

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kepemimpinan Transformasional merupakan salah satu unsur penting dalam menentukan keberlangsungan dan perkembangan organisasi.¹ Kepemimpinan Transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menginspirasi dan mendorong pengikutnya untuk dapat bekerja secara inovatif. Dalam perkembangannya kepemimpinan transformasional diperlukan dalam memberdayakan semua potensi yang dimiliki organisasi tersebut.² Kepemimpinan transformasional yang demikian diperlukan dalam mendorong organisasi untuk terus belajar dan tanggap terhadap perubahan dan perkembangan yang terjadi. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional merupakan faktor

¹ Sofiah dkk, *Konsep kepemimpinan Transformasional*, Jurnal Ilmiah Indonesia, Vol. 2, No. 2 (2021)

² Sumarsid dkk, *Tinjauan Penelitian Gaya Kepemimpinan*, Jurnal Ilmiah M-Progres, Vol. 14, No. 1 (2024)

penggerak organisasi melalui penanganan perubahan dan manajemen yang dilakukannya sehingga berpengaruh terhadap mutu organisasi dan sumber daya manusia.

Beberapa tahun terakhir upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi menjadi hal yang mendesak.³ Hal ini disebabkan adanya tuntutan terhadap kualitas sumber daya manusia sebagai akibat langsung dari perkembangan ilmu pengetahuan yang begitu pesat. Manajemen yang baik terhadap sumber daya manusia, akan berpengaruh terhadap keberhasilan semua program organisasi.⁴ Karena sumber daya manusia adalah pilar utama didalam sebuah organisasi. Sumber daya manusia adalah individu yang sangat produktif yang bertindak sebagai mesin dan aset suatu organisasi dan

³ Prasetyo dan Anwar, *Karakteristik Komunikasi Interpersonal serta relevansinya dengan kepemimpinan transformasional*, Jurnal komunikasi pendidikan, Vol. 5, No. 1 (2021)

⁴Eri Susan,*Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jurnal Ilmiah, Vol. 9, No. 2 (2019)

oleh karena itu perlu dilatih dan dikembangkan keterampilannya.⁵ Oleh karena itu, pengembangan sumber daya manusia mempunyai dampak yang signifikan terhadap efektivitas dan efisiensi organisasi. Sumber daya manusia (SDM) sangat penting dan harus ada untuk mencapai tujuan organisasi atau bisnis.

Sumber daya manusia dalam lembaga keagamaan harus di bekali nilai spiritual sebagai landasan dalam bekerja.⁶ Lembaga keagamaan merupakan salah satu Lembaga yang dapat mencapai sesuatu yang baik. Hal ini berdampak besar terhadap perubahan masyarakat, termasuk kesejahteraan sosial. Memenuhi kebutuhan material, spiritual, dan sosial seseorang agar dapat berkembang hingga dapat hidup bermartabat dan memenuhi fungsi sosial. Kehadiran lembaga keagamaan diharapkan dapat memenuhi

⁵Hanifa Mardhiyah, *Pentingnya Keterampilan Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jurnal Pendidikan, Vol. 12, No. 1 (2021)

⁶Yulistiyono, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jurnal Pendidikan, Vol. 2, No. 2 (2020)

fungsi mempengaruhi perilaku masyarakat dan mengubahnya menjadi lebih baik.⁷ Sebab, nilai-nilai yang terkandung di dalamnya mengajarkan kita mana yang baik dan mana yang buruk. Dimana suatu lembaga keagamaan mampu mengkomunikasikan, menyebarkan dan mengamalkan ajaran agama kepada masyarakat.

