

Semakin banyak acara televisi menggunakan sistem umpan balik pemilih. Misalnya, acara televisi baru-baru ini menggunakan teknologi telepon untuk memilih pemenang kontes bakat nasional.

Jutaan orang memilih dengan menelepon di saluran telepon yang berbeda untuk menunjukkan siapa yang mereka pikir harus memenangkan kontes. Teknologi ini memiliki potensi untuk partisipasi publik, tetapi perlu dicatat bahwa dalam hal pertunjukan bakat, penonton yang memberikan suara diberi wewenang untuk menentukan pemenang. Dalam sebagian besar proses partisipasi publik, pemungutan suara tidak diinginkan karena menyiratkan bahwa pemungutan suara akan menentukan hasil ketika organisasi yang mensponsori proses tersebut mempertahankan otoritas pengambilan keputusan.

Ada potensi untuk penggunaan televisi secara kreatif dalam proses partisipasi publik, tetapi potensi ini belum sepenuhnya terwujud. Tidak jelas apakah kendalanya adalah teknologi atau sosial budaya.

### Plebisit

Ujian akhir apakah suatu komunitas mendukung suatu keputusan adalah pemungutan suara langsung atas masalah tersebut. Di beberapa komunitas, secara hukum mungkin bagi dewan kota atau badan terpilih lainnya yang sesuai untuk mengajukan masalah dalam surat suara untuk pemilihan berikutnya. Di komunitas lain, perubahan mungkin harus dilakukan dalam undang-undang sebelum pemungutan suara semacam itu dapat mengikat secara hukum, meskipun plebisit penasehat biasanya dimungkinkan. Sebuah plebisit bisa berguna ketika sebuah komunitas adalah pengambil keputusan akhir. Biasanya tidak tepat jika badan tersebut akan mempertahankan otoritas pengambilan keputusan akhir.

Jika keputusan yang diambil mempengaruhi beberapa komunitas, wilayah, atau seluruh negara, maka pemilihan plebisit hanya di satu komunitas tidak tepat. Tetapi jika batas-batas politik

untuk plebisit sesuai dengan orang-orang yang paling mungkin terkena dampak, plebisit bisa berguna dan sah. Beberapa orang berdebat keras atas nama bentuk demokrasi langsung ini. Yang lain berpendapat sama kerasnya bahwa pendekatan semacam itu merusak dasar-dasar bentuk pemerintahan yang representatif.

Jika plebisit digunakan, harus didahului dengan partisipasi aktif publik, sehingga proposal yang diajukan kepada pemilih mempertimbangkan kepentingan dalam masyarakat dan memiliki kredibilitas partisipasi yang terbuka dan terlihat selama pengembangan proposal.

### Jajak Pendapat dan Survei

Jajak pendapat dan survei memungkinkan penilaian kuantitatif dari sudut pandang di masyarakat. Jajak pendapat, khususnya jajak pendapat melalui telepon, telah menjadi jauh lebih murah, dan beberapa organisasi menggunakannya sebagai tambahan untuk program partisipasi publik mereka.

Jajak pendapat dan survei efektif untuk menilai opini publik. Keunggulan mereka adalah menyediakan cara untuk mengukur proporsi opini di masyarakat luas, tidak hanya di antara mereka yang berpartisipasi dalam program partisipasi publik. Jajak pendapat atau survei dapat membantu menentukan, misalnya, apakah opini yang diungkapkan oleh para advokat mewakili sebagian besar opini publik atau hanya minoritas vokal.

Jajak pendapat dilakukan oleh pewawancara terlatih yang menanyakan setiap orang pertanyaan yang sama persis dan dalam urutan yang ditentukan. Pertanyaan-pertanyaan ini diuji sebelumnya untuk memastikan mereka jelas dan tidak bias, dan memperoleh informasi yang diinginkan. Orang yang diwawancarai akan menjadi bagian dari populasi sampel yang dipilih dengan menggunakan aturan yang diterima oleh para profesional di

bidangnya untuk menjamin keacakan atau tidak adanya bias dalam sampel yang dipilih. Penelitian statistik telah dilakukan untuk menetapkan standar berapa banyak orang yang harus diwawancarai dari total populasi untuk memastikan keandalan temuan hingga tingkat kepercayaan tertentu (misalnya, bahwa angka-angka tersebut akurat hingga plus atau minus 5 persen). Tingkat kepercayaan dapat ditingkatkan dengan memperbanyak jumlah wawancara yang dilakukan.

