



BAHAN AJAR DIKLAT KEPEMIMPINAN TINGKAT III

**AGENDA MEMBANGUN TIM EFEKTIF
JEJARING KERJA**

Sovia Emmy



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
REPUBLIC INDONESIA**



Terpercaya
Orientasi mutu
Proaktif

KATA PENGANTAR

Dalam era global yang dinamis dan dalam rangka menyambut masyarakat ekonomi ASEAN, pemerintah Indonesia dituntut untuk mampu mengembangkan diri dan meningkatkan daya saing. Dengan adanya tuntutan ini, maka mau tidak mau pemerintah Indonesia harus mempersiapkan segala sesuatunya agar dapat berkompetisi dengan negara – negara lain. Untuk itu, salah satu faktor penting dalam peningkatan daya saing dan pembangunan nasional adalah kualitas pengembangan kompetensi pejabat instansi pemerintah melalui pendidikan dan pelatihan Kepemimpinan (Diklatpim). Sedangkan salah satu faktor kunci keberhasilan penyelenggaraan Diklatpim adalah kualitas isi bahan ajar.

Pembelajaran dalam Diklatpim terdiri atas lima agenda yaitu Agenda Self Mastery, Agenda Diagnosa Perubahan, Agenda Inovasi, Agenda Membangun Tim Efektif dan Agenda Proyek Perubahan. Setiap agenda terdiri dari beberapa mata diklat yang berbentuk bahan ajar. Bahan ajar Diklatpim merupakan acuan minimal bagi para pengajar dalam menumbuh kembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap peserta Diklatpim terkait dengan isi dari bahan ajar yang sesuai agenda dalam pedoman Diklatpim. Oleh karena bahan ajar ini merupakan produk yang dinamis, maka para pengajar dapat meningkatkan pengembangan inovasi dan kreativitasnya dalam mentransfer isi bahan ajar ini kepada peserta

Diklatpim. Selain itu, peserta Diklatpim dituntut kritis untuk menelaah isi dari bahan ajar Diklatpim ini. Sehingga apa yang diharapkan penulis, yaitu pemahaman secara keseluruhan dan kemanfaatan dari bahan ajar ini tercapai.

Akhir kata, kami, atas nama Lembaga Administrasi Negara, mengucapkan terima kasih kepada tim penulis yang telah meluangkan waktunya untuk melakukan pengayaan terhadap isi dari bahan ajar ini. Kami berharap budaya pengembangan bahan ajar ini terus dilakukan sejalan dengan pembelajaran yang berkelanjutan (*sustainable learning*) peserta. Selain itu, kami juga membuka lebar terhadap masukan dan saran perbaikan atas isi bahan ajar ini. Hal ini dikarenakan bahan ajar ini merupakan dokumen dinamis (*living document*) yang perlu diperkaya demi tercapainya tujuan jangka panjang yaitu peningkatan kualitas sumberdaya manusia Indonesia yang berdaya saing. Demikian, selamat membaca dan membedah isi bahan ajar ini. Semoga bermanfaat.

Jakarta, Desember 2015
Kepala LAN RI,

Dr. Adi Suryanto, M.Si

PENGANTAR PENULIS

Sebagai Pegawai Negeri Sipil yang akan memimpin suatu lembaga, unit eselon III atau perangkat daerah setingkat adalah merupakan pimpinan yang harus memiliki kemampuan untuk melakukan jejaring kerja (networking) dengan sesama kolega di unit lain atau dengan atasan, bawahan di instansinya maupun instansi lain sehingga mampu bekerja sama, mampu menghasilkan karya terbaiknya bersama-sama, mampu berkomunikasi dengan baik pada orang lain, memperlihatkan kepercayaan, empati, dan penuh percaya diri untuk bekerjasama dengan siapapun di instansinya untuk memecahkan persoalan bersama sehingga menunjang tugas dan kebijakan instansi maupun kebijakan pemerintah yang akan dibuat. Dengan memperhatikan hal tersebut maka Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan mampu bekerja secara bersama-sama dengan semangat kebersamaan secara efektif untuk membantu Pemerintah menciptakan kebijakan yang bermanfaat dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.

Dalam membangun jejaring kerja tersebut di atas terkandung di dalamnya bahwa Pemimpin mampu bekerjasama dalam berorganisasi sehingga tujuan organisasi dapat dicapai. Untuk itu mata ajar jejaring kerja ini sangat diperlukan agar pimpinan di organisasi tersebut mampu membangun koalisi untuk mencapai tujuan.

Jakarta, Desember 2015

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
PENGANTAR PENULIS.....	iii
DAFTAR ISI.....	iv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Deskripsi Singkat.....	1
C. Manfaat Bahan Ajar Bagi Peserta.....	2
D. Tujuan Pembelajaran.....	2
1. Kompetensi Dasar.....	2
2. Indikator Hasil Belajar.....	3
E. Materi Pokok dan Sub-Materi Pokok.....	3
F. Petunjuk Belajar.....	4
BAB II PENGERTIAN DAN KONSEP JEJARING KERJA.....	5
A. Pengertian Jejaring Kerja.....	5
B. Konsep Jejaring Kerja.....	6
C. Tujuan Membangun Jejaring Kerja (Kemitraan).....	7
D. Prinsip dalam Membangun Jejaring Kerja (Kemitraan).....	8
BAB III MENGGUNAKAN JEJARING KERJA SOSIAL (<i>SOCIAL NETWORKING</i>) DALAM MEMETAKAN JEJARING KERJA... ..	10
A. Social Net Work (SN).....	11
B. Membangun jejaring kerja personal.....	12
C. Membangun Jejaring Partisipasi Masyarakat.....	16
D. Langkah Membangun Jejaring Kerja Sosial (<i>Social Networking</i>).....	24
LATIHAN KELOMPOK.....	33

DAFTAR PUSTAKA.....33

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam era globalisasi, adalah suatu kenyataan bahwa tidak ada satu entitas yang mampu berdiri sendiri terpisah dari entitas yang lain. Secara garis besar, kita sangat membutuhkan Jejaring Kerja (networking) untuk menjadikan kehidupan kita lebih sukses. Meskipun kita berada di era modern, dimana segala sesuatu dapat dikendalikan dengan teknologi mutakhir, tetapi kesuksesan lembaga atau organisasi masih sangat bergantung pada keberhasilan menciptakan Jejaring Kerja (networking). Dengan kata lain, menjalin hubungan sosial dengan siapa pun menjadi bagian penting dalam segala aktivitas kehidupan setiap organisasi.

Jejaring Kerja adalah salah satu kegiatan penting dalam berorganisasi yang pada dasarnya agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Dengan melakukan koordinasi dan kolaborasi antar bagian dari satu organisasi atau dengan organisasi lain, akan memudahkan setiap individu mengatasi masalah untuk tujuan bersama.

