

Manual Pembentukan Focus Group Symbiosis



Credit Union Tyas Manunggal

Manual Pembentukan Focus Group Symbiosis

Credit Union Tyas Manunggal

Penyusun

Dr. Titus Odong Kusumajati, MA.
Dr. YB. Cahya Widiyanta, S.Psi, M.Si.
Ignatius Yulius Kristio Budiasmoro, M.Si.
Stephanus Eri Kusuma, S.E., M.Sc.



SDU Press

Manual Pembentukan Focus Group Symbiosis

Credit Union Tyas Manunggal

Copyright © 2017

Tim Penyusun

Penulis:

Titus Odong Kusumajati

YB. Cahya Widiyanta

Ignatius Yulius Kristio Budiasmoro

Stephanus Eri Kusuma

Buku Cetak

ISBN 978-602-6369-87-1

EAN: 9-786026-369871

Cetakan Pertama, Oktober 2017

vi; 16 hlm.; 14,8 x 21 cm.

PENERBIT:



SANATA DHARMA UNIVERSITY PRESS

Lantai 1 Gedung Perpustakaan USD

Jl. Affandi (Gejayan) Mrican,

Yogyakarta 55281

Telp. (0274) 513301, 515253;

Ext. 51513; Fax (0274) 562383

e-mail: publisher@usd.ac.id

Ilustrasi Sampul & Tata letak:

Tim Penyusun

LUARAN PENELITIAN:



Univeritas Sanata Dharma
Yogyakarta



Kementerian Riset,
Teknologi dan Pendidikan
Tinggi



Sanata Dharma University Press anggota APPTI
(Asosiasi Penerbit Perguruan Tinggi Indonesia)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang.

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apa pun, termasuk fotokopi, tanpa izin tertulis dari penerbit.

Isi buku sepenuhnya menjadi tanggungjawab penulis.

Kata Pengantar

Manual ini dimaksudkan untuk mengembangkan kapasitas dan keahlian bagi para kader, fasilitator dan anggota Credit Union Tyas Manunggal dalam memulai dan membentuk Focus Group Symbiosis (FGS) melalui serangkaian metode dan langkah yang jelas. Manual ini memberikan penjelasan secara detail tentang langkah, pertimbangan dan strategi dalam membentuk FGS dengan mempertimbangkan konteks dan keberlanjutannya.

Manual ini bukan sebuah arahan yang mutlak dalam pembentukan FGS. Penyesuaian dan mungkin juga koreksi masih perlu dilakukan dari waktu ke waktu demi tercapainya sebuah manual yang reliabel dan kontekstual menjawab kebutuhan pengembangan usaha rakyat melalui model paradigma *Focus Group Symbiosis*. Segala masukan dan *feedback* terkait dengan pengembangan manual ini merupakan sebuah harapan yang menjadi semangat bagi penyusun untuk mendapatkannya.

Akhirnya penyusun mengucapkan banyak terima kasih kepada Credit Union Tyas Manunggal (CUTM) yang telah menjadi mitra dalam sejak dalam pengembangan ide maupun pada saat di lapangan. Kemitraan ini sungguh menjadi inspirasi dalam menyelesaikan setiap persoalan dan kesulitan dalam proses selama ini. Kepada Universitas Sanata Dharma, melalui LPPM, penyusun mengucapkan banyak terima kasih untuk fasilitasi dan dukungan informasi sehingga penelitian ini bisa terhubung dengan DIKTI. Penyusun juga mengucapkan banyak terima kasih kepada Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi yang telah berkenan memberikan dukungan finansial dan kepercayaan kepada tim peneliti untuk melakukan proses penelitian yang sangat membanggakan ini. Kepada pihak-pihak yang telah membantu

terselenggaranya pelatihan dan survei awal bagi penyusunan manual ini; para enumerator, mitra lapangan dan warga Credit Union Tyas Manunggal (CUTM), terima kasih untuk totalitas dan kerjasama yang sangat hebat.

Semoga manual ini dapat berguna dan menjadi bahan pengembangan bagi setiap pihak yang berkomitmen dalam pengembangan usaha rakyat.

