

# MERANCANG SMART PROPOSAL

---

Momon Sudarma

Setiap organisasi, atau aktivis memiliki kebutuhan untuk memiliki keterampilan, membaca, memahami, menulis dan memasarkan proposal kegiatan. Di saat menerima proposal orang lain, kita harus cerdas dalam memahami proposal orang lain, sedangkan bila kita akan mengadakan kegiatan, maka membutuhkan adanya keterampilan menuliskan dan memasarkan proposal. Uraian di bawah ini, lebih fokus pada usaha menulis dan memasarkan proposal kegiatan.

Pengetahuan mengenai teknik pembuatan proposal merupakan pengetahuan yang sangat penting. Penting, karena proposal dianggapnya sebagai salah satu jantung lancarnya kegiatan. Kegiatan-kegiatan kita, baik di sekolah, kampus, masyarakat, organisasi ataupun partai politik, proposal kegiatan itu merupakan bagian penting yang bisa mendukung pada kelancaran organisasi.

Besar kecilnya sebuah organisasi, aktif dan tidak aktifnya sebuah organisasi, ada dan tidak adanya kegiatan yang diselenggarakan oleh sebuah organisasi, tidak bisa dipisahkan dari keberadaannya proposal kegiatan yang dirancang, diajukan dan dilaksanakan oleh sebuah organisasi. Sehubungan hal ini, maka tidak keliru bila dikatakan bahwa “proposal itu adalah modal organisasi” yang strategis.

Organisasi yang miskin akan proposal, menunjukkan rendahnya kinerja organisasi di maksud.

## *Pengertian Proposal*

Istilah proposal sering kita dengar. Istilah proposal berasal dari kata bahasa Inggris, yaitu “proposal” artinya usulan, ajuan atau lamaran. Proposal

adalah usulan dari kita, si penyusun, kepada pihak lain mengenai sesuatu hal. Jenis proposal itu beragam, ada proposal usaha, proposal

penelitian, atau proposal kegiatan. Selain itu, ada juga jenis proposal yang lainnya. Hal yang mendasar, dan menjadi makna umum, proposal itu adalah usulan pemikiran dari kita kepada pihak lain, dengan maksud pihak lain dapat memahami maksud yang kita usulkan atau memahami terhadap apa yang kita inginkan, dan kemudian memberikan dukungan secara memadai sesuai proposal tersebut.

Dalam kebijakan Dirjen Dikti tentang Proposal Kegiatan yang diajukan terkait program Dana Hibah, dianut dua jenis proposal.<sup>1</sup> Pertama, ada yang disebut dengan proposal awal. Proposal awal difokuskan pada laporan evaluasi diri, dan rencana lanjutan dan pengembangan dari program di maksud. Pengujian terhadap proposal ini, mengacu pada kredibilitas si pelaksana, seperti masalah kepemimpinan dan komitmen. Kemudian, masalah kualitas laporan pun menjadi penting, termasuk didalamnya adalah ketajaman analisis terhadap problem yang diajukan. Kemudian aspek lainnya, yaitu ketepatan strategi dan pengembangannya dalam memecahkan masalah. Itulah, aspek-aspek penting yang dievaluasi terhadap proposal awal. Sementara proposal lengkap, adalah proposal awal yang kemudian ditambah dengan masalah mutu atau ketepatan sistematika program, dan kelayakan implementasi serta kelanjutan program.

---

<sup>1</sup> Lihat *Panduan Penyusunan Proposal*. Dirjen Dikti Depdiknas. 2007. Diupload, tanggal 20/3/2018.

Terkait dengan proposal ini, ada dua hal penting yang perlu dicermati. Pertama, adalah kecerdasan mengungkapkan visi-misi atau ide, dan kedua, yaitu kecerdasan menuliskan. Dengan kata lain, proposal yang baik itu, adalah perpaduan antara ide dan kompetensi kita dalam menulis.



