

DINAMIKA KETERLIBATAN *STAKEHOLDERS* PADA PERENCANAAN STRATEGI PEMASARAN SOSIAL DI SMILE TRAIN INDONESIA

Anggara Yudha Zunivar¹
Fitriyah²

ABSTRAK

Penelitian ini membahas dinamika, hambatan dan tantangan yang dihadapi oleh manajemen Smile Train Indonesia dalam proses perencanaan strategis yang melibatkan stakeholders, serta upaya-upaya yang dilakukan oleh pihak manajemen organisasi untuk mengatasi dinamika, hambatan dan tantangan tersebut. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan desain deskriptif. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa jarang terjadi konflik antara organisasi dengan para stakeholders dalam proses perencanaan pemasaran sosial organisasi karena adanya manajemen konflik dan kolaborasi yang baik. Namun, diakui oleh para stakeholders terdapat beberapa hambatan dan tantangan yang dihadapi dalam proses perencanaan tersebut, seperti: kondisi geografis dan keterbatasan infrastruktur pendukung; kondisi kompleksitas permasalahan dan kebutuhan Target Audience; perbedaan kepentingan, nilai, dan standar; keterbatasan sumber daya manusia; serta adanya potensi konflik hubungan. Penelitian ini merekomendasikan agar pihak manajemen organisasi meningkatkan usaha riset pasar pemasaran sosial untuk mencegah sekaligus mengatasi dinamika, hambatan, dan tantangan yang terjadi dalam proses perencanaan pemasaran sosial.

ABSTRACT

This research discusses the dynamics, obstacles, and challenges that occur in the stage of social marketing strategy planning process undertaken by the management of Smile Train Indonesia with the organizational stakeholders as well as the efforts made by the organization management to overcome those. This research is a qualitative research with descriptive design. The results conclude that there is rarely conflicts between organizations and stakeholders in the organization's social marketing planning process because of good conflict management and collaboration. But acknowledged by the stakeholders, there are several obstacles and challenges that are faced during the planning process. This research suggests that organizational management should improve the social market marketing research effort to prevent and overcome the dynamics, obstacles, and challenges that occur in the social marketing planning process.

KEY WORDS: *Planning process, social marketing, stakeholders, human service organization*

1 Alumni Program Sarjana Ilmu Kesejahteraan Sosial, FISIP Universitas Indonesia

2 Staf Pengajar Departemen Ilmu Kesejahteraan Sosial, FISIP Universitas Indonesia

PENDAHULUAN

Lingkungan organisasi yang begitu dinamis (baik lingkungan umum maupun lingkungan tugas) dan adanya perubahan-perubahan organisasional menyebabkan organisasi pelayanan kemanusiaan mengalami kerentanan untuk dapat bertahan hidup. Untuk itu, organisasi pelayanan kemanusiaan perlu melakukan berbagai macam strategi agar tetap dapat bertahan hidup dan bisa bersaing dengan organisasi lainnya. Salah satu taktik dan teknik dalam menjalankan strategi yang dipilihnya, organisasi pelayanan kemanusiaan harus senantiasa memperbarui strategi aktivitas pemasaran sosialnya.

Dalam proses perencanaan pemasaran sosialnya, organisasi harus melibatkan setiap *stakeholders* eksternal yang memberikan dukungan bagi organisasi. Jika organisasi mengabaikan kepentingan dan persepsi *stakeholders* eksternal (pendukung) akan mengakibatkan *stakeholders* tidak akan tertarik lagi dengan rencana pemasaran sosial organisasi dan mengalihkan dukungannya pada organisasi pesaing. Banyak organisasi gagal dalam mengelola hubungannya dengan *stakeholders* karena organisasi tidak melibatkan mitra pendukung terbaik dalam perencanaan dan sebaliknya mitra pendukung (*stakeholders* eksternal) dalam proyek pemasaran sosial juga kurang tertarik dalam proses perencanaan.

Keterlibatan *stakeholders* mengakibatkan akan adanya banyak kepentingan dan

perbedaan tujuan dari setiap *stakeholders* yang akan membuat proses perencanaan strategi pemasaran sosial mengalami berbagai dinamika hambatan dan tantangan. Jika hal itu tidak ditangani dengan baik maka akan menyebabkan *miss-targeting* (tidak tepat sasaran) sehingga *stakeholders* tidak akan tertarik untuk memberikan dukungan politik-ekonominya. Oleh karena itu, diperlukan suatu upaya atau cara untuk mengelola dinamika hambatan dan tantangan yang ada tersebut. Kompleksitas dinamika dalam proses perencanaan pemasaran sosial yang melibatkan dan mempertimbangkan kepentingan berbagai macam *stakeholders* pendukung, mendorong organisasi pelayanan kemanusiaan mencari cara untuk mengelola segala permasalahan, hambatan, dan tantangan yang ada. Terdapat berbagai cara yang bisa dilakukan oleh organisasi dalam merespons dinamika yang ada. Namun yang berkaitan dengan dinamika dalam proses perencanaan pemasaran sosial, setidaknya terdapat dua usaha, yaitu manajemen kepemimpinan dan aksi kolaborasi. Pada akhirnya, jika *stakeholders* memberikan dukungan politik-ekonominya secara penuh, maka keberlangsungan hidup organisasi tetap dapat dipertahankan.

Penggunaan strategi pemasaran sosial sangat populer dan umumnya digunakan oleh organisasi pelayanan yang bergerak di bidang kesehatan (*healthcare organization*), seperti pada Smile Train Indonesia. Bagi organisasi pelayanan kemanusiaan, terlebih lagi pada organisasi kesehatan, kebanyakan

dari mereka menerapkan *social and temporal framing* yang berpengaruh terhadap efektivitas kampanye pemasaran sosial yang sedang dijalankan oleh organisasi. *Social framing* memengaruhi intensi perilaku individu dalam menerima kondisi prososial, sedangkan *temporal framing* menguatkan intensi individu untuk merubah perilaku individual dan prososialnya (Thaler & B.Helmig, 2013). Penggunaan konsep *social and temporal framing* ini bertujuan untuk memperkuat *brand* program dan organisasi secara keseluruhan.