Sebagai lembaga dakwah dan pendidikan yang memiliki visi besar dan mencetak kader-kader mujahid dakwah dan pemimpin umat, Hidayatullah sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang tidak hanya unggul dalam kemampuan teknis dan akademik, tetapi juga kuat dalam spiritualitas, akhlak, dan loyalitas terhadap visi perjuangan lembaga. Dalam mencapai tujuan tersebut, pola kepemimpinan yang diterapkan memainkan peran yang sangat penting. Salah satu pendekatan

⁷Mawardi, *Manajemen Lembaga Keagamaan*, Vol. 2, No. 01 (2019)

kepemimpinan yang dinilai efektif secara menyeluruh adalah kepemimpinan transformasional. Hidayatullah Bengkulu yang memiliki basis kaderisasi kuat, memiliki peran penting dalam mencetak generasi dakwah yang siap menghadapi tantangan zaman.

Ketua Yayasan Hidayatullah menunjukkan ciri-ciri kepemimpinan transformasional melalui kemampuannya menginspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk turut serta dalam visi besar pembangunan pondok pesantren. Dengan keteladanan, komitmen terhadap nilai-nilai dakwah, serta semangat dalam menggerakkan masyarakat dan karyawan untuk berkontribusi dalam pembangunan melalui wakaf dan sedekah, ia mampu menumbuhkan semangat kolektif dan rasa tanggung jawab bersama. Kepemimpinannya yang visioner, penuh integritas, dan fokus pada pembinaan spiritual serta pengembangan pendidikan mencerminkan karakter transformasional yang

mendorong perubahan positif dan berkelanjutan dalam lingkungan pesantren.

Secara fisik, ketua yayasan mampu mengubah tatanan bangunan menjadi lebih rapi, tertata, dan fungsional. Hal ini terlihat dari adanya renovasi besar pada gedung-gedung lama serta pembangunan unit-unit baru yang lebih representatif. Penataan ulang ini tidak hanya memperbaiki kondisi visual, tetapi juga meningkatkan kenyamanan dan efisiensi penggunaan ruangan dalam mendukung aktivitas pendidikan maupun administrasi yayasan. Keterlibatan langsung ketua dalam merancang ulang desain dan skema pembangunan mencerminkan kepemimpinan yang visioner dan berorientasi pada kemajuan lembaga dalam jangka panjang.

Di sisi lain, ketua yayasan juga menunjukkan kepemimpinan yang efektif dalam mengarahkan para karyawan untuk bekerja secara produktif, meskipun dengan upah yang relatif rendah. Hal ini dapat dicapai

melalui pendekatan motivasional yang kuat, komunikasi yang terbuka, serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif dan penuh rasa kekeluargaan. Ketua yayasan mampu menanamkan nilai-nilai keikhlasan, semangat pengabdian, dan kesadaran akan pentingnya kontribusi terhadap lembaga sebagai bentuk ibadah dan tanggung jawab sosial.

Selain memimpin yayasan secara struktural, Ketua Yayasan juga mengemban amanah sebagai kepala Departemen Perkaderan, yang memiliki tanggung jawab besar dalam pembinaan ideologis, spiritual, dan moral kader. Melalui peran ganda ini, ketua yayasan tidak hanya fokus pada aspek manajerial lembaga, tetapi juga aktif dalam pembinaan nilai-nilai keislaman dan perjuangan dakwah Hidayatullah kepada seluruh elemen internal yayasan. Secara strategis, ketua yayasan berhasil menjalankan program tarbiyah secara intensif dan konsisten kepada dua kelompok utama, karyawan

eksternal (non-kader) dan para santri. Pembinaan ini tidak sekadar formalitas kegiatan, tetapi dilandasi semangat membentuk kepribadian Islami yang kokoh, loyal terhadap visi perjuangan, dan siap menjadi bagian dari gerakan dakwah Hidayatullah.