B. Deskripsi Singkat

Bahan ajar ini membahas dan membekali peserta dengan kemampuan menata ulang jejaring kerja personal dan organisasi untuk efektivitas pengelolaan program melalui pembelajaran

konsep dasar jejaring kerja, konsep jejaring kerja sosial, penataan ulang jejaring kerja strategis. Mata Diklat disajikan secara interaktif melalui metode ceramah interaktif, tanya jawab dan diskusi, dan praktik. Keberhasilan peserta dinilai dari kemampuannya menata ulang jejaring kerja personal dan organisasi untuk efektivitas pengelolaan program.

C. Manfaat Bahan Ajar Bagi Peserta

Sebagai peserta yang juga menjadi pejabat Eselon III, materi Jejaring Kerja ini akan sangat melekat dengan keberadaan (kinerja) instansinya. Kemampuan peserta mengembangkan kegiatan jejaring kerja (*partnership*) akan meningkatkan kemampuan kepemimpinannya dalam organisasi sehingga diharapkan dapat mewujudkan arah dan tujuan organisasi.

Materi ini diharapkan dapat meningkatkan kemampuan bekerjasama antar instansi, antar aparatur, antar individu sebagai karakter bangsa akan tumbuh dengan baik, dan diharapkan bangsa Indonesia menjadi bangsa yang kuat, kokoh, dan dinamis.

D. Tujuan Pembelajaran

1. Kompetensi Dasar

Setelah mengikuti pembelajaran ini peserta diharapkan mampu menata ulang jejaring kerja personal dan organisasi untuk efektivitas pengelolaan program.

2. Indikator Hasil Belajar

Setelah mengikuti pembelajaran ini peserta dapat:

- a. Menjelaskan berbagai konsep jejaring kerja dan implikasi strategis lingkungan kerja berbasis jejaring;
- b. Menggunakan jejaring kerja sosial dalam memetakan jejaring kerja;
- c. Menata ulang jejaring kerja personal dan organisasi secara strategis

E. Materi Pokok dan Sub-Materi Pokok

Dalam rangka mencapai kompetensi dasar yang diharapkan, isi bahan ajar ini diuraikan ke dalam beberapa bagian pembahasan yang satu dengan lainnya saling terkait dan mendukung. Penguraian ke dalam beberapa pokok bahasan tersebut juga dalam rangka proses pengkajian dapat dilakukan secara bertahap (*gradual*) sehingga dapat lebih membantu dalam proses belajar-mengajar.

1. Materi Pokok

- a. Konsep Dasar Jejaring Kerja
- b. Konsep Jejaring Kerja Sosial (*Social Network*)
- c. Penataan ulang jejaring kerja strategis.

2. Sub-Materi pokok
 - a. Konsep Jejaring kerja
 - b. Lingkungan kerja strategis
 - c. Jejaring Kerja Sosial (*Social Network*)
 - d. Penataan Jejaring Kerja

F. Petunjuk Belajar

Supaya dapat memahami seluruh isi bahan ajar ini dengan baik, peserta Diklat diharapkan dapat membacanya secara bertahap. Hal tersebut untuk mengurangi kesenjangan terhadap substansi dalam bahan ajar ini. Peserta Diklat disarankan melakukan curah pendapat dengan sesama peserta Diklat karena metode pembelajaran tersebut dapat mempercepat pemahaman tentang isi bahan ajar.

BAB II

PENGERTIAN DAN KONSEP JEJARING KERJA

A. Pengertian Jejaring Kerja

Menurut Wayne E. Baker (1994) jejaring kerja adalah proses aktif membangun dan mengelola hubungan-hubungan yang produktif baik personal maupun organisasi. Pendapat lainnya menyatakan bahwa jejaring kerja merupakan suatu sistem informasi yang terdiri dari manusia, data, perangkat lunak (*soft ware*), perangkat keras (*hardware*) dan jaringan itu sendiri (O'Brien, 1999).

Sedangkan Nazir Harjanto (2002) menyatakan jejaring kerja sebagai wadah baik formal maupun informal yang memfasilitasi pertemuan kelompok atau komunikasi diantara pihak-pihak yang berkepentingan untuk menemukan pemecahan masalah dan kebutuhan informasi untuk kepentingan semua pihak.

Jejaring kerja (kemitraan) atau sering disebut *partnership*, secara etimologis berasal dari akar kata partner. Partner dapat diartikan pasangan, jodoh, sekutu atau kompanyon. Sedangkan *partnership* diterjemahkan persekutuan atau perkongsian. Dengan demikian, kemitraan dapat dimaknai sebagai suatu bentuk persekutuan antara dua pihak atau lebih yang membentuk satu ikatan kerjasama di suatu bidang usaha tertentu atau tujuan

tertentu sehingga dapat memperoleh hasil yang lebih baik. Pendapat senada disampaikan Agung Sudjatmoko dalam bukunya yang berjudul Cara Cerdas Menjadi Pengusaha Hebat bahwa "kemitraan bisnis merupakan kerjasama terpadu antara dua belah pihak atau lebih, secara serasi, sinergis terpadu, sistematis dan memiliki tujuan untuk menyatukan potensi bisnis dalam menghasilkan keuntungan yang optimal".

B. Konsep Jejaring Kerja

Membangun jejaring kerja (kemitraan) pada hakekatnya adalah sebuah proses membangun komunikasi atau hubungan, berbagi ide, informasi dan sumber daya atas dasar saling percaya (*trust*) dan saling menguntungkan diantara pihak-pihak yang bermitra yang dituangkan dalam bentuk nota kesepahaman atau kesepakatan guna mencapai kesuksesan bersama yang lebih besar. Dari definisi di atas dapat dijelaskan bahwa membangun Jejaring Kerja (kemitraan) dapat dilakukan jika pihak-pihak yang bermitra memenuhi persyaratan sebagai berikut:

1. Ada dua pihak atau lebih organisasi/lembaga
2. Memiliki kesamaan visi dalam mencapai tujuan organisasi/lembaga.
3. Ada kesepakatan/kesepahaman
4. Saling percaya dan membutuhkan
5. Komitmen bersama untuk mencapai tujuan yang lebih besar.

C. Tujuan Membangun Jejaring Kerja (Kemitraan)

Ada beberapa tujuan yang ingin dicapai oleh suatu organisasi dalam membangun Jejaring Kerja (kemitraan) yaitu sebagai berikut:

1. Meningkatkan partisipasi masyarakat; Salah satu tujuan membangun Jejaring Kerja (kemitraan) adalah membangun kesadaran masyarakat terhadap eksistensi organisasi tersebut, menumbuhkan minat dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pengembangan organisasi. Masyarakat disini memiliki arti luas tidak hanya pelanggan tetapi termasuk juga pengguna, dinas atau departemen terkait, organisasi kemasyarakatan, organisasi profesi, lembaga pendidikan, dunia usaha dan industry (dudi), tokoh masyarakat dan stake holder lainnya.
2. Peningkatan mutu dan relevansi; dinamika perubahan/perkembangan masyarakat sangat tinggi. Lembaga kursus jika ingin tetap eksis harus mampu bersaing dengan kompetitor lain. Untuk itu, organisasi dituntut untuk terus melakukan inovasi, peningkatan mutu dan relevansi program yang dibuatnya sesuai kebutuhan pasar. Untuk itu, membangun Jejaring Kerja (kemitraan) diperlukan guna merancang program yang inovatif, meningkatkan mutu layanan dan relevansi program dengan kebutuhan pasar.