Berdasarkan pertimbangan itu, maka perlu ada keterampilan untuk mengungkapkan visi dan misi yang ada dalam pikiran si penulis. Kemudian butuh kemampuan menuliskan, karena ekspresi dan aspirasi si penulis itu, harus dapat dituangkan dalam sebuah tulisan yang berkualitas, dan bisa meyakinkan orang lain, khususnya calon mitra kegiatan. Kedua aspek ini, merupakan bagian penting dalam membuat sebuah proposal yang baik.

#### *Indikator Administratif*

Proposal akan menjadi indikator tinggi rendahnya kinerja organisasi. Sebuah organisasi, yang tidak memiliki satu pun dokumen proposal, menunjukkan bahwa organisasi itu tidak ada kegiatan. Perlu ditegaskan di sini, bahwa yang dimaksud dengan proposal itu bukan berarti harus proposal yang diajukan kepada orang lain, perusahaan lain, atau instansi lain di luar organisasi kita. Proposal pun berlaku dan perlu ada, bila ada kegiatan-kegiatan yang sifatnya internal (dalam organisasi).

Kegiatan-kegiatan yang dirancang dalam sebuah organisasi, membutuhkan kelengkapan administrasi. Organisasi yang modern dan

profesional, akan senantiasa menyertakan kerapian administrasinya, dan salah satu kelengkapan administratif organisasi itu adalah adanya proposal kegiatan yang dilakukan oleh organisasi di maksud. Pada konteks itulah, maka proposal kegiatan adalah indikator nyata kelengkapan administrasi, dan atau wujud nyata profesionalitas dan modernitas organisasi.

Kelompok bermain, misalnya kelompok persahabatan dikalangan remaja, bisa saja dia melakukan sebuah kegiatan. Misalnya kegiatan touring atau bazaar di lingkungan kelompoknya. Kegiatan itu terselenggara dan diselenggarakan oleh kelompok bermainnya. Kita dapat mengatakan bahwa, bila kegiatan itu tidak diawali dan tidak ditunjukkan dengan adanya proposal kegiatan, berarti (a) kegiatan itu dibiayai sendiri, (b) organisasi itu bukanlah organisasi formal, (c) kegiatan itu diorientasikan bukan untuk kegiatan umum/publik, tetapi sekedar kegiatan internalnya sendiri. Pelaksana maupun pelaksanaannya, sudah tentu hanyalah kegiatan informal belaka. Secara formal, kegiatan tersebut tidak akan dikatakan sebagai kegiatan resmi dan profesional.

Evaluasi kinerja pun, bila dikaitkan dengan kajian keadministrasian, maka sebuah kegiatan itu, harus dilihat dari sisi rencana (proposal) kegiatannya, bukti penyelenggaraannya, dan hasil akhir penyelenggaraan. Keberadaan proposal kegiatan merupakan aspek penting untuk menunjukkan keabsahan dari sebuah kegiatan organisasi dan kelengkapan administrasi kegiatan organisasi. Laporan keuangan yang ditunjukkan oleh sebuah organisasi, akan menjadi banyak dipertanyakan, bila organisasi tersebut tidak menunjukkan bukti pelaksanaan dan proposal kegiatan.

#### *Bukti kecerdasan organisasi*

Organisasi yang baik adalah organisasi yang mampu melaksanakan apa yang direncanakan, dan merencanakan apa yang akan dilakukan. Secara keseluruhan, hal itu bisa dijawab dengan program kerja organisasi, dan secara khusus ditunjukkan dengan proposal kegiatan. Proposal kegiatan merupakan sebuah perencanaan organisasi, mengenai kegiatan yang akan dilaksanakan oleh kegiatan dimaksud.

Terkait dengan hal inilah, maka penyusunan proposal tidak bisa dilakukan secara sembarangan, dan asal tercetak, proposal bukanlah tulisan tak bermakna. Proposal adalah sebuah tulisan yang akan menjadi wakil organisasi. Proposal yang baik, memberikan gambaran mengenai kecerdasan dari organisasi atau pelaku organisasi di maksud.