Pada hakikatnya, tidak ada yang salah jika organisasi sangat berfokus pada *branding* organisasinya, sebab bagi organisasi pelayanan *brand* memiliki peran penting untuk mengukuhkan *positioning* organisasi di dalam lingkungan organisasinya, serta sebagai pembeda dengan organisasi kompetitor di dalam memperebutkan sumber daya (*resources*) yang ada. Sebuah organisasi pelayanan juga harus memiliki *brand personality* untuk mendapatkan perhatian dari masyarakat. Namun, permasalahannya adalah sebuah organisasi pelayanan harus secara teratur memperbarui strategi pemasaran sosialnya utamanya dalam melakukan penelitian pasar (*market research*) untuk melihat kebaruan persepsi dan kepentingan *stakeholders* terhadap *brand* organisasi mereka. Organisasi juga harus mempertimbangkan perkembangan perubahan lingkungan organisasi, yang mengharuskan mereka untuk mengembangkan atau memperbarui *brand* mereka, namun tetap tidak meninggalkan nilai *brand* inti

(*core brand values*) yang menjadi pedoman selama ini, untuk tujuan mendapatkan *sponsorship*, *licensing*, dan *fundraising* (Mort, Weerawardena, & Williamson, 2007). Usaha untuk meninjau dan mempertimbangkan kembali kebaruan persepsi serta kepentingan *stakeholders*, dapat ditempuh melalui perencanaan pemasaran sosial yang dilakukan secara bersama-sama dengan seluruh *stakeholders* organisasi.

Begitu pula dengan kondisi saat ini yang dialami oleh organisasi Smile Train Indonesia. Dengan *brand* yang telah kuat dan mengglobal, Smile Train Indonesia mampu mendapat dukungan besar dari sejumlah *stakeholders*. Terdapat kurang lebih 66 rumah sakit dan 200 dokter bedah telah menjadi mitra Smile Train Indonesia. Sebagian besar rumah sakit mitra merupakan rumah sakit ternama, seperti: Hospital Social Responsibility (HSR) RSPAD Gatot Soebroto, Omni Medical Center Hospital, RSIA Hermina Podomoro, RS Bedah Surabaya, RS Universitas Airlangga, Accu Plastic Clinic, dan masih banyak lainnya. Sejumlah yayasan amal yang bergerak di bidang kesehatan dan anak juga menjadi mitra strategis Smile Train Indonesia, seperti: Yayasan Puteri Indonesia, Yayasan Senyum Kemanusiaan, Obor Berkat Indonesia, Yayasan Senyum Sejahtera, dan beberapa yayasan lainnya yang juga bergerak di bidang operasi bibir sumbing.

Dukungan *sponsorship* datang dari beberapa perusahaan, baik BUMN (Badan Usaha Milik Negara) maupun BUMS (Badan

Usaha Milik Swasta) sebagai bentuk program tanggung jawab sosial perusahaan (*CSR/Corporate Social Responsibility*). Tren dari bentuk dukungan lainnya yang saat ini tengah berkembang, beberapa perusahaan media dan *online platform* (seperti: RCTI, SCTV, dan BukaLapak.com) menjalin kerjasama dengan Smile Train Indonesia untuk menyelenggarakan operasi bibir sumbing masal gratis. Begitu pula dengan sejumlah instansi pemerintah daerah dan instansi negara lainnya, seperti: BUMN, RSUD, TNI dan Polri yang memercayakan Smile Train Indonesia untuk menyelenggarakan operasi bibir sumbing masal dalam rangka memperingati hari ulang tahun instansi yang bersangkutan. Selain itu, masih banyak ilmuwan dan institusi penelitian terkemuka di dunia yang bekerja sama dengan Smile Train. Dukungan penelitian berfokus pada 3 bagian besar, yakni: menemukan penyebab-penyebab sumbing, mencari cara-cara untuk mencegah sumbing, dan bagaimana secara berkelanjutan dapat meningkatkan keamanan atau keselamatan serta kualitas pengobatan atau perawatan penderita bibir sumbing.

Dalam melakukan perencanaan pemasaran sosial, PT Smile Train Indonesia melibatkan banyak *stakeholders* dengan kepentingan dan tujuan yang berbeda-beda. *Stakeholders* perlu dilibatkan dalam proses perencanaan strategi pemasaran sosial organisasi karena tujuan pemasaran sosial organisasi pelayanan kemanusiaan sangat mempengaruhi penilaian dan evaluasi *stakeholders*

terhadap performa organisasi. Hal tersebut berkaitan erat dengan visibilitas organisasi untuk mendapatkan dukungan, baik ekonomi maupun politik dari *stakeholders*.

Melibatkan *stakeholders* ini tidaklah mudah untuk dilakukan oleh organisasi pelayanan karena harus dapat memasukkan dan mengartikulasikan “keinginan” atau tujuan (ekspektasi) publik sebagai kelompok sosial (*stakeholders*), sehingga tidak terjadi *miss-targeting* dalam pemasaran sosial (Mano, 2010). Banyaknya kepentingan *stakeholders* yang harus dipertimbangkan dalam proses perencanaan dan tahapan yang kompleks, membuat proses perencanaan strategi pemasaran sosial akan menghadapi berbagai dinamika hambatan dan tantangan. Berdasarkan uraian di atas, maka yang menjadi tujuan penelitian ini adalah:

1. Menjelaskan proses perencanaan strategi pemasaran sosial yang dilakukan oleh manajemen Smile Train Indonesia dengan para *stakeholders* organisasi, dengan fokus yang lebih spesifik yaitu:
 - a. Menjelaskan bentuk-bentuk dukungan yang diberikan oleh *stakeholders* organisasi dalam proses perencanaan strategi pemasaran sosial.
 - b. Menjelaskan tahapan proses perencanaan strategi pemasaran sosial yang dilakukan bersama dengan *stakeholders* organisasi
2. Memberikan gambaran tentang hambatan dan tantangan yang terjadi dalam

proses perencanaan strategi pemasaran sosial serta upaya yang dilakukan oleh manajemen Smile Train Indonesia dalam mengelola hambatan dan tantangan tersebut.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif dipilih karena digunakan untuk menginterpretasikan (intrepretivisme) data secara lebih mendalam dengan memberi arti pada data yang diperoleh, mengubah atau membuat data-data tersebut agar dapat dimengerti (Neuman, 2006). Penelitian ini ingin melihat secara lebih mendalam beberapa sub-bagian atau sub-aspek dari pemasaran sosial melalui tema-tema atau isu yang bersifat lebih spesifik, yaitu: proses perencanaan strategi pemasaran sosial dan keterlibatan *stakeholders* pendukung organisasi dalam proses perencanaan tersebut. Jenis penelitian ini termasuk jenis penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif bertujuan untuk memberikan gambaran terperinci serta menjelaskan rangkaian tahapan atau langkah (Neuman, 2006). Hal ini sesuai dengan tujuan penelitian ini yaitu menjelaskan atau mendeskripsikan gambaran mengenai aktivitas perencanaan strategi pemasaran sosial organisasi dan memberikan gambaran utuh mengenai *setting* sosial dan hubungan-hubungan dalam penelitian. Berdasarkan waktu penelitiannya, jenis penelitian ini adalah *cross-sectional* karena hanya menangkap fenomena sosial pada satu waktu tertentu

dan tidak diperbandingkan (Bryman, 2012), yaitu: pada periode tahun 2016-2017 ketika Smile Train Indonesia telah mendapat dukungan ekonomi-politis yang kuat.

Lokasi penelitian adalah di Smile Train Indonesia, Jakarta Selatan dengan alasan pemilihannya adalah karena capaian dan *brand* kampanye program-program pemasaran sosialnya yang telah mengglobal, kuat, dan dikenal dengan baik oleh banyak perusahaan serta lembaga mitra yayasan amal yang melakukan program CSR-nya bekerja sama dengan Smile Train Indonesia. Untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini, dilakukan dengan cara studi pustaka, wawancara mendalam (*in-depth interview*) dan dokumentasi. Penarikan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kategori tertentu atau *purposive sampling*. Pemilihan informan dengan cara *purposive sampling* termasuk dalam teknik *non-probability* yaitu pengambilan sampel yang tidak memberikan kesempatan yang sama bagi setiap anggota populasi untuk terpilih menjadi sampel (Bryman, 2012).

Teknik pemilihan informan dalam penelitian ini menggunakan sampling non-probabilitas dengan tipe *purposive sampling*. Informan dalam penelitian ini berjumlah 9 orang yang terdiri dari *stakeholders internal* organisasi Smile Train Indonesia, *stakeholders internal* meliputi pihak-pihak yang terlibat dalam proses manajemen operasional organisasi dan pemasaran sosial organisasi; serta *stakeholders eksternal* (pendukung) or-

ganisasi Smile Train Indonesia, *stakeholders eksternal* meliputi pihak-pihak yang mendukung dan menjadi mitra organisasi dan ikut atau terlibat dalam kesuksesan program-program dan kegiatan perencanaan strategi pemasaran sosial organisasi, meliputi: dokter dari rumah sakit mitra, volunteer atau komunitas pendukung, duta Smile Train Indonesia, dan donor atau sponsor.

HASIL

1. Proses Perencanaan Strategi Pemasaran Sosial yang Dilakukan oleh Manajemen Smile Train Indonesia dengan Para *Stakeholders* Organisasi

1.1 Bentuk-bentuk dukungan yang diberikan oleh *stakeholders* organisasi dalam proses perencanaan strategi pemasaran sosial.

Berdasarkan hasil temuan lapangan, *stakeholders* yang terlibat dalam proses perencanaan pemasaran sosial organisasi Smile Train Indonesia terdiri dari 2 pihak, yaitu: *stakeholders* internal dan *stakeholders* eksternal. Pihak-pihak yang terlibat dalam proses perencanaan pemasaran sosial organisasi tentunya yang pertama berasal dari *stakeholders* internal organisasi Smile Train Indonesia sendiri, sebagaimana diungkapkan dalam kutipan berikut ini:

“Kalo dari internal kita, ya pasti 4 orang staf merangkap program manager per wilayah itu ya. Indonesia bagian barat, tengah, dan timur. Yang jelas saya

sebagai country manager selalu terlibat dalam segala proses perencanaan.” (Ibu DL, Country Manager, 3 November 2017)

Sedangkan untuk *stakeholders* eksternal yang terlibat, sangat beraneka ragam dari berbagai pihak, baik perorangan maupun kelompok, atau lembaga, dan baik dari pemerintah, swasta, ataupun sesama organisasi nirlaba lainnya. Informasi tersebut terangkum dalam kutipan berikut:

“Kalau untuk stakeholders eksternal ini memang diverse sekali. Kita ada volunteer, komunitas lokal, tim medis dari rumah sakit mitra, donor ataupun sponsor (bisa perorangan, perusahaan, instansi pemerintahan, biasanya Pemda). Oh sama satu lagi, yayasan mitra.” (Bpk. AS, Program Manager, 10 Oktober 2017)

Bentuk dukungan yang diberikan oleh setiap *stakeholders* dalam menunjang perencanaan dan pelaksanaan pemasaran sosial organisasi tentunya berbeda-beda. Hal itu tergantung pada profil latar belakang masing-masing *stakeholders* yang menyangkut peran dan kedudukan setiap *stakeholders* dalam program pemasaran sosial. Selain itu, perbedaan bentuk program pemasaran sosial di mana para *stakeholders* terlibat pada saat itu, juga turut memengaruhi adanya per-

bedaan bentuk dukungan yang diberikan. Adanya perbedaan tersebut, sebagaimana diungkapkan oleh Bapak AS dalam kutipan berikut:

“Bentuk dukungan yang jelas macam-macam. Ada yang secara materi, tenaga, atau pun pengetahuan. Kalo secara materi ya jelas dari korporat, donor, dan beberapa komunitas juga bikin event penggalangan dana. Bentuk dukungan yang berupa tenaga dan pengeta-

huan misalnya, para volunteer yang menjangkau pasien, sosialisasi sekaligus memberikan pendampingan.” (Bpk. AS, Program Manager, 10 Oktober 2017)

Berdasarkan hasil temuan lapangan diketahui bahwa bentuk dukungan yang diberikan oleh *stakeholders* dalam proses perencanaan pemasaran sosial dapat dikategorikan dalam dua bentuk dukungan seperti yang terangkum dalam tabel 1 berikut ini.