D. Prinsip dalam Membangun Jejaring Kerja (Kemitraan)

1. Kesamaan visi-misi;

Kemitraan hendaknya dibangun atas dasar kesamaan visi dan misi dan tujuan organisasi. Kesamaan dalam visi dan misi menjadi motivasi dan perekat pola kemitraan. Dua atau lebih lembaga dapat bersinergi untuk mencapai tujuan yang sama.

2. Kepercayaan (*trust*);

Setelah ada kesamaan visi dan misi maka prinsip berikutnya yang tidak kalah penting adalah adanya rasa saling percaya antar pihak yang bermitra. Oleh karena itu kepercayaan adalah modal dasar membangun jejaring dan kemitraan. Untuk dapat dipercaya maka komunikasi yang dibangun harus dilandasi itikad (niat) yang baik dan menjunjung tinggi kejujuran

3. Saling menguntungkan;

Asas saling menguntungkan merupakan fondasi yang kuat dalam membangun kemitraan. Jika dalam bermitra ada salah satu pihak yang merasa dirugikan, merasa tidak mendapat manfaat lebih, maka akan mengganggu keharmonisan dalam bekerja sama. Antara pihak yang bermitra harus saling memberi kontribusi sesuai peran masing-masing dan merasa diuntungkan.

4. Efisiensi dan efektivitas;

Dengan mensinergikan beberapa sumber untuk mencapai tujuan yang sama diharapkan mampu meningkatkan efisiensi waktu, biaya dan tenaga. Efisiensi tersebut tentu saja tidak mengurangi kualitas proses dan hasil. Justru sebaliknya dapat meningkatkan kualitas proses dan produk yang dicapai. Tingkat efektifitas pencapaian tujuan menjadi lebih tinggi jika proses kerja kita melibatkan mitra kerja. Dengan kemitraan dapat dicapai kesepakatan-kesepakatan dari pihak yang bermitra tentang siapa melakukan apa sehingga pencapaian tujuan menjadi lebih efektif.

5. Komunikasi timbal balik;

Komunikasi timbal balik atas dasar saling menghargai satu sama lain merupakan fondamen dalam membangun kerjasama. Tanpa komunikasi timbal balik maka akan terjadi dominasi satu terhadap yang lainnya yang dapat merusak hubungan yang sudah dibangun.

6. Komitmen yang kuat;

Jejaring Kerja sama akan terbangun dengan kuat dan permanen jika ada komitmen satu sama lain terhadap kesepakatan-kesepakatan yang dibuat bersama.

BAB III

MENGGUNAKAN JEJARING KERJA SOSIAL (*SOCIAL NETWORKING*) DALAM MEMETAKAN JEJARING KERJA

Jejaring kerja diwujudkan dalam networking diantara stakeholders yang terkait. Faktor-faktor terbentuknya jejaring kerja seperti diungkapkan dari hasil penelitian tentang studi jejaring partisipasi masyarakat dalam usaha produksi gabah di kabupaten Karawang (Sovia Emmy, 2001) adalah adanya kebutuhan, tugas dan fungsi (tupoksi instansi), kebersamaan dan kepercayaan.

Jejaring kerja masyarakat (*social networking*) terbentuk dari *modal sosial* yaitu hubungan – hubungan yang sudah terbentuk dalam masyarakat diantara individu ataupun kelompok sosial dan lembaga/instansi pemerintah. jejaring kerja partisipasi masyarakat (JPM) berbasis modal sosial yang sudah ada.

Jejaring kerja sosial adalah suatu struktur sosial yang dibentuk dari simpul-simpul (yang umumnya adalah individu atau organisasi) yang dijalin dengan satu atau lebih tipe relasi spesifik seperti nilai, visi, ide, teman, keturunan, dll.

Dalam bentuk yang paling sederhana, suatu jaringan jejaring sosial adalah peta semua ikatan yang relevan antar simpul yang dikaji. Jaringan tersebut dapat pula digunakan untuk menentukan modal sosial aktor individu. Konsep ini sering

digambarkan dalam diagram jaringan sosial yang mewujudkan simpul sebagai titik dan ikatan sebagai garis penghubungnya. Jejaring kerja dapat bersifat personal (individu) dan organisasi sebagaimana yang terjadi di lingkungan pemerintah, swasta dan masyarakat.

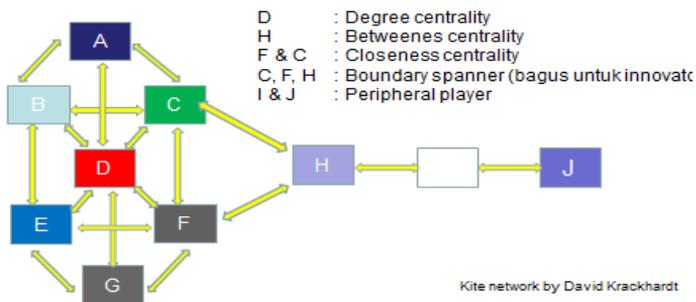
A. Social Net Work (SN)

Social Network adalah pemetaan hubungan di antara orang-orang, kelompok, organisasi, komputer atau entitas pengolahan informasi/pengetahuan lainnya. Perbedaan antara SN dengan bagan organisasi adalah :

- SN menggambarkan hubungan formal dan informal
- Bagan organisasi : menggambarkan hubungan formal

Contoh SN sebagai gambar di bawah ini

Sebuah Jejaring Kerja



Apa yang bisa dilihat dari gambar 4 diatas :

Degree Centrality : jumlah hubungan langsung yang dimiliki oleh sebuah Node (connector/Hub/simpul)

Betweenness Centrality : jumlah hubungan yang dimiliki oleh node yang menghubungkan antar kluster dalam network (Broker, memainkan peran penting dalam jejaring)

Closeness Centrality : memiliki tingkat kedekatan yang paling tinggi untuk mencapai setiap node dalam jejaring (menjadi yang paling “tahu” tentang apa yang terjadi dalam jejaring)

B. Membangun jejaring kerja personal

Membangun Jejaring Kerja bukan sekedar bertukar kartu nama dan berkenalan. Jika sebagian besar orang merasa kurang berhasil membangun Jejaring Kerja (networking) karena mereka hanya berkenalan atau bertukar kartu nama. Setelah tiba di rumah, kartu nama itu hanya memenuhi laci meja kerja dan sulit mengingat lagi siapa mereka. Sedangkan membangun kekuatan networking hanya bisa dikerjakan dengan cara yang terorganisasi.