Survei dilakukan oleh pewawancara terlatih tetapi seringkali lebih terbuka daripada jajak pendapat. Akibatnya, mereka dapat memperoleh lebih banyak informasi, termasuk informasi selain yang diantisipasi oleh si penanya. Namun, jajak pendapat, justru karena tidak terbuka, memiliki keandalan statistik yang lebih besar.

Sebelum klaim validitas atau reliabilitas statistik dapat dibuat untuk hasil jajak pendapat atau survei, desain sampel (orang-orang yang diundang untuk menyelesaikan wawancara atau kuesioner) harus memenuhi standar yang ketat untuk memastikan bahwa sampel benar-benar acak. Selain itu, pertanyaan perlu diuji sebelumnya untuk memastikan bahwa pertanyaan tersebut tidak bias dan mendapatkan informasi yang dirancang untuk diperoleh.

Ini berarti bahwa desain protokol wawancara atau survei harus dilakukan oleh seseorang yang memiliki keahlian profesional dalam desain jajak pendapat atau survei. Jajak pendapat atau survei amatir dapat menghasilkan tuduhan bias atau pelanggaran privasi dan menghasilkan informasi yang tidak cukup kredibel untuk digunakan.

Keutamaan jajak pendapat dan survei—kemampuan mereka untuk menghasilkan jawaban kuantitatif—juga merupakan kelemahan mereka jika dilakukan dengan buruk. Karena hasil jajak pendapat dan survei dapat diukur, mereka memiliki aura

objektivitas yang tidak dapat diberikan oleh teknik lain. Ini bisa sangat meyakinkan bagi pembuat keputusan yang harus membuat keputusan sulit dalam menghadapi oposisi yang kuat. Tapi jajak pendapat yang dirancang dengan buruk akan dikutip sebagai "fakta" sama seperti jajak pendapat yang dirancang dengan baik. Untuk alasan ini, jajak pendapat dan survei harus dilakukan oleh orang-orang dengan pelatihan ekstensif. Ini biasanya berarti bahwa konsultan eksternal harus digunakan, sehingga meningkatkan biaya.

Ada batasan penting untuk validitas jajak pendapat dan survei. Jajak pendapat dan survei memberikan gambaran tentang opini publik pada waktu tertentu. Opini publik dapat berubah dengan cepat, terutama jika publik mulai sebagian besar tidak mendapat informasi tentang masalah ini. Gambaran sentimen publik yang sepenuhnya akurat pada satu waktu mungkin sama sekali tidak akurat dua bulan kemudian. Jajak pendapat dan survei memberikan bobot yang sama kepada semua responden, meskipun hal ini tidak mencerminkan realitas politik. Seseorang yang sangat peduli pada suatu masalah diberi bobot yang sama dengan individu yang tidak tertarik, apa pun pengaruh politiknya. Pengetahuan tentang campuran pandangan di masyarakat umum tidak serta merta menceritakan keseimbangan politik kekuasaan di masyarakat.

### Audiensi Publik

Dengar pendapat publik adalah pertemuan formal di mana orang-orang menyampaikan pernyataan resmi tentang posisi dan penegasan fakta, dan komentar dicatat, seringkali oleh reporter pengadilan. Istilah audiensi publik, seperti yang digunakan di Amerika Serikat, mengacu pada satu pertemuan, biasanya tidak lebih dari satu hari atau malam (walaupun pertemuan serupa dapat diulang di beberapa kota jika masalah bersifat regional atau nasional). Istilah audiensi publik digunakan di Kanada untuk

penyelidikan besar yang dapat berlangsung berminggu-minggu atau berbulan-bulan. Satu-satunya yang setara di Amerika Serikat adalah penyelidikan kongres.