Tabel 1. Bentuk Dukungan *Stakeholders* dalam Perencanaan Pemasaran Sosial

Bentuk-Bentuk Dukungan <i>Stakeholders</i> dalam Perencanaan Pemasaran Sosial
<p>a) Dukungan Materi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perusahaan sebagai donor atau sponsor menjadi sponsor utama kegiatan, ataupun melalui cara lain misalnya melalui suatu <i>event</i> yang keuntungannya disumbangkan ke Smile Train Indonesia. • Infrastruktur penunjang kegiatan operasi yang disediakan rumah sakit mitra. • <i>Volunteer</i> dan komunitas juga terlibat dalam berbagai bentuk kegiatan penggalangan dana yang kreatif dan inovatif. <p>b) Dukungan Tenaga dan Keterampilan</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Volunteer</i> memberikan dukungan tenaga dalam membantu tugas-tugas perbantuan operasional sehari-hari pasien dan tim medis. <i>volunteer</i> dan komunitas juga terlibat dalam penyediaan dukungan penjangkauan pasien, asistensi pendampingan, hingga pemberian dukungan emosional bagi keluarga dan pasien. • Duta (<i>ambassador</i>) Smile Train Indonesia, tidak hanya sebatas pada mempromosikan dan meng-<i>endorse</i> program untuk menarik kesadaran dan kepedulian publik terhadap isu bibir sumbing sehingga publik mau untuk berdonasi, tetapi juga terlibat langsung dalam dukungan kegiatan aksi di lapangan. • Rumah sakit yayasan mitra mendukung pemberian jasa pengetahuan dan keterampilan profesional tenaga medis.

1.2. Tahapan proses perencanaan strategi pemasaran sosial yang dilakukan bersama dengan *stakeholders* organisasi ini:

Berdasarkan hasil temuan lapangan, tahapan-tahapan dalam proses perencanaan pemasaran sosial (baik pemasaran sosial untuk pengembangan program maupun *fund-raising*) dilakukan melalui beberapa tahap. Setiap tahapan yang ada bersifat tidak linier (fleksibel). Di setiap tahapan, terdapat keterlibatan *stakeholders* organisasi. Hampir setiap *stakeholders* memiliki bentuk-bentuk keterlibatan yang berbeda, dikarenakan adanya perbedaan peran dan bentuk program yang mereka ikuti pada saat itu. Keberagaman bentuk keterlibatan mereka dapat dilihat dari kutipan pernyataan yang diungkapkan oleh Ibu RAM selaku salah satu manajer program.

“Ya mereka terlibat dalam segala macam proses persiapan dan perencanaan. Mulai dari perencanaan konsep program, sampai ke hal yang teknis seperti penggalangan dana dan sebagainya.” (Ibu RAM, *Program Manager*, 10 Oktober 2017)

Hal ini dikonfirmasi dan dijelaskan lebih lanjut oleh Ibu DL, bahwa keberagaman bentuk keterlibatan *stakeholders* dalam proses perencanaan meliputi berbagai macam hal, seperti yang dijelaskan dalam kutipan berikut

“Ada banyak bentuk keterlibatan mereka. Seperti penentuan siapa yang mau disasar (penjangkauan klien), screening pasien, persiapan data-basenya. Itu kalau rumah sakit dan yayasan mitra. Kalau volunteer lebih pas di pelaksanaannya, kayak sosialisasi, eh tapi mereka juga kadang riset kondisi pasien atau klien juga. Mereka bentuk sendiri tuh tim untuk outreach-nya. Kalau komunitas lebih ke perencanaan pendampingannya mau kayak gimana. Mereka bikin sistem dan pembagian tugasnya. Kalau donor dan sponsor lebih ke perencanaan pembiayaan atau pendanaan program, mau sejauh mana mereka terlibat dan seberapa besar yang akan mereka donasikan. Fasilitas-fasilitas apa yang akan mereka bantu support.” (Ibu DL, *Country Manager*, 3 November 2017)

Adapun tahapan-tahapan yang dilalui oleh Smile Train Indonesia dengan *stakeholders* organisasi di dalam merencanakan strategi pemasaran sosial terangkum dalam tabel 2 berikut ini.

Tabel 2. Tahapan Proses Perencanaan Pemasaran Sosial Smile Train Indonesia

Tahapan-Tahapan dalam Proses Perencanaan Pemasaran Sosial
<p>a) Tahap Perjanjian Kontrak dan Pengkajian Proposal <i>Initial dan preparation meeting</i> untuk membahas proposal dan kontrak kerjasama.</p> <p>b) Tahap Perencanaan Desain Program Tahapan teknis seperti penyeleksian <i>target audience</i> pemasaran sosial, pendelegasian Bentuk perencanaan desain program pemasaran sosial, tidak hanya terbatas pada program pemberian layanan operasi bibir sumbing, tetapi juga program kegiatan lainnya, seperti program kampanye penggalangan dana, dan cara atau strategi pengkomunikasian penyebaran informasi program kampanye pemasaran sosial.</p> <p>c) Tahap Perencanaan Anggaran dan Pencarian Dana <i>Budgeting</i> dan koordinasi terkait mekanisme pengumpulan dana donasi juga.</p> <p>d) Tahap Persiapan Tim dan Rencana Teknis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Komunitas, <i>volunteer</i>, dan duta (<i>ambassador</i>) Smile Train Indonesia dilibatkan dalam persiapan edukasi dan sosialisasi dimana baik duta maupun <i>volunteer</i> mendapat pembekalan terlebih dahulu sebelum turun ke lapangan. • Tim medis dan rumah sakit mitra terlibat dalam proses asesmen atau <i>screening</i> pasien sebagai <i>target audience</i>, persiapan infrastruktur pendukung dan persiapan kualifikasi serta standar protokol keselamatan operasi yang harus dipatuhi oleh tim medis dan rumah sakit mitra. <p>e) Tahap Perencanaan Rencana Monitoring dan Evaluasi Terdapat 2 bentuk opsi mekanisme rencana evaluasi melalui audit, yaitu: audit yang akan dilakukan oleh lembaga audit yang ditunjuk donor/sponsor, dan audit yang dilakukan sendiri oleh Smile Train Indonesia.</p> <p>f) Tahap Koordinasi Smile Train Indonesia terus berkoordinasi dengan pimpinan Smile Train di tingkat regional Asia Tenggara dan perwakilan dari Smile Train International yang memantau dan mengawasi kegiatan perencanaan tersebut. Koordinasi tidak hanya dilakukan melalui pertemuan langsung, namun juga dengan sarana-sarana lainnya, seperti: <i>teleconference</i> dan teknologi komunikasi lainnya.</p>