Karyawan eksternal, yang awalnya hanya direkrut untuk kebutuhan operasional lembaga seperti bagian administrasi, keamanan, atau teknisi, mendapatkan perhatian khusus dalam pembinaan. Melalui pendekatan tarbiyah rutin seperti halaqah, taklim internal, dan daurah, Ketua Yayasan mampu menanamkan nilai-nilai manhaj Hidayatullah, hingga menumbuhkan kesadaran ideologis dan komitmen dakwah pada diri mereka. Hasilnya, banyak dari mereka yang semula bekerja karena kebutuhan ekonomi, justru tumbuh menjadi pribadi yang berkomitmen tinggi terhadap misi dakwah dan akhirnya menyatakan kesiapan bergabung sebagai kader resmi.

Di sisi lain, para santri juga dibina tidak hanya dari aspek keilmuan akademik, tetapi juga dibekali dengan wawasan perjuangan dan disiplin kaderisasi sejak dini. Ketua Yayasan memastikan bahwa seluruh program pembelajaran dan kegiatan santri tetap berada dalam koridor pembentukan karakter kader. Melalui kegiatan-kegiatan seperti mabit, rihlah tarbawiyah, muhadharah, dan bimbingan langsung, ketua yayasan mampu menumbuhkan semangat perjuangan dalam diri santri. Ketua Yayasan juga tidak segan turun langsung dalam menyampaikan materi pembinaan, memantau perkembangan karakter santri, serta memberikan arahan dan motivasi pribadi. Dengan demikian, pembinaan tidak hanya dilakukan secara struktural, tetapi juga dengan pendekatan hati-ke-hati, yang menjadikan proses kaderisasi lebih membekas.

Selain itu Ketua Yayasan juga pernah merintis cabang dengan memulai perjuangannya dari nol di Mukomuko yang belum memiliki sarana pendidikan

Islam yang memadai. Dengan penuh kesabaran dan keyakinan, beliau memulai langkah awal tanpa fasilitas, hanya berbekal semangat dakwah dan niat yang tulus untuk mencetak generasi yang berakhlak mulia. Perjuangannya membuahkan hasil ketika ada pihak dermawan yang mewakafkan sebidang tanah untuk dijadikan lokasi pesantren. Tanah wakaf tersebut menjadi pondasi awal berdirinya pondok yang kemudian berkembang seiring waktu. Setelah memperoleh tanah wakaf, beliau terus melanjutkan pembangunan dengan menggerakkan hati masyarakat untuk bersedekah dan ikut serta dalam perjuangan dakwah. Pembangunan fisik dilakukan secara bertahap dengan gotong royong, dan beliau juga mampu mengajak karyawan laki-laki untuk terlibat langsung dalam proses pembangunan. Dengan dukungan masyarakat dan kerja keras tim, akhirnya berdirilah lembaga pendidikan formal di bawah naungan pesantren, dimulai dari Taman Kanak-Kanak (TK),

dilanjutkan dengan Sekolah Dasar (SD), hingga Sekolah Menengah Pertama (SMP). Ketiga jenjang pendidikan ini menjadi bagian dari cita-cita besar untuk mencetak generasi Islam yang cerdas, mandiri, dan berakhlak Qur'ani.

Dari hasil observasi diawal Yayasan Hidayatullah adalah salah satu yayasan yang masih eksis hingga sekarang. Dimana yayasan tersebut memiliki beberapa unit pendidikan mulai dari TK, SD, SMP dan SMA. Bukan hanya menyediakan unit pendidikan tetapi juga memiliki Koperasi, UKM mart dan *flying fox* sebagai wahana *Out Bond*. Untuk Pendidikan Hidayatullah menggunakan konsep pendidikan integral yaitu konsep pendidikan yang memadukan intelektual, moral,, dan spiritual.⁸

Melihat visi yang besar, banyak nya unit yang ada, pembangunan, kaderisasi dan konsep pendidikan yang digunakan serta dinamika yang terus

⁸ Observasi, di Yayasan Hidayatullah Kota Bengkulu, 12 Januari 2024

berkembang. Ini akan menjadi tantangan untuk melihat bagaimana kepemimpinan transformasional diterapkan dan sejauh mana pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan. Sehingga memberikan kontribusi nyata terhadap tujuan Lembaga Hidayatullah.