Biasanya, kecuali jika diwajibkan secara hukum, hindari audiensi publik. Nilai utama mereka adalah untuk melayani para pengacara (persidangan menghasilkan catatan publik yang menjadi dasar keputusan). Satu-satunya nilai positif dari dengar pendapat publik adalah bahwa setiap orang dapat mendengar apa pun yang dikatakan orang lain. Tetapi dengar pendapat publik juga cenderung membesar-besarkan perbedaan: pemimpin kelompok yang terorganisir harus terlihat membela kepentingan kelompok mereka dan harus mengambil posisi yang lebih ekstrem daripada secara pribadi. Audiensi publik juga mudah didominasi oleh kelompok yang terorganisir. Orang yang hanya menginginkan informasi harus duduk berjam-jam berpidato untuk mendapatkan informasi itu—dan mungkin tidak akan pernah mendapatkannya.

Jika audiensi publik adalah kesimpulan atau penutup dari proses partisipasi publik yang diperluas, maka banyak hal negatif dari audiensi publik tidak begitu menonjol. Tetapi jika proses partisipasi publik terutama bergantung pada audiensi publik, kemungkinan negatifnya akan terlihat.

Jika Anda harus mengadakan dengar pendapat publik, pastikan untuk menetapkan batas waktu yang wajar bagi pembicara dan prosedur pendaftaran untuk berbicara, seperti kartu masuk. Batas waktu harus mencerminkan jumlah pembicara. Jika hanya tiga orang yang ingin berbicara, maka tidak masuk akal untuk membatasi presentasi dalam waktu singkat seperti tiga hingga lima menit. Tetapi jika ada lima puluh pembicara, maka perlu ditetapkan batas waktu untuk menjamin bahwa setiap orang akan memiliki kesempatan untuk berbicara. Jelaskan aturan dasar apa pun dalam hal memberikan kesempatan yang sama bagi setiap

orang untuk berbicara daripada sebagai persyaratan lembaga. Terapkan aturan dasar apa pun secara konsisten dan adil, jika memungkinkan dengan sentuhan ringan.

Bab Delapan sampai Sebelas memberikan informasi tambahan tentang merancang dan melakukan pertemuan publik.

### Rapat Umum

Istilah rapat umum digunakan sebagai payung untuk semua jenis rapat, baik audiensi, open house, maupun lokakarya. Ini juga digunakan untuk menggambarkan jenis pertemuan tertentu: pertemuan komentar publik yang besar di mana prosedurnya kurang formal daripada dalam audiensi publik tetapi audiens tetap bersama selama seluruh pertemuan dan peserta memberikan komentar kepada seluruh audiens.

Perbedaan utama antara dengar pendapat publik dan pertemuan komentar publik yang besar adalah bahwa pertemuan komentar publik yang besar tidak selalu memerlukan catatan kata demi kata dan prosedur pertemuan bisa agak kurang formal. Interaksi yang agak lebih besar mungkin terjadi di antara para peserta. Tetapi semua pertemuan besar (kecuali yang menggunakan metode interaktif yang dibahas dalam Bab Sembilan) memiliki sebagian besar keuntungan dan kerugian yang sama seperti audiensi. Semua orang bisa mendengar apa yang dikatakan. Tetapi orang-orang cenderung berpidato daripada membahas suatu masalah, dan pertemuan besar sering kali berkontribusi pada polarisasi.

Bab Delapan sampai Sebelas memberikan informasi tambahan tentang merancang dan melakukan pertemuan publik.

### Mundur



Ide di balik retreat adalah untuk menjauh dari tempat kerja untuk periode waktu yang terkonsentrasi dalam pengaturan yang mendorong interaksi sosial serta diskusi yang terorganisir. Ada peluang yang jauh lebih tinggi untuk membangun konsensus ketika orang dapat membicarakan masalah ini dengan cara yang terkonsentrasi namun dalam suasana informal. Retreat mungkin sangat berguna, misalnya, ketika komite penasihat mendekati titik keputusan penting.