Strategi membangun jejaring kerja personal :

1. Menjadi pendengar yang baik

Pada umumnya, orang-orang lebih senang membicarakan tentang diri mereka sendiri. Mereka akan selalu berpikir, “Apa yang bisa saya peroleh?” atau “Apa keuntungan percakapan ini untuk diri saya sendiri?” Bila kita mampu

menunjukkan ketertarikan terhadap apa yang mereka pikirkan ataupun katakan secara tulus, tidak dibuat-buat maka kita akan mendapatkan banyak keuntungan. Keuntungan menjadi pendengar yang baik adalah: Pertama: kita akan mendapatkan informasi sebanyak-banyaknya dalam kesempatan pertemuan singkat tersebut, misalnya informasi tentang anak-anak, usaha/pekerjaan mereka dan hobi yang sedang mereka jalankan saat ini. Informasi lebih banyak tentang diri pribadi mereka sangat penting guna memberikan perlakuan yang paling tepat, di sisi lain mereka juga pasti terkesan pada diri kita. Kedua: ciptakan tujuan. Dengan menjadi pendengar yang baik kita akan mampu memvisualisasikan siapa saja yang harus kita dekati. Sehingga tak perlu membuang waktu dengan mengikuti perkumpulan yang tidak berhubungan dengan target yang ingin kita capai.. Karena kekuatan networking terletak pada kualitas dibandingkan kuantitas atau jumlahnya.

2. Mengupayakan dalam 72 jam kita harus berusaha menjalin komunikasi dengan calon partner kita agar mereka tidak melupakan kita begitu saja. Langkah yang bisa kita lakukan adalah mengirimkan kartu pos, mengirimkan e-mail, surat, menelpon seraya mengungkapkan kebahagiaan kita mendapatkan kesempatan bertemu mereka atau menanyakan kabar tentang anak-anak, usaha, maupun hobi

yang sedang mereka kerjakan. Cara lain adalah mengirimkan sesuatu dan menyampaikan kesan mendalam sekaligus keinginan untuk bertemu mereka suatu saat nanti, dan lain sebagainya. Ciptakan berbagai langkah menciptakan jalinan komunikasi, karena hal itu akan membuat mereka lebih mengingat kita. Sehingga apabila suatu ketika kita menghubungi atau bertemu lagi, mereka akan dengan mudah mengingat dan menjalin keakraban dengan kita.

3. Bersikap sabar tetapi aktif dan proaktif dalam memberi. Memberi bisa dilakukan dalam berbagai cara entah dalam bentuk pelayanan atau kontribusi kepada perorangan maupun group. Milikilah nilai tersendiri bagi orang lain, dengan menciptakan kerjasama yang memberikan kemudahan dan berbagai nilai yang menguntungkan mereka.
4. Bersikap lebih cerdas dan selalu menyampaikan informasi yang akurat dan apa adanya. Caranya adalah dengan terus belajar banyak hal setiap ada kesempatan (banyak membaca, mengikuti seminar, worksop, kompetisi, expo, dsb) sehingga kita akan lebih dikenal dibandingkan orang lain karena kelebihan ilmu pengetahuan yang kita miliki.

5. Kesenambungan komunikasi

Kita harus selalu meluangkan waktu untuk melakukan komunikasi guna mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang sudah terbangun. Salah satu alasannya karena tak ada jalan pintas dalam mengembangkan dan mempertahankan networking kecuali kesinambungan komunikasi.. Joe Girald dalam bukunya *The Greatest Salesman In The World*, menyatakan bahwa kesinambungan komunikasi sudah dapat memperluas *networking*. Ia berpendapat orang biasapun memiliki sekurang-kurangnya 250 orang yang cukup dekat dalam kehidupannya. Berdasarkan sebuah penelitian, sebagian besar orang tidak akan pernah menyadari sedang memerlukan orang lain sebelum berkomunikasi dengan orang yang bersangkutan selama 8-10 kali. Jangan pula berkeinginan untuk menunda menjalin komunikasi dengan orang lain, karena selain tak mendapatkan hubungan baru kita juga akan kehilangan semangat baru.

6. Menjadi anggota komunitas tertentu seperti forum HIPKI, HISSPI, HIPMI, Komunitas Entrepreneur dan sebagainya untuk menambah relasi dan memperluas wawasan

7. Peduli lingkungan

Perlu memiliki rasa tanggung jawab (peduli) terhadap kehidupan masyarakat di lingkungan sekitarnya. Ada

banyak cara untuk mewujudkannya seperti donor darah, menjaga kebersihan dan kesehatan lingkungan melalui kerja bakti dan penghijauan, pemberi beasiswa bagi masyarakat sekitar yang tidak mampu, ikut berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan dimasyarakat.

8. Membangun citra diri sebagai wirausaha

Membangun citra diri sebagai wira usaha dapat dilakukan dengan cara meningkatkan kemampuan berkomunikasi, komitmen atas prinsip dan janji, profesional, peduli terhadap karyawan serta yang tidak kalah penting adalah menjaga penampilan.

9. Masuk ke lingkungan organisasi profesi

Masuk menjadi anggota komunitas organisasi profesi tertentu dapat menambah teman bisnis, menambah wawasan dan pengalaman. Dalam pengelolaan lembaga kursus perlu diciptakan jejaring mitra yang fokus dan benar-benar mendukung efektifitas program.

C. Membangun Jejaring Partisipasi Masyarakat

Dari studi membangun jejaring partisipasi masyarakat dalam produksi gabah di kabupaten karawang, jawa barat dalam rangka meningkatkan posisi tawar dan kesejahteraan petani (Sovia Emmy, 2001), maka diperoleh 7 komponen dalam membangun jejaring partisipasi masyarakat yaitu :

1. Identifikasi kebutuhan stakeholders

Setiap organisasi perlu melakukan pemetaan tentang lembaga/organisasi yang sekiranya bisa diajak bekerjasama baik di wilayah sekitarnya maupun jangkauan yang lebih luas. Adapun pemetaan didasarkan karakteristik dan kebutuhan setiap organisasi. Identifikasi stakeholders dilakukan terhadap lembaga atau organisasi diantaranya, seperti yaitu:

- a. Lembaga pemerintah
 - 1) Departemen atau Dinas pendidikan
 - 2) Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi
 - 3) Dinas Kesehatan
 - 4) Kepolisian
 - 5) Depsos (untuk program care giver, baby sitter)
 - 6) UPT P/D PNFI (P2PNFI, BPPNFI, BPKB dan SKB)
 - 7) Dinas Pariwisata dan budaya (untuk kursus bahasa, perhotelan, pemandu wisata, seni).
 - 8) Dinas perindustrian dan perdagangan
- b. Lembaga perbankan/ keuangan dan koperasi yang ada di wilayah sekitar seperti (1) BRI; (2) BNI; (3). BPD; (4). BKK; (5) BKK; (6). KUD; (7). Koperasi simpan pinjam (KOSIPA)
- c. Organisasi kemasyarakatan dan sosial yang memiliki kesamaan visi, misi dan tujuan.