Yogyakarta, Agustus 2017

Daftar Isi

Kata Pengantar	iii
Daftar Isi	v
Tujuan Manual Pembentukan FGS CUTM	1
Apa itu FGS CUTM	1
Tujuan dan Manfaat FGS CUTM	3
Struktur FGS CUTM	6
Tahapan Umum Pembentukan FGS CUT	9

Tujuan Manual Pembentukan FGS CUTM

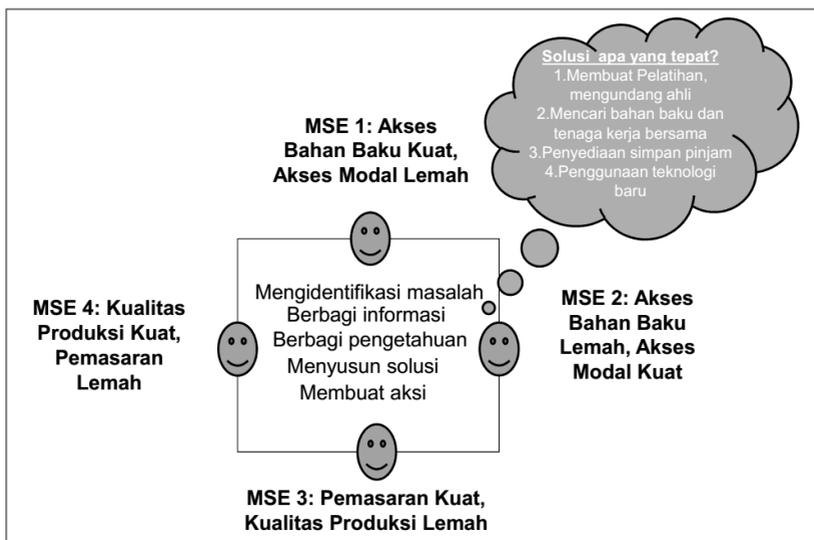
Manual ini menjadi arahan bagi inisiator (CUTM), fasilitator (kader), dan anggota FGS CUTM untuk membangun FGS yang layak (*viable*), mandiri, dan mampu menciptakan lingkungan usaha yang saling menghidupi. Layak dan berkelanjutan, disini, diartikan:

1. Dikelola secara profesional berdasarkan prinsip-prinsip kewirausahaan sosial, yaitu mempertimbangkan keseimbangan antara tiga tujuan: ekonomi (*profit*), sosial (*people*), dan lingkungan (*planet*);
2. Berbasis pada potensi wilayah lokal (baik dari aspek SDA, SDM, modal finansial dan modal sosial-budaya, serta kewirausahaan);
3. Dibutuhkan oleh masyarakat (memiliki pasar potensial yang cukup besar), baik di tingkat lokal, regional, nasional maupun internasional;
4. Memiliki tingkat keterkaitan yang tinggi, baik ke depan ataupun ke belakang (*forward* ataupun *backward linkages*), dengan usaha lain di tingkat lokal, regional, nasional maupun internasional;
5. Memiliki jaringan pendukung usaha (*activity supporting system*) yang luas, kuat dan bersifat saling menguntungkan, baik dari kalangan akademisi, pemerintah, praktisi, dll.

Apa itu FGS CUTM

FGS CUTM menyediakan jasa pengembangan bisnis dan penguatan modal sosial mandiri dan terstruktur yang mampu memfasilitasi anggota CUTM dengan usaha produktif untuk dapat menjadi pelaku bisnis sosial yang kuat, baik di tingkat lokal, regional, nasional

maupun global. Ilustrasi sederhana dari konsep CUTM dapat dilihat pada gambar 1. Dari gambar tersebut, dapat diketahui bahwa FGS CUTM menjadi suatu wadah untuk menjalin komunikasi, bertukar informasi, membangun jaringan, serta mengumpulkan sumber daya (input produksi, pengetahuan, ide, teknologi, dan kekuatan lainnya) secara bersama-sama antara anggota-anggota CUTM dengan usaha (profesi) yang sejenis. Selanjutnya, anggota CUTM yang tergabung dalam FGS menciptakan gerakan usaha bersama yang mendukung penguatan usaha masing-masing anggota FGS dan kesejahteraan bersama.