Jika Anda menjadwalkan retreat, Anda mungkin ingin mempertahankan fasilitator profesional untuk membantu merancang dan melaksanakannya. Perlu diketahui juga bahwa jika retreat diadakan di tempat yang menarik secara fisik, seperti pantai atau pegunungan, ada potensi kritik tentang pengeluaran dana pembayar pajak atau pembayar tarif untuk tujuan tersebut, meskipun pengaturan yang menarik dapat meningkatkan efektivitas mundur.

### Lingkaran Samoa

Lingkaran Samoa merupakan salah satu bentuk pertemuan kelompok besar/kelompok kecil. Ini dirancang untuk memungkinkan jenis interaksi yang terjadi hanya dalam kelompok-kelompok kecil tetapi disaksikan oleh kelompok yang lebih besar. Ruang pertemuan diatur dengan lingkaran dalam yang terdiri dari lima atau enam kursi. Sisa kursi diatur dalam lingkaran luar konsentris, dengan lorong yang memungkinkan akses ke lingkaran dalam. Awalnya semua orang duduk di lingkaran luar. Topik diumumkan, dan orang-orang diundang untuk memberikan komentar, tetapi ada aturan dasar yang tegas bahwa siapa pun yang ingin berbicara harus pindah ke lingkaran dalam. Setelah orang berbicara, mereka kembali ke tempat duduk semula. Jika semua kursi di lingkaran dalam penuh, orang yang ingin berbicara berdiri

di belakang kursi di lingkaran dalam dan menunggu kursi dikosongkan.

Selama topik tersebut sangat menarik minat hadirin, diskusi dapat berlangsung selama beberapa jam tanpa pengawasan oleh pemimpin rapat (atau pemimpin rapat dapat menempati salah satu kursi di lingkaran dalam secara terus-menerus).

Format pertemuan ini dapat digunakan dengan audiens hingga beberapa ratus orang. Namun, di atas dua puluh lima hingga tiga puluh orang, diskusi di lingkaran dalam harus diperkuat dengan mikrofon sehingga semua orang dapat mendengar diskusi yang sedang berlangsung.

## SARAR

SARAR adalah kumpulan teknik yang telah digunakan dalam kegiatan pembangunan berbagai badan PBB (seperti Program Pembangunan PBB dan UNICEF), serta banyak organisasi non-pemerintah di seluruh dunia. Bank Dunia juga telah menggunakan SARAR secara ekstensif dalam proyek-proyek pembangunan. Nama SARAR berasal dari lima atribut yang diharapkan dapat dikembangkan oleh teknik ini: harga diri, kekuatan asosiatif, akal, perencanaan tindakan, dan tanggung jawab.

Salah satu kelebihan SARAR adalah tekniknya sangat visual dan dapat disesuaikan dengan orang yang tidak bisa membaca atau menulis. Meskipun ada sejumlah teknik, beberapa akan menggambarkan pendekatan ini:

- Bagan saku. Bagan saku adalah hiasan dinding dengan saku di mana orang dapat meletakkan token atau suara. Bagan saku digunakan sebagai cara untuk membuat pilihan atau memberikan informasi. Misalnya, di sepanjang sumbu horizontal, kantong dapat

menunjukkan penggunaan air yang berbeda, seperti memasak, mencuci, dan minum. Pada sumbu vertikal, orang menunjukkan sumber air mana yang mereka gunakan untuk tujuan itu, seperti air sumur, sungai, atau pipa tegak. Dengan menggunakan token (kadang-kadang batu kecil), orang menunjukkan sumber air mana yang mereka gunakan dan untuk tujuan apa. Peneliti kemudian menghitung token dan dengan cepat menentukan sumber air mana yang digunakan untuk tujuan apa oleh seluruh desa. Salah satu keuntungan dari bagan saku adalah dapat digunakan berulang kali untuk menjawab pertanyaan yang berbeda.