2. Hambatan dan Tantangan yang Terjadi dalam Proses Perencanaan Strategi Pemasaran Sosial serta Upaya yang Dilakukan oleh Manajemen Smile Train Indonesia dalam Mengelola Hambatan dan Tantangan

Berdasarkan hasil wawancara yang telah

dilakukan dengan pihak manajer Smile Train Indonesia, diakui oleh para manajer terdapat beberapa hambatan dan tantangan yang terjadi di dalam proses perencanaan strategi pemasaran sosial. Hambatan dan tantangan tersebut terangkum dalam tabel 3 berikut ini.

Tabel 3. Hambatan dan Tantangan yang Terjadi dalam Proses Perencanaan Strategi Pemasaran Sosial

Hambatan dan Tantangan yang Terjadi dalam Proses Perencanaan Strategi Pemasaran Sosial
<p>a) Kondisi Geografis dan Keterbatasan Infrastruktur Pendukung Kondisi geografis menyebabkan proses koordinasi perencanaan menjadi kurang berjalan dengan baik dan berdampak pada persiapan infrastruktur kegiatan dan usaha penjangkauan <i>target audience</i>.</p>
<p>b) Kondisi Permasalahan dan Kebutuhan <i>Target Audience</i> Kompleksitas kondisi pasien bibir sumbing sebagai <i>target audience</i> yang pada tahapan selanjutnya berakibat pada masalah dana untuk keberlanjutan perawatan operasi pasien.</p>
<p>c) Perbedaan Kepentingan, Nilai, dan Standar Terdapat pihak-pihak yang memiliki agenda atau kepentingan politik dan golongan menawarkan bantuannya kepada Smile Train Indonesia, namun hal tersebut tidak sesuai atau bertentangan dengan prinsip dan nilai organisasi. Beberapa masalah teknis lainnya, seperti standar-standar dan kualifikasi yang harus disiapkan dan dikuasai oleh tenaga medis dalam melakukan operasi bibir sumbing dan langit-langit mulut yang aman dan terjamin kualitasnya.</p>
<p>d) Keterbatasan Sumber Daya Manusia Terbatasnya jumlah tenaga atau sumber daya manusia yang dimiliki oleh Smile Train Indonesia menyebabkan adanya beban tugas dan tanggung jawab yang begitu besar untuk dikerjakan.</p>
<p>e) Potensi Konflik Hubungan Manajer Smile Train menjelaskan bahwa jarang terjadi konflik antara organisasi dengan para <i>stakeholders</i> Namun diakui oleh para <i>stakeholders</i> terdapat beberapa hambatan dan tantangan yang dihadapi dalam mengelola hubungan yang ada. Hal ini disebabkan adanya perbedaan latar belakang, persepsi, faktor kondisi eksternal dan standar atau kualifikasi yang telah ditetapkan organisasi.</p>

Terkait dengan upaya yang dilakukan oleh manajemen Smile Train Indonesia dalam mengelola hambatan dan tantangan yang terjadi dalam proses perencanaan strategi pemasaran sosial difokuskan kepada bagaimana peran model kepemimpinan manajemen dalam mengelola dinamika permasalahan,

hambatan, dan tantangan dalam proses perencanaan pemasaran sosial; serta bagaimana bentuk-bentuk manajemen konflik dan kolaborasi yang dijalankan dengan para *stakeholders*.

Peran pemimpin sebagai orang yang bertanggung jawab dalam mengarahkan dan

mengkoordinasi suatu kegiatan termasuk aktivitas dalam mengelola dinamika permasalahan, hambatan, dan tantangan dalam proses perencanaan pemasaran sosial menjadi hal yang sangat menentukan bagi berjalan atau tidaknya proses tersebut. Pimpinan tertinggi Smile Train Indonesia senantiasa berusaha untuk selalu memberi semangat dan motivasi kepada semua *stakeholders* dalam memberikan dukungannya terhadap program pemasaran sosial yang sedang berjalan. Manajer program lainnya juga mengakui bahwa tidak hanya pimpinan tertinggi saja yang memiliki kepemimpinan yang baik, tetapi jiwa kepemimpinan tersebut juga dimiliki oleh semua anggota tim yang terlibat dalam aktivitas pemasaran sosial organisasi, sebagaimana disampaikan oleh Bapak AS dalam kutipan pernyataan berikut:

“Saya akui Ibu DL dan semua anggota tim adalah pemimpin yang baik. Dalam bekerja, kita tinggalkan semua ego masing-masing. Kuncinya adalah kerjasama dan komunikasi. Tim di lapangan, mulai dari tim medis rumah sakit mitra dan volunteer juga punya jiwa leadership yang baik.” (Bpk. AS, Program Manager, 10 Oktober 2017)

Penilaian mengenai model kepemimpinan manajer-manajer Smile Train Indo-

nesia juga berasal dari para *stakeholders* yang pernah bekerja sama dengan pihak manajemen internal organisasi. Salah satunya adalah informan NSR yang menurutnya apa yang dilakukan oleh para manajer dapat memotivasi semangat mereka dalam melakukan kegiatan kesukarelawanan (*volunteerism*).