Gambar 1. Ilustrasi Dasar FGS CUTM

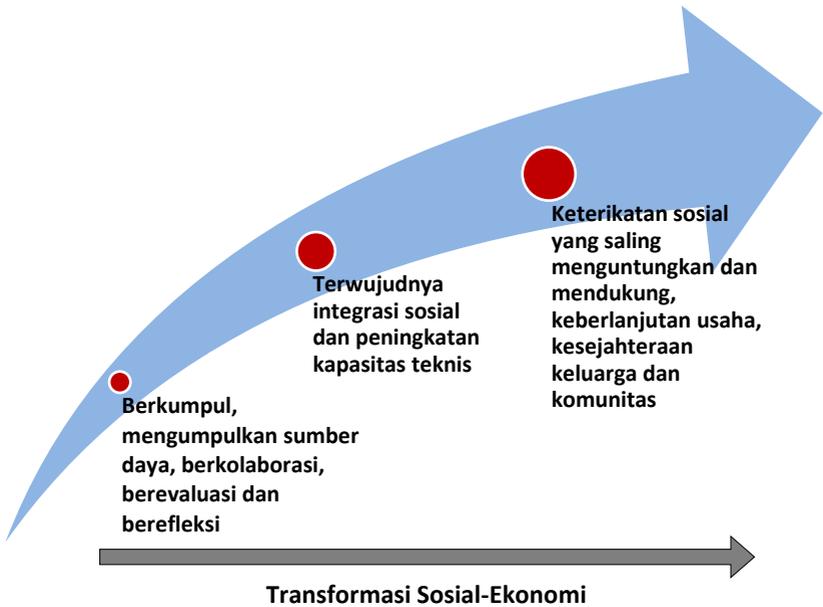
Tujuan dan manfaat FGS CUTM

1. FGS CUTM diharapkan mampu memfasilitasi penciptaan kemandirian, pemberdayaan, dan kesejahteraan anggota CUTM, pada khususnya, dan masyarakat lokal di wilayah operasional CUTM, pada umumnya.
2. Melalui keterlibatan dalam FGS yang berfungsi optimal, anggota-anggota CUTM dengan usaha sejenis diharapkan dapat berbagi pengalaman positif maupun negatifnya, belajar dari pengalaman tersebut, dan saling membantu dalam mengatasi permasalahan. Selain itu, FGS menjadi jembatan untuk membangun keeratan sosial, kekuatan bersama, dan daya tawar anggotanya dalam menjalankan bisnisnya. Dengan berbagai keunggulan tersebut, FGS menjadi sarana yang membantu pelaku usaha anggota CUTM untuk mengatasi berbagai macam permasalahan terkait usahanya dan membangun modal sosial diantara mereka. Selain itu, dengan menjalin kekuatan bersama, mereka juga akan lebih mudah menjalin kerjasama yang setara dengan pihak eksternal dalam mendukung kepentingan bisnisnya, misalnya kerjasama dengan pelanggan, distributor produk, pemerintah, asosiasi bisnis, universitas, lembaga penelitian dan penelitian.
3. Dalam jangka panjang, seiring dengan perkembangannya, FGS CUTM akan saling berkaitan, bersinergi dan saling menopang kegiatan usaha satu sama lain. Sebagai contoh: FGS pertanian, FGS perikanan dan FGS perdagangan bisa saling menopang satu sama lain.

4. FGS CUTM juga ditargetkan mampu memberikan sejumlah dampak positif bagi banyak pihak di luar anggota FGS CUTM. Pertama, bagi CUTM, hadirnya CUTM dalam bentuk pendampingan bisnis dan sosial CUTM melalui FGS mendukung tumbuhnya loyalitas anggota.¹ Selain itu, FGS yang optimal akan mampu mewujudkan pendampingan bisnis dan sosial anggota CUTM yang efektif dan mendukung perkembangan bisnis anggota CUTM. Perkembangan bisnis anggota yang disertai loyalitas terhadap CUTM akan mampu mendukung terwujudnya pertumbuhan kinerja CUTM. Kedua, bagi masyarakat lokal di sekitar wilayah operasional, perkembangan usaha anggota maupun kinerja CUTM akibat kegiatan FGS CUTM selanjutnya menimbulkan *multiplier effects* berupa peningkatan aktivitas ekonomi dan, selanjutnya kesejahteraan masyarakat, di wilayah operasional CUTM. Pada tahapan selanjutnya, sejumlah dampak positif tersebut akan mampu mendukung perkembangan FGS CUTM.

Pengembangan FGS CUTM yang optimal akan mendorong hubungan simbiosis yang saling menguntungkan, berkelanjutan, dan saling menghidupi antara banyak pihak yang terkait dengan FGS CUTM.