Pada bagian ini, ada hukum organisasi yang bisa dipahami. *Pertama*, proposal adalah bentuk kematangan rencana kegiatan yang akan diselenggarakan organisasi. Kedua, proposal adalah bentuk nyata kecerdasan organisasi dalam memantapkan sebuah kegiatan. Dua hukum ini, menjadi penting untuk diperhatikan oleh para pelaku organisasi.

Banyak proposal yang datang pada sebuah perusahaan atau instansi pemerintah. Tetapi, dari sejumlah proposal kegiatan tersebut, banyak diantaranya yang tidak disetujui, dan atau direspon secara memuaskan. Banyak proposal yang ditolak, diabaikan, atau tidak diperhatikan oleh organisasi yang ditawarkan proposal tersebut.

Banyak alasan yang menyebabkan proposal itu ditolak oleh pihak yang kita tawari, tetapi satu hal yang pasti, ditolaknya proposal tersebut, lebih disebabkan karena proposal itu susah dibaca, dan tidak jelas manfaatnya, baik bagi organisasi pelaksana, maupun pihak yang ditawarkan dengan proposal dimaksud. Proposal itu tidak menarik bagi pihak yang ditawarkan. Untuk konteks itu, kita menyebutnya proposal itu belum *smart*.

### *Proposal Yang Berbicara*

Sebagaimana dikemukakan sebelumnya, proposal kegiatan adalah bagian tak terpisahkan dari organisasi. Proposal organisasi itu pun bentuk lain yang menggambarkan kecerdasan organisasi. Cerdas dalam pengertian, cerdas menetapkan bentuk kegiatan, cerdas membaca peluang, dan cerdas menetapkan sponsor atau donatur yang akan dijadikan mitra kegiatan. Ketidakepekaan dan ketidakjelian kita dalam memahami aspek-aspek tadi, akan menyebabkan organisasi tersebut mengalami kegagalan.

Ada satu hal penting yang perlu dikemukakan di sini. Ciri proposal yang cerdas itu, adalah proposal yang bisa berbicara. Proposal yang bisa ngomong. Proposal yang cerdas, bukanlah proposal yang bisu, atau omongannya tidak jelas. Berbagai hal yang ada dalam proposal itu, memberikan dan mendukung penjelasan dan kejelasan mengenai maksud dari proposal dimaksud. Proposal yang cerdas, adalah proposal yang mandiri, dan bisa berbicara sendiri.

Kebutuhan kita saat ini, adalah membuat proposal yang bisa berbicara sendiri. Mulai dari menjelaskan mengenai latar belakang, maksud tujuan, rencana kerja, dan juga hasil dari kegiatan yang tercantum dalam proposal dimaksud. Susunan dan keruntutan tulisan dalam proposal dimaksud, harus memberikan sebuah gambaran mengenai maksud dan tujuan dari kegiatan.

Kita semua memaklumi, bahwa proposal yang kita miliki itu, kadang diantarkan sendiri, atau dikirim lewat pos menuju organisasi/instansi yang kita maksudkan. Pada saat proposal itu sampai ke tujuan, sudah tentu ada kemungkinan –ini kemungkinan besar, proposal itu akan berhadapan sendiri (teks proposal) dengan si pembacanya. Bila proposal itu bisa bicara, maka si pembaca akan memahami isi proposal, dan

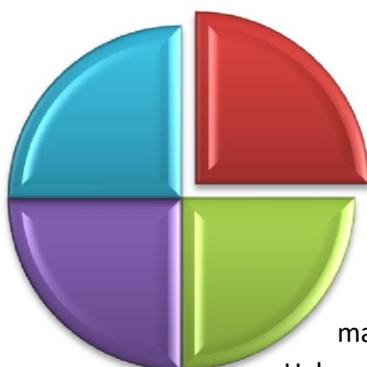
akan memahami visi dan misi organisasi si pengirimnya. sedahl