Berdasarkan latar belakang di atas Penelitian yang berjudul Penerapan Kepemimpinan Transformasional Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia di Lembaga Keagamaan menarik untuk diteliti dan dapat menambah kekurangan penelitian sebelumnya.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang sudah dikemukakan di atas maka dapat diketahui penting bagi peneliti untuk mengkaji penelitian tersebut dengan rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana penerapan kepemimpinan transformasional dalam pengembangan sumber

daya manusia dilembaga keagamaan
Hidayatullah Kota Bengkulu

2. Bagaimana faktor pendukung penerapan kepemimpinan transformasional dalam pengembangan sumber daya manusia di lembaga keagamaan Hidayatullah Kota Bengkulu

C. Batasan Penelitian

Untuk mendapatkan data yang valid dan mendalam maka penelitian ini hanya berfokus pada penerapan kepemimpinan transformasional dan tidak membahas gaya kepemimpinan yang lain. Batasan penelitian ini adalah mencakup pimpinan pimpinan di Lembaga Hidayatullah Kota Bengkulu periode 2023-2024.

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan dari rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Menjelaskan bagaimana penerapan kepemimpinan transformasional dalam pengembangan sumber daya manusia dilembaga keagamaan Hidayatullah Kota Bengkulu
2. Menjelaskan bagaimana faktor pendukung penerapan kepemimpinan transformasional dalam pengembangan sumber daya manusia di lembaga keagamaan Hidayatullah Kota Bengkulu

E. Manfaat Penulisan

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan motivasi baik secara teoritis maupun praktis

1. Manfaat Teoritis
 - a) Hasil penelitian ini diharapkan bisa menjadi landasan atau pijakan serta masukan dan pemikiran baru dengan harapan mendapat

keilmuan dan wawasan tentang kepemimpinan transformasional

- b) Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi pengembangan penelitian ilmiah.

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, diharapkan hasil penelitian ini dapat memperkaya pengetahuan mahasiswa tentang penelitian manajemen dakwah.

2. Manfaat Praktis

- a) Dengan melihat adanya persaingan antar institusi atau lembaga semakin ketat. Maka penelitian ini diharapkan bisa menjadi operasional baru dengan wawasan dan pemikiran dalam membantu pemimpin untuk meningkatkan kualitas kinerja karyawan nya. Serta menjadi lembaga atau institusi yang maju dan unggul.

- b) Hasil penelitian ini diharapkan bisa menjadi landasan operasional baru khususnya untuk lembaga Agama Islam dalam mengembangkan serta mengoptimalkan Lembaga Agama Islam secara profesional dan berkualitas melalui gaya kepemimpinan transformasional yang dijalankan.

F. Kajian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Marzuki ali tentang kepemimpinan transformasional dalam manajemen sumber daya manusia di Kupang Nusa Tenggara Timur. Penelitian yang terdiri atas data primer dan data sekunder. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dari pengolahan dan analisis data menggunakan skala likert.⁹ Hasil penelitian menunjukkan ini

⁹Marzuki, *Kepemimpinan Transformasional Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jurnal Ecoment Global, Vol. 2, No. 1 (2021)

menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dalam pemerintahan kota secara umum diterapkan dengan baik oleh para pengambil kebijakan. Hal ini dibuktikan dengan kemampuan bervisi, komunikasi yang menginspirasi, pemimpin yang suportif, peningkatan kapasitas intelektual, dan rasa hormat terhadap individu.