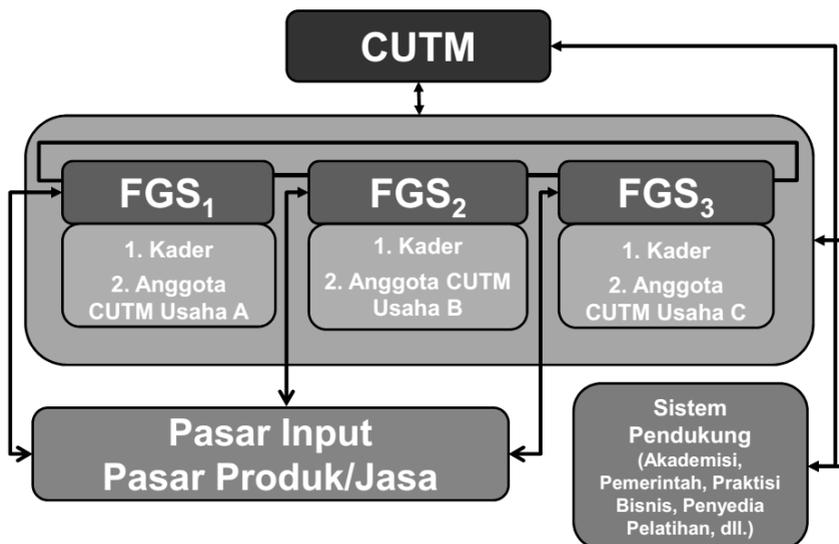
¹ Kehadiran CUTM sebagai inisiator dan pengawal pelaksanaan FGS membuat anggota CUTM merasa yakin bahwa CUTM tidak hanya menyediakan pelayanan finansial, namun juga melakukan pendampingan usaha dan sosial bagi mereka. Hal ini selanjutnya mendorong loyalitas anggota kepada CUTM.



Gambar 2. Kerangka Pencapaian Tujuan FGS CUTM

Struktur FGS CUTM

Secara teknis, struktur operasional FGS CUTM dapat diterangkan melalui Gambar 3. Dari gambar tersebut, dapat diketahui sejumlah elemen pokok dalam pengembangan FGS, berikut fungsinya masing-masing:



Gambar 3. Struktur FGS CUTM

CU Tyas Manunggal (CUTM). CUTM berperan sebagai inisiator (penggerak awal), pengawas, dan pembina FGS CUTM. Terkait dengan sejumlah peran tersebut, pada awal pembentukan FGS, CUTM menyediakan sarana basis untuk terwujudnya FGS yang berfungsi optimal. Sarana basis yang dimaksud adalah informasi (data) dan kajian terkait sektor potensial yang dikembangkan serta kader dan sistem yang ideal untuk mendampingi pembentukan

serta operasionalisasi FGS serta melakukan monitoring dan evaluasi kegiatan FGS. Dalam banyak aspek, CUTM juga menjadi sistem pendukung (*supporting system*) dalam kegiatan operasional FGS, misalnya dalam hal penyediaan informasi bisnis, pelatihan usaha, modal, fasilitasi pembentukan jaringan (pemasaran, bahan baku, regulasi, dll).

Kader CUTM. Kader berperan sebagai moderator, motivator, konsultan dan reporter FGS CUTM. Sebagai moderator, kader menjadi pihak yang memfasilitasi proses partisipatif dan transformasi FGS CUTM, mulai dari penggalian ide dari anggota-anggota FGS, perumusan ide menjadi aksi yang terencana dan berjalan optimal, serta menginisiasi proses reflektif dalam FGS CUTM. Sebagai motivator, kader menjadi pihak yang senantiasa memonitor perkembangan kegiatan FGS CUTM dan memastikan terpeliharanya semangat dari anggota FGS CUTM untuk berkontribusi positif bagi perkembangan kinerja FGS, baik dari aspek ekonomi maupun sosial. Sebagai konsultan, kader menjadi pihak yang mampu mengenali dan peka terhadap permasalahan-permasalahan yang dialami oleh FGS (baik terkait hal organisasional, pengelolaan usaha, dan kegiatan bisnis) dan mengupayakan berbagai alternatif penyelesaian dari masalah tersebut, baik dengan melibatkan atau tidak melibatkan pihak eksternal FGS CUTM. Sebagai reporter, kader menjadi pihak yang melaporkan perkembangan kinerja FGS CUTM, dari berbagai aspek, kepada CUTM. Terkait dengan berbagai peran kader CUTM di atas, kader CUTM memerlukan sejumlah kriteria khusus dan sejumlah pelatihan untuk untuk menjamin kapasitasnya dalam pelaksanaan tugas-tugasnya.