### *Proposal adalah wakil kita*

Proposal adalah wakil diri kita, wakil organisasi, wakil dari sekolah/kampus kita. Baik proposal yang diantarkan langsung maupun dikirim via Pos, misalnya, tetap proposal itu adalah wakil kita. Karena itu, proposal harus benar-benar bisa menjelaskan mengenai identitas, dan maksud tujuan dengan adanya proposal dimaksud. Orang lain yang membaca proposal itu, jangan sampai dibingungkan oleh kehadiran proposal, dan atau tidak mengetahui apa maksud dari proposal tersebut. Sementara proposal kita sudah diserahkan kepadanya.

Sebuah proposal yang cerdas, (a) dia bisa “bicara”, (b) dia mewakili kita, (c) dia mampu meyakinkan yang membaca, dan (d) memberikan jaminan-standar mengenai kelancaran kegiatan. Di sebut bicara, karena orang yang membaca tidak mesti bertanya langsung kepada si penulis proposal. Di sebut mewakili, karena apa yang diinginkan si penulis dapat dipahami dari teks proposal. Proposal dianggap cerdas, karena dia mampu meyakinkan si pembaca, sehingga dia yakin akan kelancaran agenda kegiatan dimaksud dalam mencapai tujuan yang diinginkannya.

Masih ditemukan, proposal yang dibuat sebuah kelompok masyarakat (organisasi), yang tidak jelas maksud dan tujuan. Hal itu, bukan berarti bahwa tidak ada tulisan, tidak ada uraian, atau tidak ada penjelasan. Tetapi, penjelasan tersebut malah tidak menjelaskan.



“hati-hati, proposal itu tidak bisa dibiarkan sendirian, apalagi jika dia tidak bisa berbicara..” kata seorang pembawa proposal, yang akan mencari pendanaan ke sebuah instansi pemerintah. Proposal seperti itu, katanya, akan mengalami kesulitan untuk bisa mencapai tujuan dari pengiriman proposal tersebut.

### Suara Proposal

Betul. Bila ada yang berpandangan proposal itu sendiri, sebenarnya bukanlah hal terpenting. Karena kadang, cara penulisan dan bentuk kegiatannya biasa saja, tetapi masih juga mampu menggaet donator untuk mengucurkan dana. Proposal yang baik, bukan berarti akan menjadi jaminan dalam menggaet mitra kegiatan. Kritik seperti ini, rasional. Karena kita pun, melihatnya ada dua tingkatan mengenai proposal yang baik. Dengan kata lain, kritikan itu pada dasarnya tidak dialamatkan pada teknik pembuatan proposal, tetapi lebih mengarah pada teknik pemasaran proposal. Ini adalah dua aspek yang berbeda, kendati memang tidak boleh dipisahkan. Pada satu sisi, setiap aktivis harus memiliki kemampuan dalam menulis sebuah proposal yang baik. Itu penting. Tidak boleh tidak. Karena, seorang aktivis yang tidak memiliki kemampuan menulis sebuah proposal, organisasi itu terancam tidak ada kegiatan. Tetapi, pada sisi lain, kemampuan menulis atau membuat proposal, bukanlah tahapan akhir dari proposal tersebut. Karena organisasi itu butuh untuk teknik memasarkan proposal. Dari pemikiran itu, dapat dirumuskan pemikiran sebagai berikut.