- d. Badan koordinasi dan Sertifikasi Profesi (BKSP) dan Lembaga sertifikasi profesi
- e. Lembaga sertifikasi kompetensi (LSK) dan Tempat Uji Kompetensi (TUK)
- f. Dunia usaha dan industri (DUDI); program yang bisa disinergikan:
- g. Lembaga pendidikan seperti lembaga pendidikan tinggi dan sekolah maupun pondok pesantren.
- h. Asosiasi profesi (HIPMI, Komunitas Entrepreneur, HIPKI, HISSPI, KABOGA, HARPI MELATI, IKABANA),
- i. Dll.

2. Struktur jejaring

Struktur jejaring adalah pemetaan hubungan antar stakeholders berdasarkan kebutuhan dan peranannya satu sama lain.

3. Isi dan Norma

Isi jejaring dimaksudkan adalah jenis atau macam-macam jejaring kerja contohnya jejaring pengadaan sarana prasana produksi pertanian, jejaring pemasaran, jejaring penyaluran kredit tani dsb. Adapun norma diperlukan sebagai aturan yang mengikat diantara stakeholders dalam jejaring kerja dan dipatuhi sebagai komitmen bersama untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Untuk itu langkah selanjutnya

adalah menggali informasi tentang tujuan organisasi, ruang lingkup pekerjaan (bidang garapan), visi misi dsb. Informasi ini berguna untuk menjajagi kemungkinan membangun jaringan dan kemitraan. Pengumpulan informasi dapat dilakukan dengan pendekatan personal, informal dan formal.

4. Modal sosial

Berdasarkan data dan informasi yang terkumpul selanjutnya kita menganalisis dan menetapkan mana hubungan yang sudah ada dan perlu dikembangkan. Hubungan keterkaitan antar stakeholder yang sudah ada itu merupakan modal sosial untuk kelanjutan jejaring kerja yang dibuat. Karena bila membuat hubungan keterkaitan yang baru sama sekali, menyimpang dari kebiasaan yang ada di masyarakat, akan membuat asing dan kendala bagi kelangsungan jejaring kerja.

5. *Human capital*

Faktor sumber daya manusia yang kompeten diperlukan dalam membangun jejaring kerja yang efektif. Kompetensi teknis berkomunikasi, negosiasi, kolaborasi dan pengendalian emosi.

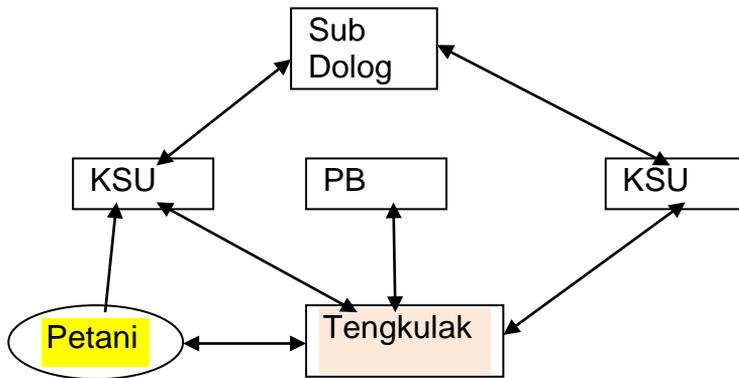
6. *Technoware*

Jejaring kerja memerlukan dukungan teknologi informasi untuk akurasi data dan kecepatan arus informasi diantara stakeholders.

7. *Spiritual commitment*

Komitmen diantara stakeholders yang terkait dalam jejaring kerja menjadi hal yang vital dalam melaksanakan norma kelompok untuk efektivitas pencapaian tujuan yang sudah disepakati bersama.

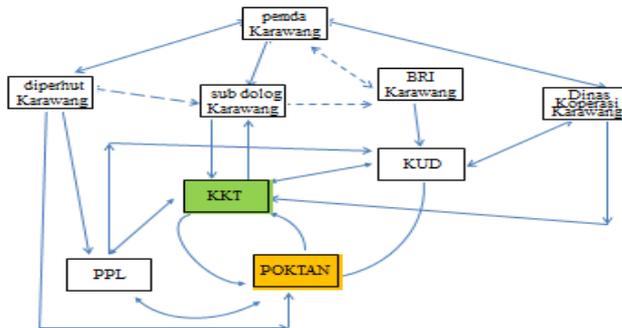
Contoh jejaring partisipasi masyarakat dalam produksi gabah di Kabupaten Karawang (Sovia Emmy, 2001), ditujukan untuk meningkatkan posisi tawar kelompok tani. Semula mekanisme jual beli gabah di Kabupaten melibatkan 5 stakeholders sebagaimana pada gambar 1 yaitu Koperasi Serba Usaha (KSU), Penggilingan Beras (PB) , Koperasi Unit Desa (KUD) dan Sub Dolog. Pada gambar 1, dapat diketahui posisi tawar petani sangat lemah, karena sangat tergantung kepada tengkulak. Untuk meningkatkan posisi tawar petani, maka peran tengkulak harus dihilangkan atau dialihkan.



Gambar 1. Kondisi awal jejaring sosial jual beli gabah yang ada di kab Karawang

Untuk itu pada penataan ulang jejaring kerja produksi dan jual beli gabah di kabupaten Karawang, maka perlunya peran Koperasi Kelompok Tani (KKT) yang mawadahi kepentingan petani dalam jual beli gabah. Penataan ulang jejaring mekanisme jual beli gabah itu dapat dilihat pada gambar 2,

Gamabr 2. Penataan ulang jejaring produksi dan jual beli gabah di Kab Karawang



Pada penataan ulang jejaring kerja produksi dan jual beli gabah ini dapat dilihat adanya 8 komponen jejaring sbb :

1. Isi jejaring :

Jejaring yang terbentuk ditujukan untuk produksi dan jual beli gabah petani di kabupaten Karawang

2. Identifikasi kebutuhan stakeholder

Pada jejaring tersebut ada 9 stakeholders yaitu : Kelompok Tani (poktan), KKT (koperasi kelompok tani), KUD, Sjub Dolog, BRI, Dinas Pertanian dan Kehutanan kab Karawang, PPL dan Pemda kab Karawang.

3. Struktur jejaring kerja

Struktur jejaring sebagaimana terlihat pada gambar 2 diatas

4. Norma jejaring

Norma berisi aturan yang menjelaskan peran dan hubungan keterkaitan diantara stakeholders dalam jejaring kerja dan tertuang dalam dokumen kerjasama yang disepakati. Adapun hubungan keterkaitan diantara stakeholders sebagaimana di bawah ini.