Anggota FGS. Anggota FGS merupakan anggota CUTM yang memiliki usaha produktif dan telah diklasifikasikan ke dalam kelompok usaha yang sejenis. Anggota-anggota FGS mempunyai

kewenangan untuk menentukan arah pengembangan FGS mereka dengan pendampingan dari Kader CUTM. Perumusan, perencanaan, pengelolaan, penilaian, dan evaluasi-refleksi program-program FGS dilakukan secara partisipatif melibatkan seluruh anggota FGS.

Lembaga pendukung. Lembaga pendukung terdiri dari lembaga pendidikan dan pelatihan, lembaga pemerintah, lembaga sosial, serta lembaga lain yang memiliki kesamaan misi dengan FGS CUTM dan CUTM untuk memberdayakan dan meningkatkan kesejahteraan bersama masyarakat lokal anggota CUTM. Lembaga-lembaga pendukung ini diorientasikan sebagai lembaga yang mampu mampu menjalin kerjasama dengan FGS CUTM berdasarkan prinsip kesetaraan, sepengetahuan pihak CUTM, dan mampu mendukung penguatan FGS CUTM di berbagai aspek pengelolaan FGS CUTM.

Tahapan Umum Pembentukan FGS CUTM

Langkah 1: Penentuan kriteria usaha potensial

CUTM, bersama *stakeholders* FGS, menentukan kriteria utama yang akan menjadi dasar (basis penilaian) untuk menentukan prioritas dalam proses pemilihan usaha-usaha potensial yang akan dikembangkan menjadi FGS. Kriteria yang dipilih tentunya harus merefleksikan visi dan misi pengembangan FGS. Alternatif kriteria utama yang dapat dipilih, diantaranya, adalah:

1. Potensi pasar
 - Tingkat permintaan efektif (permintaan yang disertai dengan kemampuan membeli) terhadap produk, baik dari dalam dan/atau luar negeri, dalam jangka panjang;
 - Tingkat pertumbuhan penjualan produk;
 - Tingkat keluasan area pemasaran potensial dan prospek perluasan area usaha;
 - Ketersediaan jaringan dan sarana-prasarana pendukung pemasaran dalam jangka panjang.
2. Produksi dan akses input
 - Prospek pengembangan produk;
 - Kapasitas teknis produksi dan semangat kewirausahaan masyarakat lokal;
 - Tingkat kemudahan memperoleh bahan baku dalam jangka panjang;
 - Ketersediaan jaringan dan sarana-prasarana pendukung produksi dalam jangka panjang, misalnya: mesin, teknologi produksi, kapasitas inovasi-riset dan lain-lainnya.

3. Tingkat persaingan usaha

- Ketersediaan usaha dan produk sejenis yang terkait (komplementer dan substitusi) di sekitar wilayah usaha
- Struktur pasar (konsentrasi pasar, derajat integrasi pasar, hambatan masuk pasar, sifat pasar—persaingan sempurna, monopolistik, monopoli, oligopoli—) dan perilaku pasar (strategi-strategi persaingan yang digunakan—harga dan non-harga).

4. Faktor sosial dan lingkungan

- Penciptaan lapangan kerja (penggunaan teknologi padat karya);
- Pengurangan kemiskinan;
- Pelibatan masyarakat yang termarjinalkan (wanita, difabel, dll.);
- Konsep bisnis yang memperhatikan kesinambungan lingkungan hidup.

5. Faktor kelembagaan

- Ketersediaan dukungan regulasi lokal, regional, dan internasional terkait aktivitas produksi dan pemasaran;
- Hubungan sosial, kondisi-kondisi sosial, dan teknik-teknik rekayasa sosial yang berpotensi mendukung atau menghambat kinerja FGS;
- Ketersediaan kelompok-kelompok bisnis dan organisasi-organisasi sosial yang mendampingi kegiatan operasional suatu usaha serta mengupayakan peningkatan kapasitas pelaku-pelaku usaha di dalamnya.