*Proposal yang baik, yaitu ide baik ditambah dengan cara penulisan yang menarik.*

Sebagai penegasan ulang, pekerjaan kita

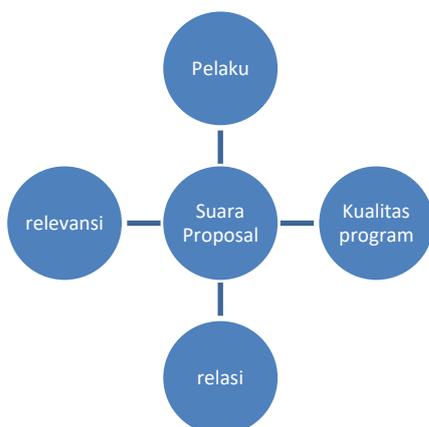
bukanlah menjadi pembuat proposal. Membuat proposal itu, bisa jadi adalah amat sangat mudah yang sulit dan perlu dicermati adalah pemasaran proposal, sehingga peran dan fungsi proposal itu dapat berfungsi secara efektif.

*Proposal yang efektif, adalah proposal yang baik didukung dengan pemasaran proposal yang tepat.*

Lebih jelasnya, proposal efektif itu adalah :



Di sini, kita masih membicarakan situasi Indonesia, bukan situasi yang normal dalam wacana masyarakat berpengetahuan (*knowledge society*). Bila kita berbicara di lingkungan masyarakat berpengetahuan, maka dalam proses pemasaran proposal *smart proposal* akan benar-benar menjadi taruhan utama dalam menggolkannya sebuah rencana kerja. Tetapi, untuk konteks Indonesia, memang ada variabel lain yang bisa mempengaruhi kemampuan



proposal dalam berbicara.

Kemampuan dan kualitas proposal itu, dalam konteks Indonesia, dipengaruhi oleh pelaku, kualitas program, relevansi program, relasi, dan besaran biaya. Faktor-faktor ini, akan memberikan kekuatan 'aura' proposal dalam berbicara.

Pelaksana (pelaku) atau pembawa proposal menjadi taruhan pertama untuk keberhasilan sebuah program. Sebuah proposal yang baik, bila dibawa oleh kelompok organisasi yang kurang dikenal, dan bahkan tidak memiliki track record yang jelas terkait dengan jenis kegiatannya, akan mengalami kesulitan untuk mendapat dukungan dari pihak lain. Oleh karena itu, bentuk kegiatan yang disusun dalam proposal itu, sejatinya harus memiliki relevansi dengan kredibilitas dan kualifikasi pelakunya sendiri. Dengan kata lain, jangan sampai kegiatan yang dirancang dalam proposal itu, bertolak belakang dan atau tidak ada kaitannya kualifikasi para pelakunya. Ketidaksinkronan antara program kegiatan dengan pelaku (pelaksana program) akan menjadi penyebab ketidakpercayaan pihak lain terhadap efektivitas kegiatan yang dirancang dalam program tersebut.

Kualitas program yang dibuat, harus diupayakan sebagai bentuk kegiatan yang benar-benar mudah dipahami, dan memiliki urgensi dengan kebutuhan umum. Pada saat pemasaran program, nama kegiatan, pengisi (pemateri) kegiatan, akan turut menjadi taruhan dalam meningkatkan efektifitas pemasaran proposal.

Pada sisi lain, kegiatan yang dirancang tidak boleh menjadi kegiatan yang tidak menyentuh kepentingan bersama. Kegiatan yang diprogram tersebut, harus benar-benar memyentuh kebutuhan pihak lain, dan itulah yang disebut nilai relevansi proposal kegiatan.