Hubungan keterkaitan Stakeholders

1. Poktan : wadah/ kumpulan petani gabah (target)
2. KKT : penyedia kebutuhan keltani
3. KUD : penyalur kredit usaha tani, simpan pinjam, jual beligabah, penyalur obat-obatan
4. SUB DOLOG : membeli gabah petani, menjaga stabilitas harga gabah
5. BRI : Menyalurkn kredit petani
6. Dinas Koperasi Kab Karawang : membina / memberikan rekomendasi badn hukum utk KKT dan KUD.
7. Dinas Pertanian dan Kehutanan kab karawang : Pembina teknis operasional budidaya dan teknologi pertanian pd kel tani di kab Karawang
8. PPL : memberikan penyuluhan dan konsultasi
9. Pemda : instansi pembina dan pengawas kegiatan pemb. ekonomi di kab Karawang

Social capital (modal sosial)

5. *Social capital* (modal sosial)

Modal sosial berupa hubungan sosial yang sudah ada sejak semula yaitu keterkaitan poktan dengan PPL sebagai pembina petani. Begitu pula hubungan poktan dengan KUD yang menyediakn kredit simpan pinjam.

6. *Human capital* (SDM)

Berupa SDM kompeten yang dibutuhkan setiap stakeholders dalam menjalankan fungsinya. Kompetensi SDM petani adalah pengetahuan dan keterampilan bertanam padi

unggul, kompetensi SDM PPL adalah pengetahuan dan keterampilan dalam penyuluhan pertanian, SDM KUD adalah pengetahuan dan keterampilan dalam manajemen KUD dsb.

7. *Technoware* (IT)

Dalam jejaring produksi dan jual beli gabah di kabupaten Karawang, stakeholders terhubung dengan LAN. Namun demikian akan ditingkatkan dengan e-commers.

8. Komitmen spiritual

Untuk mencapai tujuan kerjasama dalam jejaring produksi dan jual beli gabah tersebut diatas, maka di bangun komitmen bersama diantara stakeholders untuk mematuhi norma jejaring yang telah disepakati. Komitmen spiritual merupakan kemauan yang kuat dan sungguh-sungguh dari stake holders untuk mentaati norma bersama.

D. Langkah Membangun Jejaring Kerja Sosial (*Social Networking*)

Dari penelitian IPB dan Departemen BAKMP dan PPH pada tahun 2008 dalam membangun jejaring kerja partisipasi masyarakat di daerah transmigrasi ada beberapa tahap yang dilakukan, sebagai berikut :

Tahap Pertama .

1. Identifikasi kebutuhan masyarakat
2. Identifikasi IPTEK yang dibutuhkan

3. Terselenggara konsultasi IPTEK
4. Pembinaan manajemen kelompok
5. Penyamaan persepsi stakeholders

Tahap kedua :

1. Penyamaan persepsi stakeholders
2. Pembentukan fisik jejaring
3. Sosialisasi jejaring dan pendampingan
4. Pengendalian dan evaluasi

Langkah-langkah membangun jejaring kerja masyarakat adalah sebagai berikut:

1. Pemetaan

Setiap organisasi perlu melakukan pemetaan tentang lembaga/organisasi yang sekiranya bisa diajak bekerjasama baik di wilayah sekitarnya maupun jangkauan yang lebih luas. Adapun pemetaan didasarkan karakteristik dan kebutuhan setiap organisasi. Stakeholders dapat melibatkan Lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat.

2. Menggali dan mengumpulkan informasi

Setelah dilakukan pemetaan maka langkah selanjutnya adalah menggali informasi tentang tujuan organisasi, ruang lingkup pekerjaan (bidang garapan), visi misi dsb. Informasi ini berguna untuk menjajagi kemungkinan membangun jaringan

dan kemitraan. Pengumpulan informasi dapat dilakukan dengan pendekatan personal, informal dan formal.

3. Menganalisis informasi

Berdasarkan data dan informasi yang terkumpul selanjutnya kita menganalisis dan menetapkan mana pihak-pihak yang perlu ditindaklanjuti untuk penjangagan kerjasama yang relevan dengan permasalahan dan kebutuhan yang dihadapi.

4. Penjangagan Kerjasama.

Menindak lanjuti hasil analisis data dan informasi, perlu dilakukan penjangagan lebih mendalam dan intens dengan pihak-pihak yang memungkinkan diajak kerjasama. Penjangagan dapat dilakukan dengan cara melakukan audiensi atau presentasi tentang profil perusahaan/organisasi dan penawaran program-program yang bisa dikerjasamakan baik secara formal maupun non formal.

5. Penyusunan rencana kerjasama.

Jika beberapa pihak sepakat untuk bekerjasama maka langkahselanjutnya adalah penyusunan rencana kerja sama. Dalam perencanaan harus melibatkan pihak-pihak yang akan bermitra sehingga semua aspirasi dan kepentingan setiap pihak dapat terwakili.

6. Membuat kesepakatan

Pihak-pihak yang ingin bermitra perlu untuk merumuskan peran dan tanggungjawab masing-masing pihak pada kegiatan yang akan dilakukan bersama yang dituangkan dalam nota

kesepahaman atau sering disebut *memorandum of understanding* (MOU).

7. Penandatanganan akad kerjasama (MOU)

Nota kesepahaman yang sudah dirumuskan selanjutnya ditandatangani oleh pihak-pihak yang bermitra yang sering disebut MOU (*Memorandum Of Understanding*)

8. Pelaksanaan kegiatan

Tahap ini adalah merupakan tahap implementasi dari rencana kerjasama yang sudah disusun bersama dalam rangka mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Pelaksanaan kegiatan sesuai dengan tanggungjawab dan peran masing-masing pihak yang bermitra.

9. Monitoring dan evaluasi

Selama pelaksanaan kerjasama perlu dilakukan monitoring dan evaluasi. Tujuan monitoring adalah memantau perkembangan pelaksanaan kegiatan sehingga dapat dicegah terjadinya penyimpangan (*deviasi*) dari tujuan yang ingin dicapai. Disamping itu juga segala permasalahan yang muncul dalam pelaksanaan kegiatan dapat dicarikan solusinya. Hasil monitoring dapat dijadikan dasar untuk melakukan evaluasi. Perlu dilakukan evaluasi bersama antar pihak yang bermitra untuk mengetahui kegiatan mana yang belum bisa berjalan sesuai rencana dan mana yang sudah, tujuan mana yang

sudah tercapai dan mana yang belum, masalah/ kelemahan apa yang menghambat pencapaian tujuan dan penyebabnya.