- Penyortiran tiga tumpukan. Peserta diberikan satu set gambar yang menunjukkan serangkaian kegiatan yang berbeda, seperti pertanian, sanitasi, dan irigasi, dan diminta untuk menyortirnya ke dalam tumpukan yang menunjukkan kegiatan “baik”, kegiatan “buruk”, atau “di antara”. Kemudian mereka mendiskusikan mengapa mereka mengurutkan kegiatan seperti yang mereka lakukan. Jenis ini dapat digunakan dalam banyak cara. Misalnya, peserta mungkin diminta untuk menjelaskan mengapa tindakan buruk terjadi di desa mereka atau apa yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kegiatan yang baik.
- Cerita dengan celah. Responden diberikan dua gambar, satu menunjukkan situasi yang tidak diinginkan dan satu situasi yang diinginkan (seperti anak-anak menggunakan jamban), dan diminta untuk membuat cerita yang menggambarkan apa yang diperlukan untuk berpindah dari satu kondisi ke kondisi lainnya. Atau orang bisa menggambarkan situasi sebelum dan sesudah.

Jumlah teknik SARAR terus bertambah. Tema pemersatu adalah teknik visual sederhana yang membantu orang menggambarkan pengalaman hidup di desa atau komunitas mereka.

### Gugus tugas

Gugus tugas adalah jenis khusus dari kelompok penasihat. Meskipun sebagian besar kelompok penasihat dibentuk untuk beberapa tahun terakhir atau tanpa batas waktu dan mempertimbangkan sejumlah topik yang berbeda, gugus tugas biasanya menyelesaikan satu tugas utama dan kemudian bubar.

### Rapat Kota

Di New England, pertemuan kota memiliki tradisi terhormat. Semua warga kota dapat hadir dan berbicara tentang suatu masalah. Pemungutan suara diambil pada semua artikel yang tercantum dalam surat perintah pertemuan kota dan mengikat masyarakat.

Istilah pertemuan kota kadang-kadang digunakan dengan cara yang sama seperti pertemuan komentar publik, yang berarti pertemuan di mana setiap orang dapat mengekspresikan pendapat mereka, kecuali tidak ada suara yang diambil atau keputusan yang dibuat selama pertemuan tersebut.

Bab Delapan sampai Sebelas memberikan pembahasan rinci tentang merancang dan melakukan berbagai jenis pertemuan publik.

### Penglihatan

Selama tahun 1980-an dan 1990-an, sejumlah kota dan negara bagian di Amerika Serikat terlibat dalam program visioning dengan nama-nama yang mengacu pada abad baru, seperti Chattanooga

2000 dan Oregon 2000. Masyarakat terus menggunakan visioning, tetapi tentu saja tahun-tahun sekarang lebih cenderung menjadi 2020 atau lebih.

Tujuan dari visioning adalah untuk membuat komunitas menentukan masa depan yang diinginkannya. Proses pembuatan visi dirancang untuk membuat orang-orang dalam komunitas setuju ke mana mereka ingin pergi di masa depan alih-alih berfokus pada kebutuhan dan kekurangan saat ini.

Biasanya ini melibatkan serangkaian pertemuan ekstensif di mana orang diminta untuk menentukan karakteristik masa depan yang mereka inginkan untuk komunitas mereka. Lokakarya harus dirancang agar mereka yang hadir mengesampingkan pengetahuan mereka tentang masalah dan kendala yang ada dan berbicara tentang seperti apa komunitas atau negara itu. Untuk alasan ini, kerangka waktu yang dibahas biasanya setidaknya sepuluh tahun, cukup lama sehingga orang dapat menerima kemungkinan bahwa perubahan signifikan dapat terjadi.

Setelah lokakarya dan pertemuan awal, ide-ide yang telah dikumpulkan dirumuskan menjadi tujuan. Ini dapat dilakukan oleh kelompok pengarah atau gugus tugas. Tetapi untuk menjaga kredibilitas, tujuan-tujuan ini dapat dipresentasikan pada pertemuan-pertemuan publik, di mana tujuan-tujuan tersebut dapat diratifikasi.