### Nilai Relevansi

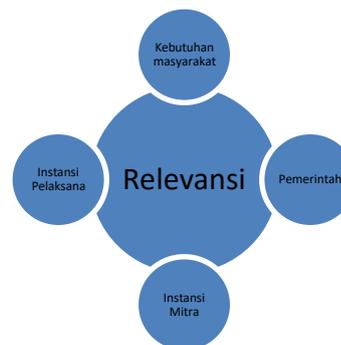
Ada empat aspek penting yang disebut dengan relevansi. Pertama, relevan dengan kebutuhan masyarakat. Kedua, relevan dengan program pemerintah. Ketiga, relevan dengan instansi yang sedang ditawarkan menjadi mitra kegiatan. Terakhir, yaitu relevan dengan identitas tim pelaksana. Keempat nilai relevansi ini, penting dan perlu menjadi perhatian para penyusun proposal. Semakin besar relevansi dengan aspek-aspek tersebut, akan semakin besar peluang untuk berhasil menggaet mitra. Oleh karena itu, bila kita akan melaksanakan kegiatan, dan akan mengajukan proposal kepada pihak lain, maka proposal itu bukanlah wakil dari kepentingan pribadi, tetapi harus mewakili kepentingan pihak-pihak terkait.

Nilai relevansi kegiatan dalam proposal itu, merupakan aspek penting dibandingkan dengan aspek-aspek lain yang mempengaruhi kualitas proposal. Karena itu, sebuah *proposal*, bukan *mimpi-diri-kita sendiri*, tetapi *proposal adalah mimpi-kita bersama*. *Proposal adalah mimpi-bersama yang dituliskan oleh kita, dan pihak lain dituntut untuk memberikan kontribusi dalam bentuk lain untuk kelancaran kegiatan dimaksud*.

Terakhir, adalah masalah relasi. Kebutuhan dan kekuatan relasi dalam memperlancar sebuah proposal masih menjadi fakta sosial-politik di Indonesia. Aspek-aspek relasi itu, sangat beragam, dan tidak bisa diidentifikasi secara detail. Karena, karakter relasi itu, ada yang berkaitan dengan relasi-emosional (karena keluarga, kedekatan, atau sejarah), relasi politik (partai dan kepentingan politik), maupun relasi bisnis.

Keragaman itu, merupakan variasi-variasi bentuk pengaruh relasi terhadap kelancaran sebuah proposal dalam mencapai sebuah tujuan

### *Kekuatan Informasi*



Untuk meningkatkan kemampuan proposal bisa berbicara, kekuatan informasi menjadi sangat penting. Informasi adalah modal sosial sekaligus kekuatan tertentu dalam mendukung proposal. Pengetahuan mengenai relevansi, berkaitan dengan sejauh mana kita memiliki pengetahuan atau kemampuan membaca 'karakter' program orang lain, dengan rencana kegiatan yang akan disusun. Untuk mengetahui jalur-jalur relasi yang bisa digunakan dalam memperlancar proposal, membutuhkan informasi yang akurat mengenai jalur-penting dalam mendistribusikan proposal.

Dana itu banyak, dan banyak pula yang mengendap. Keberadaan dana mengendap ini, seperti dana CSR (*corporate social responsibility*), masih banyak yang belum tersalurkan. Tokoh pemuda, Taufan EN Rotorasiko menantang calon Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Dahlan Iskan yang baru ditunjuk Presiden Susilo Bambang Yudhoyono, untuk mengalokasikan mengeluarkan dana corporate social responsibility (CSR) bagi program kepemudaan. Karena, menurutnya, dana CSR yang selama ini digulirkan untuk program kepemudaan dari Kementerian BUMN dirasa kurang.<sup>22</sup>

Kepala BPMigas, R Priyono, pada konferensi pers Seminar dan Pameran Nasional CSR Pendidikan Sektor ESDM di Balai Kartini Jakarta, Senin (02/05/2011), mengatakan bahwa total dana *Corporate Social Responsibility* (CSR) yang disiapkan industri migas nasional untuk tahun 2011 ini sebesar US\$ 28 juta. Dari angka tersebut