10. Perbaikan Hasil evaluasi oleh pihak-pihak yang bermitra akan dipakai sebagai dasar dalam melakukan perbaikan dan pengambilan keputusan selanjutnya apakah kerjasama akan dilanjutkan pada tahun berikutnya atau tidak.
11. Perencanaan selanjutnya. Jika pihak-pihak yang bermitra memandang penting untuk melanjutkan kerjasama, maka mereka perlu merencanakan kembali kegiatan yang akan dilaksanakan pada tahun berikutnya. Perencanaan selanjutnya perlu mempertimbangkan hasil evaluasi dan refleksi sebelumnya. Disamping itu, mungkin dipandang perlu untuk memperpanjang akad kerjasama dengan atau tanpa perubahan nota kesepahaman.

Jejaring kerja baik personal maupun organisasi ada hal-hal yang dapat mempengaruhi kualitas jejaring, sebagai mana dibawah ini :

- Frekuensi pertemuan yang cukup teratur
- Adanya manfaat yang diperoleh diantara stakeholders
- Ada tantangan yang dihadapi bersama
- Adanya saling percaya
- Adanya hubungan sebelumnya sebagai modal sosial

BAB V

LATIHAN KELOMPOK

Peserta dibagi menjadi 6 kelompok (sesuai dengan kelompok – islands), masing-masing kelompok mengerjakan latihan 1 dan latihan 2 sesuai minat masing-masing.

Latihan 1

1. Masing-masing kelompok peserta memilih dan menentukan jenis usaha misalnya agribis (pertanian, peternakan, perikanan), industri rumah tangga, industri kerajinan rakyat, untuk mengembangkan kemitraan usaha.
2. Untuk mengembangkan kemitraan perlu dibuat jejaring kerja antar institusi baik pemerintah maupun lembaga lain yang terkait dalam pengembangan kemitraan. Masing-masing kelompok agar membuat keterkaitan dengan stakeholders, pola kemitraan/kerjasama, dalam pokok bahasan ini yaitu: Kelompok Mitra dan Perusahaan Mitra serta Lembaga/Instansi yang terlibat dalam pengembangan kemitraan dan uraikan kewajiban atau peran setiap pelaku tersebut.
3. Diskusikan cara dan langkah-langkah mengembangkan kemitraan usaha dan temukan bottleneck yang terjadi pada jaringan awal tersebut.

4. Selanjutnya, lakukan penataan ulang jejaring semula menjadi jejaring baru yang mengatasi hal-hal yang menghambat tujuan dari jejaring kerja.
5. Masing-masing kelompok membuat dan menjelaskan analisis jejaring kerjanya tersebut

Latihan 2

Gambarkan jejaring kerja yang sudah terbentuk selama ini. Kemudian lakukan penataan ulang jejaring dengan memperhatikan kriteria komponen jejaring, yaitu :

1. Isi jejaring
2. Identifikasi kebutuhan stakeholder
3. Struktur jejaring kerja
4. Norma jejaring
5. *Social capital* (modal sosial)
6. *Human capital* (SDM)
7. *Technoware* (IT)
8. Komitmen spiritual

DAFTAR PUSTAKA

Aminah, S., dan Husni. (2007). "Kajian Pengembangan Kerangka Kerja Kolaborasi Evaluasi dengan Pendekatan Collaborative Business Process Management." <http://journal.uji.ac.id/index.php/Snati/article/viewFile/1712/1493> (diakses 26 Oktober 2011)

Dijk, J.A.G.M.. van (2003). *Outline of a Multilevel Theory of the Network Society*, In press.

Emmy,S.2001. *Studi Jejaring Partisipasi Masyarakat dalam usaha produksi gabah di kabupaten Karawang*. Program Magister Manajemen IPB, Bogor .

Emmy,S.dkk. 2008. *Membangun Jejaring Partisipasi yang Kolaboratif di daerah transmigrasi*. Badan Adminisitrasi Kependudukan dan Mobilitas Penduduk dan PPH, Jakarta.

<http://file2shared.wordpress.com/analisa-jaringankerja/>

<http://www.cw.utwente.nl/theorieenoverzicht/Theory%20clusters/Communication%20and%20Information%20Technology/Network%20Theory%20and%20analysis%20also%20within%20organizations.doc/>

<http://one.indoskripsi.com/judul-skripsi/ilmu-komputer/analisa-jaringan-wireless-lan-di-lpmp-sumsel>

[.http://misniawati.blogspot.com/2011/12/koordinasi-dalam-manajemen.html](http://misniawati.blogspot.com/2011/12/koordinasi-dalam-manajemen.html)

Knoke, D. & Kublinski, J.H. (1982). *Network Analysis*. Beverley Hills: Sage Publications



BAHAN AJAR DIKLAT KEPEMIMPINAN TINGKAT III

**AGENDA MEMBANGUN TIM EFEKTIF
MEMBANGUN TIM EFEKTIF**

Sovia Emmy



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
REPUBLIC INDONESIA**



Terpercaya
Orientasi mutu
Proaktif

KATA PENGANTAR

Dalam era global yang dinamis dan dalam rangka menyambut masyarakat ekonomi ASEAN, pemerintah Indonesia dituntut untuk mampu mengembangkan diri dan meningkatkan daya saing. Dengan adanya tuntutan ini, maka mau tidak mau pemerintah Indonesia harus mempersiapkan segala sesuatunya agar dapat berkompetisi dengan negara – negara lain. Untuk itu, salah satu faktor penting dalam peningkatan daya saing dan pembangunan nasional adalah kualitas pengembangan kompetensi pejabat instansi pemerintah melalui pendidikan dan pelatihan Kepemimpinan (Diklatpim). Sedangkan salah satu faktor kunci keberhasilan penyelenggaraan Diklatpim adalah kualitas isi bahan ajar.

Pembelajaran dalam Diklatpim terdiri atas lima agenda yaitu Agenda Self Mastery, Agenda Diagnosa Perubahan, Agenda Inovasi, Agenda Membangun Tim Efektif dan Agenda Proyek Perubahan. Setiap agenda terdiri dari beberapa mata diklat yang berbentuk bahan ajar. Bahan ajar Diklatpim merupakan acuan minimal bagi para pengajar dalam menumbuh kembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap peserta Diklatpim terkait dengan isi dari bahan ajar yang sesuai agenda dalam pedoman Diklatpim. Oleh karena bahan ajar ini merupakan produk yang dinamis, maka para pengajar dapat meningkatkan pengembangan inovasi dan kreativitasnya dalam mentransfer isi

bahan ajar ini kepada peserta Diklatpim. Selain itu, peserta Diklatpim dituntut kritis untuk menelaah isi dari bahan ajar Diklatpim ini. Sehingga apa yang diharapkan penulis, yaitu pemahaman secara keseluruhan dan kemanfaatan dari bahan ajar ini tercapai.