Langkah selanjutnya adalah melibatkan publik dalam menentukan langkah-langkah tindakan untuk mencapai tujuan tersebut. Hal ini dapat dilakukan melalui serangkaian pertemuan publik, lokakarya, atau gugus tugas. Dalam beberapa proses visioning, ada langkah ratifikasi, ketika warga diminta untuk memilih.

Tantangannya datang dalam mengimplementasikan langkah-langkah aksi. Harapannya adalah cukup antusias, komitmen, dan energi yang telah dibangkitkan oleh proses visioning yang akan menghasilkan implementasi. Rekam jejaknya beragam. Di beberapa komunitas, visioning telah berhasil secara dramatis. Di negara lain, prosesnya mengasyikkan tetapi hanya menghasilkan sedikit hasil nyata.

Visioning bukanlah teknik tunggal. Sebuah proses visioning mungkin menggunakan hampir setiap teknik yang dijelaskan dalam bab ini. Itu juga dapat menggunakan hampir semua teknik informasi publik, karena keberhasilannya bertumpu pada menghasilkan visibilitas tinggi dan partisipasi luas dari seluruh komunitas.

### Lokakarya

Lokakarya adalah pertemuan yang sangat interaktif, biasanya dirancang untuk kelompok yang terdiri dari dua puluh lima orang atau kurang. Biasanya mereka melibatkan penyelesaian tugas atau penugasan tertentu, seperti mengembangkan atau memeringkat alternatif. Mereka sangat berguna ketika berhadapan dengan topik yang kompleks karena mereka menyediakan waktu untuk pertimbangan rinci dan interaksi tingkat tinggi.

Bab Sembilan memberikan banyak teknik yang dapat digunakan dalam lokakarya.

### Menyatukan Semuanya

Efektivitas partisipasi publik tidak dihasilkan dari penggunaan teknik partisipasi publik tunggal tetapi dari kombinasi teknik keterlibatan dan partisipasi menjadi satu program total. (Untuk contoh program partisipasi publik yang lengkap, lihat Bab Delapan Belas.)

Tidak ada satu teknik partisipasi publik yang cocok untuk semua keadaan. Itulah sebabnya bab-bab sebelumnya menguraikan metode terperinci yang dengannya Anda dapat menganalisis dengan tepat apa yang ingin Anda capai dengan publik, bagian mana dari publik yang penting untuk dicapai pada tahap tertentu dalam proses pengambilan keputusan, dan pertimbangan lainnya. Analisis semacam ini menyediakan kerangka kerja di mana Anda dapat memilih teknik yang sesuai dengan situasi Anda.

## **BAB 9**

### **KESIMPULAN**

Merancang dan melaksanakan program partisipasi publik adalah perpaduan yang aneh antara idealis dan pragmatis. Di satu sisi, para praktisi terinspirasi oleh perasaan bahwa mereka berada di ujung tombak demokrasi, secara harfiah menciptakan bentuk-bentuk baru praktik demokrasi. Di sisi lain, hal ini selalu dilakukan dalam konteks anggaran yang terbatas, jadwal yang padat, kendala organisasi, ketidakpastian ilmiah, dan tekanan politik.

Meskipun lembaga-lembaga sering mengucapkan kata-kata hampa tentang partisipasi, beberapa partisipasi publik terbaik yang pernah kami lihat datang dari lembaga-lembaga yang mengalami kesakitan, ketika kredibilitas mereka paling rendah, dan mereka harus mengambil tindakan atau menghadapi kepunahan. Pada kesempatan ini, mereka dengan bijak memilih untuk membuka jendela dan pintu mereka untuk memungkinkan publik berpartisipasi dalam pengambilan keputusan agensi, membiarkan angin segar dari perbedaan pendapat mengalir. Hasilnya adalah agensi-agensi ini direvitalisasi dan segera menikmati dukungan yang lebih tinggi daripada sebelumnya. . Tetapi beberapa dari agen-agen ini melupakan pelajaran itu, dan dengan bantalan niat baik publik, mereka mulai menutup jendela dan pintu dan segera kesakitan lagi.