<sup>22</sup> Lihat "taufan-tantang-dahlan-iskan-keluarkan-dana-csr-bumn"  
<http://www.tribunnews.com/2011/10/18/>

sebesar US\$ 4,5 juta dialokasikan untuk sektor pendidikan.<sup>3</sup>

Informasi serupa, misalnya, dikemukakan pada PT Telekomunikasi Indonesia menganggarkan sekitar 5-6% dana *corporate social responsibility* (CSR) untuk memajukan olahraga di Indonesia. Berdasarkan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) Telkom pada Mei 2011 lalu, diputuskan dana CSR yang dikeluarkan perusahaan BUMN tersebut 1% dari total laba bersih tahun lalu atau mencapai Rp110 miliar. Sehingga dana CSR yang dikeluarkan untuk bidang olahraga tahun ini Rp6,6 miliar.<sup>4</sup>

Kemampuan dalam mengakses dana-dana mengendap tersebut, membutuhkan akses dan informasi. Dengan adanya informasi yang tepat itu, maka proposal kita akan mampu berbicara, dan memudahkan untuk bisa meyakinkan pihak lain. Sekedar kasus, seperti yang dialami UNPAD. Dalam situsnya, kampus itu mengatakan

“Seringkali keterbatasan ekonomi menjadi halangan bagi mahasiswa untuk melanjutkan studinya. Sebagai solusi, Unpad telah menawarkan berbagai program beasiswa yang dapat dimanfaatkan oleh para mahasiswa, hasil kerja sama Unpad dengan berbagai pihak. Salah satunya adalah program beasiswa *Corporate Social Responsibility* (CSR) Pembangunan Jaya Group, yang merupakan hasil kerja sama Unpad dengan Yayasan Marga Jaya Sejahtera”.<sup>5</sup>

Informasi yang kita miliki, merupakan modal organisasi untuk menggaet mitra kegiatan. Karena, perusahaan-perusahaan dimaksud, memiliki kewajiban untuk menyalurkan kegiatan CSR kepada masyarakat. Terlebih lagi, Wakil Presiden Boediono mengatakan mengimbau

pemerintah daerah mempermudah pencairan dana Corporate Social Responsibility (CSR) dari perusahaan ke masyarakat. Dana dari perusahaan itu tak harus dimasukkan ke dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah dahulu sebelum dicairkan untuk kegiatan CSR.<sup>6</sup>

### Penutup

Proposal adalah wakil diri kita. Sebagai wakil kita, proposal harus mampu berbicara kepada orang lain, pihak calon donatur mengenai maksud dan tujuan kita. Walaupun proposal itu sendirian (tidak disertai si pengirim), karena dia dikirimkan lewat pos, misalnya, tetapi proposal itu harus mampu menjelaskan maksud dan tujuan kita kepada pihak lain.

Jangan sekali-kali, membuat proposal yang panjang uraiannya, dan tebal halamannya, tetapi tidak menjelaskan mengenai maksud dan tujuan dari proposal dimaksud.

-o0o-

Penulis adalah Pengajar di STIKOM Bandung, dan AKBID/AKPER Aisyiyah Bidang Kajian Sosiologi, Studi Masyarakat Madani (*civic education*), Telaah Wacana (*Digesting*).

Disampaikan dalam kegiatan Latihan Dasar Kepemimpinan Mahasiswa Sekolah Tinggi Ilmu Komunikasi (STIKOM) Bandung, 22 Oktober 2011.

---

<sup>3</sup> Lihat “-dana-csr-industri-migas-2011-capai-us-28-juta” pada <http://www.esdm.go.id/berita/umum/37-umum/4458-dana-csr-industri-migas-2011-capai-us-28-juta.html>

<sup>4</sup> Lihat, “telkom-alokasikan-6-dana-csr-untuk-olahraga” pada <http://www.inilahjabar.com/read/detail/1781078/>

<sup>5</sup> Lihat, “Pembangunan Jaya Group Salurkan Dana CSR Melalui Beasiswa bagi Mahasiswa Unpad” <http://www.unpad.ac.id/archives/45763>

---

<sup>6</sup>

Lihat <http://www.tempointeraktif.com/hg/kesra/2011/09/15/brk,20110915-356387,id.html>