“Saya dan teman-teman benar-benar apresiasi sekali dengan dedikasi yang dilakukan Ibu DL, Bapak AS, dan Ibu RAM ya. Karena mereka sangat total dan istilahnya sih devote waktu, pikiran dan tenaga mereka buat para mereka yang membutuhkan bantuan. Mereka juga sangat perhatian sekali ke kita teman-teman komunitas. Mereka selalu wanti-wanti untuk jangan pernah lelah dalam berbuat kebaikan. Jangan pernah cepat berpuas diri ketika sudah membantu orang lain, karena masih ada banyak ribuan lagi anak bibir sumbing yang membutuhkan bantuan. Kata-kata seperti itu menambah lagi semangat kita untuk bekerja. (NSR, Smile Train Community Member, 7 November 2017)

Terdapat beberapa bentuk manajemen konflik dan kolaborasi yang dilakukan oleh

pihak manajemen Smile Train Indonesia di dalam proses perencanaan pemasaran sosial organisasi, agar terdapat persamaan persepsi, komitmen dan tujuan. Salah satu bentuk manajemen yang pertama adalah dengan membangun komunikasi secara baik dan menyelesaikan masalah yang ada secara kekeluargaan atau demokratis. Hal ini terungkap dalam kutipan pernyataan berikut ini:

“Komunikasi itu yang terpenting. Kalau ada masalah perbedaan dalam persepsi kita diskusikan secara baik-baik. Kita lakukan kerjasama secara kekeluargaan. Jika ada masalah, ya harus diselesaikan secara kekeluargaan juga.” (Ibu DL, *Country Manager*, 3 November 2017)

Hal-hal lainnya seperti keterbukaan dalam menerima masukan, tidak adanya perbedaan perlakuan, dan adanya apresiasi dari pihak manajemen Smile Train Indonesia juga menjadi salah satu usaha yang dilakukan untuk memperkuat kolaborasi dan mencegah terjadinya konflik. Kenyataan tersebut diungkapkan oleh salah satu informan berikut:

“Kita juga memikirkan bentuk benefit atau rewards yang didapat oleh donor atau sponsor yang menjalin kerjasama

dengan kita. Begitu juga dengan rumah sakit dan yayasan mitra. Kalau rewards yang kita kasih dan tawarkan ke mereka menarik dan menguntungkan, saya rasa gak akan ada konflik. Dan selama ini juga masih fine-fine aja. Win-Win Solution lah... Saling menguntungkan satu sama lain.” (Bpk. AS, *Program Manager*, 10 Oktober 2017)

“Hubungan kerjasama kita bisa berjalan dengan baik karena didasarkan pada adanya rasa trust yang kuat antara satu sama lain, tidak hanya antara Smile Train dengan Listerine tetapi juga dengan satu perusahaan lain yang waktu itu terlibat dalam kerjasama ini. Intinya saling percaya dan transparan dalam segala hal atau aspek yang telah disepakati bersama sesuai dengan apa yang tertera dalam kontrak.” (Ibu SWD, *Communication Officer Listerine Indonesia*, 10 Oktober 2017)

Secara garis besar, upaya yang dilakukan pihak manajemen Smile Train Indonesia dalam mengelola hambatan dan tantangan yang ada, terangkum dalam tabel 4 berikut ini.

Tabel 4. Upaya yang Dilakukan oleh Manajemen Smile Train Indonesia dalam Mengelola Hambatan dan Tantangan

Upaya yang Dilakukan oleh Manajemen Smile Train Indonesia dalam Mengelola Hambatan dan Tantangan yang Terjadi dalam Proses Perencanaan Strategi Pemasaran Sosial
<p>a) Peran dan Model Kepemimpinan Manajemen Organisasi Smile Train Indonesia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan yang dijalankan pimpinan tertinggi (<i>Country Manager</i>): Pimpinan memiliki inisiatif tinggi, jiwa responsif, dan pengawasan melekat untuk memastikan keberlancaran program pemasaran sosial yang sedang direncanakan ataupun sudah berjalan; Pimpinan selalu mendorong motivasi, semangat, dan kerjasama tim. • Kepemimpinan yang dijalankan manajer-manajer lainnya dan anggota: mendorong semangat kesukarelawanan tim, setiap manajer memiliki <i>personality</i> yang baik, mencontohkan dengan aksi daripada sekedar jargon dan kata-kata <p>b) Bentuk-Bentuk Manajemen Konflik dan Kolaborasi yang Dijalankan dengan Para <i>Stakeholders</i></p> <p>a) <i>Membangun Komunikasi, Kerjasama dan Penyelesaian Konflik secara Kekeluargaan</i> upaya-upaya yang dilakukan meliputi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Membangun komunikasi secara baik dan menyelesaikan masalah yang ada secara kekeluargaan atau demokratis. • Mendorong adanya kerjasama antar pihak dan pentingnya rasa kekeluargaan. <p>b) <i>Akomodasi Kepentingan dan Keterbukaan</i>, upaya-upaya yang dilakukan meliputi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mempertimbangkan atau mengakomodir kepentingan politis-ekonomis para donor atau sponsor agar donor atau sponsor mendapatkan manfaat praktis dari kemitraan kerjasama yang dilakukan. • Mengembangkan rasa saling percaya (<i>trust</i>) dan keterbukaan dalam menerima masukan, tidak adanya perbedaan perlakuan, serta pemberian apresiasi. • Meskipun fleksibel, manajemen Smile Train Indonesia memiliki determinasi atau ketegasan terkait beberapa hal prinsipil yang tidak dapat ditawar dan harus dijalankan sesuai dengan amanat atau standar yang telah ditetapkan oleh Smile Train International

PEMBAHASAN

Organisasi pelayanan kemanusiaan berada di dalam lingkungan politik-ekonomi organisasi yang begitu dinamis. Organisasi nirlaba berada dalam tekanan yang semakin meningkat dari pembuat kebijakan, pem-

beri dana, anggota komunitas, dan *stakeholder* lainnya yang memengaruhi kualitas dan biaya efektivitas sistem manajemen dan layanan yang mendukung organisasi. Dengan demikian, kesuksesan pemasaran sosial sangat ditentukan oleh keterlibatan *stakeholders*

kunci dalam perencanaan pemasaran sosial. Smile Train Indonesia melibatkan banyak *stakeholders* dalam perencanaan pemasaran sosialnya, baik *stakeholders* internal maupun *eksternal* baik perorangan, kelompok, ataupun lembaga dan baik dari pemerintah, swasta, ataupun sesama organisasi nirlaba lainnya.