6. Faktor-faktor lainnya

- Tingkat fluktuasi harga;
- Tingkat ketidakpastian usaha (musim, dll.).

Apabila waktu dan sumber daya memungkinkan, keputusan tentang kriteria mana yang akan digunakan dalam memilih usaha yang akan dikembangkan dalam FGS harus dilakukan secara partisipatif, yaitu melalui diskusi dengan para partisipan tentang kriteria mana yang paling relevan terhadap kondisi setempat serta syarat-syarat yang harus dipenuhi agar analisis dapat dilakukan. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan rasa kepemilikan atas proses yang terjadi, dan sekaligus dapat memperkuat kesamaan pemahaman di antara partisipan dalam mengidentifikasi rantai nilai yang akan dipilih.

Langkah 2: Pembobotan kriteria usaha potensial

Setelah melakukan pemilihan kriteria, CUTM bersama *stakeholders* FGS menentukan pembobotan bagi setiap kriteria yang telah dipilih. Pada tahapan ini, kriteria tertentu mungkin akan dipandang memiliki tingkat kepentingan dan urgensi yang lebih tinggi dalam pencapaian visi dan misi pengembangan FGS. Kriteria seperti ini akan memperoleh bobot yang lebih tinggi dibandingkan kriteria lainnya. Apabila waktu dan sumber daya memungkinkan, penetapan bobot berbagai kriteria ini harus dilakukan secara partisipatif, dengan mengikutsertakan seluruh partisipan dalam proses pengambilan keputusan. Sama halnya dengan pemilihan kriteria, hal ini dilakukan untuk membangun rasa memiliki atas proses yang terjadi serta meningkatkan pemahaman atas alasan pemilihan rantai nilai.

Langkah 3: Pembuatan daftar usaha potensial berikut kajiannya

Apabila kriteria pemilihan rantai nilai yang akan dianalisis telah ditetapkan dan diberi bobot, langkah selanjutnya ialah membuat daftar seluruh rantai nilai/produk/komoditas potensial pada daerah yang ditentukan. Daftar ini disusun secara partisipatif oleh para calon pelaku usaha FGS, yang bisa jadi juga merupakan pelaku yang menetapkan kriteria pada langkah 1. Usaha potensial yang

teridentifikasi diharapkan merupakan usaha-usaha yang potensial untuk dikembangkan di daerah tersebut, baik dilihat dari aspek bisnis maupun sosialnya.

Setelah daftar tersebut tersedia, selanjutnya dilakukan pengkajian terkait data tersebut. Pada dasarnya, kajian ini merupakan kajian untuk mengalisis prospektivitas usaha-usaha produktif yang potensial untuk dikembangkan menjadi FGS, dalam artian yang memenuhi kriteria-kriteria utama yang telah ditentukan. Secara teknis, para partisipan dapat diajak mendiskusikan dan membagikan pemahaman mereka atas usaha potensial yang telah teridentifikasi serta diminta memberikan penilaiannya terhadap usaha-usaha potensial tersebut berdasarkan kriteria utama yang telah ditetapkan. Selanjutnya, hasil diskusi dan *sharing* tersebut diolah lebih lanjut. Kemudian, jenis usaha potensial yang akan dikembangkan sebagai FGS dipilih melalui forum diskusi antara seluruh pihak yang terkait, CUTM dan *stakeholders* FGS.

Langkah 4: Pengalokasian anggota CUTM ke dalam FGS-FGS yang relevan

Setelah FGS yang akan dikembangkan ditentukan, selanjutnya anggota-anggota CUTM yang memiliki usaha dikelompokkan berdasarkan usaha yang digelutinya ke dalam FGS yang relevan. FGS tertentu, misalnya FGS pertanian, mungkin akan menjadi FGS yang jumlah personilnya paling banyak karena sebagian besar anggota CUTM bermata pencaharian sebagai petani. Dilandasi pemikiran bahwa jumlah anggota FGS yang terlalu besar akan menjadikan kegiatan operasional FGS tidak efektif, apalagi di awal pembentukan dimana setiap anggota diharapkan memiliki peran yang penting, maka FGS dengan jumlah yang terlalu besar sebaiknya dipecah. Jumlah ideal anggota dalam tiap-tiap FGS sebaiknya disesuaikan

dengan karakteristik usaha suatu FGS. FGS dengan cabang usaha yang bervariasi mungkin dapat menampung lebih banyak jumlah anggota.