Pemerintah kota memainkan peran penting dalam mengembangkan kebijakan publik yang baik untuk menjamin kesejahteraan dan pembangunan kota yang berkelanjutan. Kebijakan publik yang baik dapat memberikan dampak positif terhadap kesejahteraan dan pembangunan kota. Seperti langkah-langkah untuk meningkatkan infrastruktur berkualitas, layanan kesehatan yang baik dan terjangkau, serta pendidikan yang baik dapat meningkatkan kualitas hidup dan pertumbuhan ekonomi masyarakat perkotaan. Kebijakan yang berkualitas dan baik dapat berdampak

positif pada banyak aspek kehidupan masyarakat, mulai dari segi perekonomian,

infrastruktur, pendidikan, hingga lingkungan. Maka segala keputusan yang diambil oleh pemerintah akan berdampak langsung pada seluruh aspek kehidupan masyarakat.

Penelitian kedua dilakukan oleh Nurarini Arsyad dengan judul peran kepemimpinan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia pada pemerintah di desa Mamampang Tombolo Pao. Metode yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus.¹⁰ Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran kepemimpinan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di desa Tonasa dan desa Mamampang dapat dilihat berdasarkan peran kepala desa sebagai Decision making (peranan pembuat keputusan), Informational

¹⁰Nurarini Arsyad, *Peran Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia*, Jurnal Inovasi dan Bisnis Indonesia, Vol. 3, No.3 (2020)

role (peranan sumber informasi) dan Interpersonal role (Peranan pribadi). Hal ini yang mampu memberikan pengaruh besar terhadap kualitas sumber daya manusia.

Ketiga peran pemimpin tersebut sudah di jalankan oleh kepala desa di desa Tonasa dan desa Mamampang dimana dalam Decision making, kepala desa menempatkan dirinya sebagai Entrepreneur, Distrubance handler, Resource allocation, dan Negotiator. Dalam Informational role kepala desa menempatkan dirinya sebagai Monitor and dessiminator dan Spoke person. Dan dalam interpersonal role kepala desa menempatkan dirinya sebagai Figurehead, Leader dan Liaison. Pengambilan keputusan memastikan bahwa tindakan yang diambil bermanfaat bagi masyarakat, dan fungsi informasi membantu dalam perolehan dan penyebaran informasi yang relevan. Sebaliknya, peran interpersonal membangun hubungan baik dengan masyarakat dan

meningkatkan kepercayaan dan kolaborasi. Sehingga terciptalah sumber daya manusia yang berkualitas.

Penelitian ketiga dilakukan oleh Widiyanti dan Sulandari yaitu tentang peran kepemimpinan dalam pengembangan kompetensi pegawai negeri sipil pada badan pengembangan sumber daya manusia Provinsi Bali. Metode yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan informan menggunakan teknik purposive sampling.¹¹ Hasil yang didapatkan bahwa peran pimpinan dalam pengembangan kompetensi PNS di BPSDM Provinsi Bali belum maksimal dalam mengevaluasi, menggerakkan, dan mengarahkan bawahan untuk memenuhi hak dan kesempatan pengembangan kompetensi PNS selama 20 jam pelajaran tahun sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Pengelolaan Pegawai Urusan Kepegawaian.

¹¹Widiyanti dan Sulandari, *Peran Kepemimpinan Dalam Pengembangan Kompetensi Pegawai BPSDM*, *Journal of Contemporary Public Administration*, Vol. 1, No. 1 (2021)

Adapun kendala yang dihadapi dalam Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia yaitu egoisme bawahan, tidak ada komitmen pimpinan, tidak ada strategi dalam percepatan pengembangan kompetensi pegawai, perlunya pengembangan kompetensi pegawai mendapatkan dukungan anggaran yang maksimal. Menetapkan batas anggaran penting karena membantu dalam mengontrol pengeluaran dan menghindari pemborosan. Hal ini juga memungkinkan perencanaan yang lebih baik dan alokasi sumber daya yang lebih efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

Penelitian keempat dilakukan oleh Indro Kirono dan Anita Akhiruddin tentang kemampuan dan kepemimpinan transformasional dalam mempengaruhi kinerja karyawan melalui komitmen dan motivasi. Metode yang digunakan adalah penelitian kualitatif

dengan pendekatan studi kasus.¹² Hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa model yang menempatkan komitmen organisasi sebagai konstruk terbukti lebih baik daripada model yang mengukur komitmen organisasi sebagai variabel multikonstruk yang meliputi komitmen ufektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif.