Segala bentuk dukungan yang diberikan oleh *stakeholders* pendukung sangat dibutuhkan oleh Smile Train Indonesia didalam memberikan pelayanan. Dari hal tersebut dapat dilihat adanya relasi ketergantungan kekuatan (*power dependence relations*) di dalam organisasi nirlaba pelayanan kemanusiaan dengan lingkungan organisasinya.

Keseluruh tahapan proses perencanaan pemasaran sosial yang dilakukan oleh organisasi Smile Train Indonesia bersifat tidak linier atau fleksibel. Hal ini sesuai dengan apa yang diungkapkan oleh Lee dan Kotler (2016) bahwa kesepuluh tahapan yang dikemukakannya bersifat non-linear dan setiap tahapan harus berorientasi pada konsumen atau pelanggan (*consumer-oriented*). Berdasarkan temuan lapangan, tidak semua tahapan perencanaan pemasaran sosial yang dilakukan oleh Smile Train Indonesia sesuai dengan tahapan yang ada di dalam konsep teori perencanaan pemasaran sosial. Beberapa aspek tahapan seperti analisis situasi; identifikasi hambatan, manfaat, motivator, dan kompetisi serta faktor lainnya yang dapat mempengaruhi target audiens dan upaya untuk membuat teori, model, dan kerangka pe-

rubahan, tidak terlihat dalam proses perencanaan pemasaran sosial yang dilakukan oleh Smile Train Indonesia karena kurangnya perhatian pihak manajemen kepada hal tersebut.

Padahal penting bagi suatu organisasi untuk menganalisis hambatan dan biaya yang berhubungan dengan perubahan yang akan dibuat terhadap target audiens, manfaat yang akan diperoleh oleh target audiens, strategi-strategi potensial yang dapat mendorong perubahan, serta faktor-faktor lain yang harus diantisipasi untuk dapat memengaruhi target audiens.

Sebagai pimpinan tertinggi di organisasi Smile Train Indonesia, *country manager* senantiasa berusaha untuk selalu memberi semangat dan motivasi kepada semua *stakeholders* dalam memberikan dukungannya terhadap program pemasaran sosial yang sedang berjalan. *Country manager* juga menekankan pentingnya kerjasama dan komitmen semua pihak yang terlibat. *Country manager* Smile Train Indonesia juga memiliki karakter kepemimpinan yang responsif serta memiliki inisiatif tinggi dan pengawasan melekat untuk memastikan keberlanjutan program pemasaran. Karakter dan jiwa *leadership* yang baik, tidak hanya dimiliki oleh pimpinan tertinggi (*country manager*), tetapi juga dimiliki oleh para *program manager*. Hal itu kemudian ditularkan kepada semua anggota tim dan *stakeholders* lainnya yang terlibat dalam program. Secara umum, karakter-karakter tersebut meliputi semangat kerjasama, ketulusan dalam menjalankan

tugas, mampu memotivasi anggota lain, dan selalu membuktikan dengan aksi daripada sekadar jargon dan himbauan kata.

Jika dikaitkan dengan teori, maka karakteristik pemimpin yang berorientasi perubahan (*change-oriented leaders*), yang dimiliki oleh pihak manajemen Smile Train Indonesia:

- a) *Being able to articulate one's vision* (mampu menyajikan, mengumpulkan, dan mengimajinasikan ke dalam satu visi masa depan dari beberapa orang atau pihak yang terlibat dalam proses perencanaan pemasaran sosial). Manajer Smile Train Indonesia berusaha menjembatani semua visi *stakeholders*, dan menyatukan semua kelebihan dan kekurangan yang dimiliki masing-masing *stakeholders* ke dalam satu tim yang kompak.
- b) *Having a drive for success* (memiliki kebutuhan dan dorongan untuk berprestasi dan mencapai kesempurnaan). Dengan adanya pengawasan melekat dan sikap responsif dalam merespons masalah yang terdapat di lapangan, para manajer Smile Train Indonesia memiliki dorongan untuk selalu menjamin kesempurnaan jalannya perencanaan program.
- c) *Having personal integrity* (memiliki konsistensi dalam perkataan dan tindakan serta dalam nilai dan aksi). Integritas manajer Smile Train Indonesia ditunjukkan dengan loyalitas, komitmen, inisiatif, dan sikap memberi contoh dengan tindakan atau aksi langsung daripada sekadar kata-kata belaka.
- d) *Being flexible* (memiliki kemampuan dan kemauan untuk beradaptasi secara cepat terhadap kondisi perubahan). Manajer Smile Train Indonesia cepat tanggap atau responsif dalam melakukan perubahan.
- e) *Being open to change* (mengetahui bagaimana individu dan organisasi belajar dan beradaptasi terhadap perubahan). Manajer Smile Train Indonesia terbuka terhadap segala macam masukan dan kritik yang diberikan oleh *stakeholders*.
- f) *Being able to influence without authority* (mampu memotivasi melalui perkataan dan perbuatan serta mampu memberdayakan orang lain melalui visi bersama dan komunikasi persuasif). Kemampuan manajer Smile Train Indonesia dalam memberi semangat motivasi kepada para *stakeholders* untuk selalu tulus dalam bekerja tanpa pamrih diakui oleh para *stakeholders*.
- g) *Being able to foster teamwork* (mampu membangun dan menempa tim baik di dalam maupun di luar batas organisasi, yaitu tim internal dengan *stakeholders* eksternal). Manajer Smile Train Indonesia selalu mendorong adanya kerjasama antar tim atau pihak yang terlibat dalam program pemasaran sosial, di mana tim tersebut terdiri dari berbagai macam latar belakang sosial dan profesi.