Seorang sinis tua pernah berkata, "Kami percaya orang ketika kata-kata hampa dan kepentingan diri mereka mengatakan hal yang sama." Kami sangat percaya bahwa nilai-nilai demokrasi dan kepentingan pribadi lembaga-lembaga memang sejalan. Partisipasi publik dapat menghasilkan keputusan yang lebih baik. Hal ini dapat



menghasilkan penerimaan publik yang lebih besar sehingga program-program yang mungkin telah diblokir oleh kontroversi dapat dilanjutkan dengan dukungan publik.

Ini tidak berarti bahwa keputusan dapat dibuat lebih cepat dan lebih murah dibandingkan dengan pengambilan keputusan dari atas ke bawah. Dalam pengalaman kami, adalah kenyataan praktis bahwa pengambilan keputusan partisipatif membutuhkan waktu lebih lama dan biaya lebih besar daripada pengambilan keputusan pemerintah-dan-kontrol. Namun dalam demokrasi pluralistik, keputusan komando jarang bertahan dalam ujian waktu. Banyak lembaga telah mengumumkan keputusan dan bahkan menginvestasikan jutaan dolar, tidak pernah dapat mengimplementasikan rencana mereka karena tentangan publik.

Biaya sebenarnya dari sebuah keputusan bukanlah berapa lama dan seberapa mahal untuk mencapai keputusan, tetapi berapa lama waktu yang dibutuhkan dan berapa biaya untuk menyelesaikan masalah. Dengan ukuran itu, partisipasi publik adalah pemenangnya. Jika Anda mempertimbangkan total biaya proyek atau program, dari awal hingga implementasi yang memuaskan, partisipasi publik biasanya menghemat waktu dan uang.

Bukan berarti tidak ada program partisipasi masyarakat yang tidak berhasil mendapatkan penyelesaian. Partisipasi publik agak mirip dengan program keamanan. Ukuran keberhasilan adalah jumlah kecelakaan (atau kontroversi publik terpolarisasi) dicegah. Keadaan yang menyebabkan kecelakaan, dan partisipasi publik yang tidak berhasil, tidak selalu dalam kendali Anda. Ketika terjadi kecelakaan, obatnya bukan dengan membongkar program tetapi memperbaikinya.

Menghemat uang dan waktu bukanlah satu-satunya ukuran keberhasilan. Lembaga juga memiliki kewajiban untuk

membangun dan mempertahankan masyarakat sipil yang kuat. Pengalaman kami baru-baru ini mengamati upaya negara-negara bekas blok Soviet untuk membangun demokrasi telah menjadi pelajaran. Meskipun kita cenderung menganggap pemilu sebagai esensi demokrasi, di banyak negara ini lembaga pemungutan suara didirikan terlebih dahulu, tetapi fondasi masyarakat sipil yang kuat belum ada untuk mendukung demokrasi penuh.

Orang-orang yang membentuk komunitas dan masyarakat kita memiliki pengetahuan dan keterampilan yang membuat demokrasi kita berjalan. Tetapi pengetahuan dan keterampilan itu dapat berhenti berkembang karena tidak digunakan. Partisipasi publik adalah cara untuk melatih keterampilan yang kita butuhkan untuk mempertahankan masyarakat demokratis dan membangun dasar pengetahuan yang kita butuhkan tidak hanya untuk keputusan segera, tetapi untuk banyak keputusan di masa depan.

Kami telah berusaha dalam buku ini untuk menjaga keseimbangan yang tepat antara dorongan idealis teori partisipatif dan kenyataan yang kami alami selama lebih dari tiga puluh tahun mengimplementasikan program partisipasi publik. Jika Anda terlalu idealis, program Anda mungkin gagal sedemikian rupa sehingga tidak hanya mendiskreditkan Anda, tetapi juga mendiskreditkan partisipasi publik dalam lembaga Anda. Tetapi jika Anda benar-benar pragmatis, melupakan dorongan demokrasi di bawah mekanisme, Anda mungkin menemukan diri Anda kelelahan, terlibat dalam aktivitas duniawi yang tidak memberikan makna intrinsik yang Anda butuhkan untuk tetap antusias dengan apa yang Anda lakukan.