Langkah 5: Pemilihan Kader FGS

Pada tahapan ini, perlu diidentifikasi individu-individu yang memiliki kapasitas yang memadai (baik dari sisi kompetensi, pengalaman, serta kemampuan dalam memimpin, berkomunikasi dan menggerakkan masyarakat). Kader yang dipilih sebaiknya merupakan pemain utama dalam jenis usaha potensial yang akan dikembangkan sebagai FGS atau yang memiliki integritas dalam gerakan CUTM. Selain itu, kemampuan calon kader untuk menggerakkan masyarakat lokal yang menjadi wilayah operasional FGS juga menjadi nilai tambah utama dalam pemilihan kader FGS. Apabila kondisi memungkinkan, kader dapat dipilih secara partisipatif oleh *stakeholders* FGS. Meskipun demikian, jika kondisi tidak memungkinkan, kader dapat ditentukan oleh CUTM.

Langkah 6: Pelatihan Kader FGS

Lokakarya dengan target peserta kader FGS yang telah terpilih ini bertujuan untuk meningkatkan kapasitas kader agar mampu menjalankan perannya sebagai penggerak FGS CUTM secara efektif. Tujuan dari lokakarya ini adalah membentuk kader menjadi fasilitator pembentukan dan pengelolaan FGS. Secara umum, lokakarya ini memberikan pembelajaran tentang: 1) pentingnya transformasi diri dari wirausahawan komersial ke wirausahawan sosial, 2) fungsi fasilitasi model usaha interdependen bagi penguatan bisnis bersama, 3) filosofi modal sosial dan keberlanjutan komunitas, 4) penguatan dan peneguhan semangat melayani bagi pencapaian aktualisasi diri, 5) dasar-dasar fasilitasi dan intermediasi kewirausahaan sosial.

Langkah 7: Pelatihan Pengelola CUTM Terkait Pengelolaan FGS

Lokakarya dengan target peserta pengurus dan manajemen CUTM, terutama yang bertanggungjawab dalam dalam penyiapan sistem operasional, monitoring-evaluasi, dan pendampingan FGS CUTM ini, bertujuan untuk memperluas wawasan dan menguatkan kapasitas pengelola CUTM (terutama pengurus dan manajemen) dalam memfasilitasi usaha integratif yang berelasi dengan CUTM. Lokakarya ini memberikan pembelajaran tentang: 1) tren pasar global dan filosofi “*the change is must*”, 2) model dan strategi pengelolaan usaha interdependen berbasis klaster bisnis, 3) konsekuensi dan tuntutan model fasilitasi credit union yang melayani usaha interdependen berbasis klaster bisnis, 4) teknik fasilitasi (pengelolaan) credit union yang melayani usaha interdependen berbasis klaster bisnis.

Langkah 8: Lokakarya untuk anggota FGS

Lokakarya dengan target peserta anggota FGS CUTM ini merupakan wujud sosialisasi model kerja usaha bersama berbasis klaster bisnis bagi anggota FGS yang dilakukan sebagai sarana untuk membangun etos usaha interdependen dari tiap-tiap anggota FGS CUTM. Lokakarya ini memberikan pembelajaran tentang: 1) pentingnya etos usaha interdependen yang saling menguntungkan (bersifat mutualisme), 2) Pentingnya membangun sistem usaha kolektif yang saling menguntungkan demi keberlanjutan usaha bersama, dan 3) pengembangan wahana bagi tumbuhnya sistem komunitas usaha berbasis klaster bisnis di kalangan para pelaku usaha (dalam keanggotaan credit union maupun jangkauan potensial koperasi).

Langkah 9: Pembentukan FGS CUTM

Setelah lokakarya terhadap ketiga *stakeholders* utama FGS dilakukan, diasumsikan bahwa: 1) ketiga *stakeholders* utama tersebut memiliki pemahaman yang sama terkait pentingnya

pengembangan FGS dan 2) masing-masing *stakeholders* memiliki modal dasar untuk menyiapkan sistem yang mendukung kegiatan operasional FGS. Berbasis dari kesamaan pemahaman tersebut, ketiga *stakeholders* utama FGS tersebut berkumpul bersama dan menetapkan pembentukan FGS CUTM.

ISBN 978-602-6369-87-1



9 786026 369871