Secara garis besar, tipe manajemen

konflik dan kolaborasi yang dilakukan oleh organisasi dengan *stakeholders* adalah *Collaboration*, suatu bentuk usaha yang bersifat lebih formal namun masing-masing pihak masih memiliki otonominya sendiri, yang bekerjasama dalam tujuan bersama yang bersifat lebih spesifik, seperti: kontrak perjanjian tertulis, pembiayaan bersama, sistem berbagai informasi bersama. Secara khusus, bentuk upaya manajemen konflik/kolaborasi yang dilakukan oleh pihak manajemen Smile Train Indonesia di dalam proses perencanaan pemasaran sosial organisasi, agar terdapat persamaan persepsi, komitmen dan tujuan antara organisasi dengan *stakeholders*, di antaranya adalah sebagai berikut:

Bentuk taktik politis yang dijalankan oleh organisasi Smile Train Indonesia dapat dikategorikan dalam bentuk *consultation tactics* dan *inspirational appeals*. Pada usaha *consultation tactics*, manajer pemasaran sosial mencari partisipasi dan *feedback* dari *stakeholders* dengan mengkonsultasikan rencana pemasaran sosialnya kepada setiap *stakeholders* melalui penjalinan komunikasi yang intens. Lalu pada tahapan selanjutnya, untuk menjaga semangat dan komitmen *stakeholders* dalam memberikan dukungan, organisasi menjalankan taktik *inspirational appeals* dimana manajer pemasaran sosial membuat pertanyaan dan pernyataan-pernyataan emosional yang dapat menggugah atau membangkitkan antusiasme *stakeholders* dengan menarik nilai-nilai dan cita-cita ideal organisasi dan *stakeholders*, seperti

halnya untuk membangkitkan jiwa kemanusiaan dan kesukarelawanan (*volunteerism*) *stakeholders*.

Melihat usaha yang dilakukan oleh organisasi dalam mengakomodasi kepentingan masing-masing pihak, menurut Falbe (1990), usaha tersebut termasuk dalam bentuk usaha taktik politis organisasi yang biasa dikenal dengan *exchange tactics*. Dalam *exchange tactics*, manajer pemasaran sosial membuat atau menawarkan janji-janji (baik secara eksplisit ataupun implisit) mengenai manfaat nyata yang akan diterima oleh *stakeholders*. Hal itu dilakukan apabila *stakeholders* menerima dan mendukung rencana pemasaran sosial yang ada sesuai dengan keinginan resiprokal (saling menguntungkan) dari kedua belah pihak (Proehl, 2001, hal. 87).

KESIMPULAN

Di dalam melakukan proses perencanaan strategi pemasaran sosial, Smile Train Indonesia telah melibatkan banyak *stakeholders* pendukung, di mana bentuk dukungan yang diberikan oleh *stakeholders* pendukung meliputi dukungan material serta dukungan tenaga, pengetahuan dan keterampilan. Terdapat beberapa tahapan proses yang dijalankan oleh organisasi di mana setiap tahapan semua *stakeholders* tersebut terlibat aktif. Di dalam proses perencanaan pemasaran sosial yang dilakukan, pihak-pihak yang terlibat mengalami hambatan dan tantangan bersama. Namun, hambatan dan tantangan tersebut dapat diatasi dengan adanya upaya yang

dilakukan oleh manajemen Smile Train Indonesia dalam mengelola hambatan dan tantangan tersebut.

Berdasarkan hasil temuan lapangan dan analisis dalam pembahasan, beberapa hambatan seperti kondisi geografis disebabkan oleh kurangnya analisis situasi yang memang Smile Train Indonesia tidak memiliki fokus atau *concern* terhadap tahapan proses ini. Tantangan terkait kompleksitas kondisi pasien atau *target audience* juga merepresentasikan kurangnya usaha Smile Train Indonesia dalam melakukan tahapan proses identifikasi hambatan, manfaat, motivator, dan kompetisi serta faktor lainnya yang dapat mempengaruhi *target audiens*.

Berkaitan dengan salah satu hambatan mengelola hubungan dengan *stakeholders*, yaitu adanya perbedaan persepsi, standar, dan kualifikasi yang dimiliki oleh *stakeholders* dengan prasyarat yang ditetapkan oleh standar Smile Train International, pihak Smile Train Indonesia perlu meningkatkan kualitas dan kuantitas pelatihan bagi para *stakeholders* pendukung yang terlibat dalam tim program sebagai bentuk *knowledge and skill enrichment* bagi mereka.

Bagi *stakeholders* eksternal Hal yang harus dilakukan atau disiapkan adalah memahami dan menjalankan dengan baik standar-standar yang diberikan oleh Smile Train karena untuk menjamin kualitas dan keselamatan pemberian layanan kepada pasien bibir sumbing dan langit-langit mulut. Semua *stakeholders* harus sadar dan paham betul

terkait isu-isu yang dihadapi *target audiens* sehingga nantinya dapat mengadvokasikan kebutuhan-kebutuhan atau masalah yang belum disasar oleh pihak manajemen organisasi Smile Train Indonesia dalam perencanaan program-program pemasaran sosial yang ada.

DAFTAR PUSTAKA

- Bryman, A. (2012). *Social research methods 4th edition*. Oxford: Oxford University Press.
- Hasenfeld, Y. (1992). *Human service as complex organization 3rd edition*. USA: Stage Publication.
- Kotler, P. (2004). *Ten deadly marketing sins*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Lee, N. R., & Kotler, P. (2016). *Social marketing: Changing behaviors for good*. California: Sage Publications, Inc.
- Mano, R. S. (2010). Marketing and performance evaluations in non-profit services. *International journal of productivity and performance management* 59(6) , 555-570.
- M.K. O' Connor, F. N. (2009). *Organization practice: A guide to understanding human services 2n edition*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Mort, G., Weerawardena, J., & Williamson, B. (2007). Branding in the non-profit context: The case of surf life saving australia. *Australasian marketing journal*, 15 (2) , 108-119.
- Neuman, W. L. (2006). *Social research meth-*

ods: Qualitative and quantitative approaches. Boston: Allyn and Bacon.

Packard, T. (2008). Organizational development and change. In T. Mirzahi, & L. Davis, *Encyclopedia of social work 20th edition* (pp. 324-327). New York: Oxford University Press.

Proehl, R. A. (2001). *Organizational change in the human services*. USA: Sage Publications, Inc.

Thaler, J., & B.Helmig. (2013). Promoting good behavior: does social and temporal framing make a difference? *Voluntas: International journal of voluntary and non-profit organizations*, 24 (4) , 1006-1036.