Keseimbangan terbaik antara idealisme dan pragmatisme, kami temukan, terletak pada tema-tema dasar tertentu yang telah ditekankan di seluruh buku ini:

- Pastikan program partisipasi publik Anda merupakan bagian integral dari proses pengambilan keputusan, bukan sesuatu di luar pertimbangan yang benar-benar menghasilkan keputusan.

- Gunakan proses pemikiran yang sistematis ketika Anda merancang program partisipasi publik untuk memastikan bahwa Anda memiliki alasan yang jelas untuk kegiatan yang Anda pilih untuk dilaksanakan.

- Sesuaikan program partisipasi publik Anda dengan keadaan khusus dari isu dan audiens. Jangan gunakan partisipasi publik yang mematikan.

- Menekankan pendekatan interaktif dalam preferensi untuk prosedur formal dan pidato.

- Jangan ragu untuk berinovasi, mengembangkan teknik baru sesuai kebutuhan untuk situasi Anda. Ini adalah bagaimana bidang itu tumbuh dan bagaimana hal itu dapat terus berkembang.

Partisipasi publik tetap merupakan kerajinan, bukan ilmu. Kami tidak berpikir itu akan pernah berbeda. Itu mengambil terlalu banyak hal-hal emosional yang berantakan dari interaksi manusia yang intens, perjuangan untuk kekuasaan, dan keyakinan yang dipegang teguh tentang apa yang baik untuk masyarakat kita. Jika Anda berencana untuk merancang dan melakukan program partisipasi publik, Anda perlu mengembangkan keahlian Anda. Kami harap buku ini menjadi awal yang bermanfaat, atau jika Anda sudah berpengalaman di bidang itu, buku ini telah memberikan pendekatan atau cara baru untuk mengatasi masalah. Kami menantikan kontribusi Anda di lapangan.

## **TENTANG KAMI**

Dr. Khaerul Umam Noer, M.Si. adalah antropolog, alumni pesantren, feminis multikultural. Pengajar di Magister Ilmu Administrasi Universitas Muhammadiyah Jakarta dan Program Studi Kajian Gender Universitas Indonesia. Direktur Eksekutif Droupadi, sebuah NGO yang bergerak di bidang riset dan advokasi kebijakan. Sekretaris Perguruan Attaqwa, lembaga yang menaungi 179 satuan pendidikan mulai dari pendidikan dasar hingga pendidikan tinggi. Chairman Gender Studies Forum, sebuah jejaring kerja lintas kampus dan NGO/CSO yang berfokus pada isu pemberdayaan dan akses keadilan. Silakan menghubungi saya di [umam.noer@umj.ac.id](mailto:umam.noer@umj.ac.id)

Dr. Lidwina Inge Nurtjahyo, S.H., M.Si. adalah seorang pengajar dan peneliti di FHUI untuk isu hukum, antropologi hukum, dan keadilan gender. Ia pernah menjadi ketua Program Studi S2 Kajian Gender SKSG UI pada 2017-2018. Perjuangan dalam penghapusan kekerasan seksual di kampus dimulainya sejak 2011 di mana para seniornya yang merupakan pengajar matakuliah Wanita dan Hukum memberikan pencerahan persepsi soal dekonstruksi relasi kuasa dan pentingnya proses belajar mengajar terjadi dalam kondisi aman di kampus.

Dr. Theresia Indira Shanti, Psikolog, M.Si., Psikoterapis, mengajar di Fakultas Psikologi Unika Atma Jaya sejak 1997 dan studi S3 di

Radboud University of Nijmegen, Belanda. Mata kuliah yang diajarkan diantaranya adalah bidang Psikologi Perempuan dan Konseling. Setelah menjabat sebagai Dekan Fakultas Psikologi Unika Atma Jaya, ditugaskan sebagai Ketua Satgas Pencegahan dan Penanganan Kekerasan Seksual di Unika Atma Jaya. Selain mengajar, juga praktek sebagai psikolog dan psikoterapis, termasuk mendampingi penyintas dan korban trauma.