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap karyawan, komitmen organisasi terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, motivasi kerja terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemampuan karyawan terbukti berpengaruh positif signifikan, terhadap kinerja

¹²Kirono dan Anita, “Kemampuan dan Kepemimpinan Transformasional dalam mempengaruhi kinerja karyawan” *Journal of Business and Banking*, Vol. 11, No. 02 (2022)

karyawan. Implikasi penelitian dari penelitian ini adalah sebagai bentuk pengembangan SDM di perusahaan khususnya dalam hal kinerja. Kedepannya hal ini dapat menjadi salah satu cara untuk mengembangkan SDM internalnya.

Kelima penelitian yang dilakukan oleh Herlin Variani dengan judul pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap pengembangan sumber daya manusia di sebuah satuan Pendidikan. Metode yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus.¹³ Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif pada pengembangan di sebuah satuan pendidikan. Melalui motivasi tinggi, pengembangan keterampilan, peningkatan kolaborasi dan kreativitas, peningkatan kinerja, dan pengembangan kepemimpinan berkelanjutan,

¹³Variani dan Qadri, “Kepemimpinan Transformasional terhadap pengembangan sumber daya manusia di sebuah satuan Pendidikan”, *Academy of Education Journal*, Vol. 12, No. 1 (2024)

kepemimpinan transformasional menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan individu dan pencapaian tujuan organisasi.

Namun, implementasi kepemimpinan transformasional juga dihadapkan pada tantangan dan hambatan, seperti perubahan budaya organisasi, kurangnya dukungan dari pihak terkait, keterbatasan sumber daya, kesulitan dalam pengukuran dan evaluasi, kebijakan dan regulasi yang tidak mendukung, kekurangan keterampilan dan pengetahuan pemimpin, perlawanan dari kelompok kepentingan tertentu, dan ketergantungan pada pemimpin Individu. Kesimpulannya, kepemimpinan transformasional memiliki potensi besar untuk memengaruhi pengembangan SDM di sebuah satuan pendidikan, tetapi perlu dihadapi dengan berbagai tantangan dan hambatan dalam implementasinya.

G. Sistematika Penulisan

Agar penulisan ini tidak melenceng dari ruang lingkup dan dampak topik sentral, maka pembahasan ini dibagi menjadi beberapa bab dan terdiri dari beberapa sub bab, antara lain:

BAB I : Pendahuluan, yaitu menguraikan latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, kajian terdahulu dan sistematika penulisan.

BAB II : Bagian ini menjelaskan teori-teori relevan digunakan dalam penulisan skripsi untuk menganalisa dan merancang informasi yang diperoleh dari berbagai sumber. Informasi tersebut meliputi tinjauan kepemimpinan transformasional, sumber daya manusia dan lembaga keagamaan.

BAB III : Bab ini memuat tentang metode penelitian yang terdiri dari jenis penelitian, waktu dan tempat penelitian, jadwal penelitian, penegasan judul, informan penelitian, sumber data penelitian, teknik

pengumpulan data, teknik keabsahan data, dan teknik analisis data.

BAB IV : Pada bagian hasil peneliti menjelaskan tentang penerapan kepemimpinan transformasional dalam pengembangan sumber daya manusia di lembaga keagamaan. Sedangkan pada pembahasan menjelaskan tentang temuan skripsi, perbandingan dengan penelitian sebelumnya, temuan khas peneliti, dan rekomendasi untuk peneliti di masa mendatang.

BAB V : Kesimpulan merupakan kesimpulan pembahasan yang dirumuskan secara tepat dan memuat saran bagi berbagai pemangku kepentingan