Akhir kata, kami, atas nama Lembaga Administrasi Negara, mengucapkan terima kasih kepada tim penulis yang telah meluangkan waktunya untuk melakukan pengayaan terhadap isi dari bahan ajar ini. Kami berharap budaya pengembangan bahan ajar ini terus dilakukan sejalan dengan pembelajaran yang berkelanjutan (*sustainable learning*) peserta. Selain itu, kami juga membuka lebar terhadap masukan dan saran perbaikan atas isi bahan ajar ini. Hal ini dikarenakan bahan ajar ini merupakan dokumen dinamis (*living document*) yang perlu diperkaya demi tercapainya tujuan jangka panjang yaitu peningkatan kualitas sumberdaya manusia Indonesia yang berdaya saing. Demikian, selamat membaca dan membedah isi bahan ajar ini. Semoga bermanfaat.

Jakarta, Desember 2015
Kepala LAN RI,

Dr. Adi Suryanto, M.Si

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. LATAR BELAKANG	1
B. DESKRIPSI SINGKAT	2
C. Manfaat Bahan Ajar Bagi Peserta Diklat Kepemimpinan Tingkat III	3
D. TUJUAN PEMBELAJARAN	4
1. Kompetensi Dasar	4
2. Indikator Keberhasilan	5
E. Materi Pokok dan Sub-Materi Pokok.....	6
F. PETUNJUK BELAJAR	7
BAB II MEMBANGUN TIM EFEKTIF	8
A. Urgensi Kerjasama Dalam Tim	8
B. Pengertian Efektivitas dan Tim Efektif.....	10
C. Ciri - ciri dan Kriteria Tim Efektif.....	14
D. Tahapan membangun Tim	17
BAB III IDENTIFIKASI STAKEHOLDERS.....	20
A. Pengertian Stakeholder.....	20
B. Jenis-Jenis Stakeholder	20
C. Menganalisis dan Mengelola Stakeholder	26
D. Menggunakan Net-Map dalam Latihan	30
E. Memahami aturan dasar Net Map.....	35
BAB IV NILAI DAN INTEREST STAKEHOLDER	40
A. Nilai-nilai Individu dan organisasi	40
B. Memahami Kepentingan Anggota Tim dan Stakeholders	43
BAB V STRATEGI KOMUNIKASI	51
A. Pengertian Komunikasi	51
B. Arah Arus Komunikasi.....	55
C. Aksesibilitas Komunikasi.....	56
D. Strategi Komunikasi.....	57
E. Komunikasi kepada masing-masing jenis Stakeholders	61
DAFTAR PUSTAKA.....	70

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Dalam mata diklat ini pengertian Tim tidak merujuk kepada kelompok yang sengaja dibentuk melalui pemilihan anggota tim secara khusus untuk mencapai tujuan tertentu namun lebih merujuk kepada konsep coalition building. Konsep ini dimaksudkan membangun koalisi dengan seluruh stakeholders yang terkait baik internal maupun eksternal. Keberhasilan membangun koalisi dengan seluruh stakeholders baik yang berasal dari internal maupun eksternal organisasi (termasuk masyarakat atau individu-individu yang tadinya bersikap kontra) maka akan mendapat dukungan penuh dalam mencapai target organisasi. Membangun Tim sebenarnya tidak hanya memerlukan kemampuan teknis namun juga diperlukan jiwa seni dalam memahami kepentingannya, cara berkomunikasi, dan cara mempengaruhinya. Perpaduan kemampuan teknis dan seni mengelola stakeholders ini akan sangat menentukan keberhasilan organisasi dalam memberikan manfaat lebih (*added-value*) kepada masyarakat melalui berbagai kebijakan, program dan kegiatan yang dialamatkan kepada masyarakat.

B. DESKRIPSI SINGKAT

Bahan ajar ini membahas dan membekali peserta dengan kemampuan untuk membangun tim efektif guna mewujudkan arah kebijakan organisasi melalui pembelajaran identifikasi stakeholder, pemetaan nilai dan interest stakeholder, dan strategi berkomunikasi. Mata diklat ini disajikan secara interaktif melalui metode ceramah interaktif, diskusi dan praktik. Keberhasilan peserta dinilai dari kemampuannya membangun persepsi yang sama di antara para stakeholder untuk mewujudkan arah kebijakan organisasi.

Membangun Tim Efektif sangat penting dalam sebuah organisasi publik karena organisasi ini bekerja tidak dalam kondisi vakum dan situasi yang sempurna, sehingga di dalam menjalankan tugas fungsinya tidak hanya bersinggungan dengan satu pokok urusan tertentu namun selalu diwarnai dan bersinggungan dengan berbagai kepentingan publik/urusan lainnya. Berbagai kepentingan publik dan urusan di luar tugas dan fungsinya ini lah yang kemudian memaksa sebuah organisasi publik untuk selalu dinamis melakukan upaya perubahan (change) baik yang bersifat gradual (penyesuaian) maupun radikal agar organisasinya tetap dapat memberikan manfaat dan nilai lebih kepada masyarakat.

C. Manfaat Bahan Ajar Bagi Peserta Diklat Kepemimpinan Tingkat III

Sebagai peserta yang akan atau telah menduduki jabatan Eselon III, materi membangun tim efektif ini sangat penting dan bermanfaat guna meningkatkan kinerja organisasinya. Sebagai pemimpin yang diharapkan memiliki kompetensi kepemimpinan visioner maka diharapkan memiliki kemampuan :

1. Mengembangkan karakter dan sikap perilaku integritas
2. Merumuskan program pembangunan yang efektif untuk mewujudkan visi organisasi
3. Melakukan kolaborasi secara internal dan eksternal dalam mengelola tugas-tugas organisasi ke arah efektifitas dan efisiensi penerapan program pembangunan unit instansinya
4. Melakukan inovasi sesuai bidang tugasnya guna mewujudkan program pembangunan yang lebih efektif dan efisien
5. Mengoptimalkan seluruh potensi sumberdaya internal dan eksternal dalam mengimplementasi program pembangunan instansi

Kemampuan peserta membangun tim efektif tentu saja akan meningkatkan kemampuannya dalam membangun persepsi yang sama di antara para *stakeholder* atau pemangku kepentingan baik

internal maupun eksternal instansinya untuk mewujudkan arah kebijakan organisasi.

Jika materi membangun tim efektif dapat dirumuskan dan dikemas menjadi sebuah panduan praktek dan keilmuan, maka hal tersebut akan menjadi sangat mudah untuk dipelajari dan dipahami oleh pihak-pihak yang berkepentingan. Selanjutnya bila ilmu tersebut disebarluaskan (diseminasikan) kepada peserta Diklat yang nota bene merupakan aparatur pemerintah, maka kemampuan bekerjasama antar instansi, antar aparatur, antar individu akan dapat mendukung peningkatan kinerja organisasi instansinya maupun kinerja organisasi stake holdersnya.

Lebih lanjut diharapkan para peserta Diklat yang mempelajari bahan ajar ini mampu meramu konsep, arah kebijakan instansinya untuk terus berkomitmen memperbaiki diri dan meningkatkan integritas dirinya pada tujuan organisasi.

D. TUJUAN PEMBELAJARAN

1. Kompetensi Dasar

Setelah menyelesaikan seluruh bahan ajar ini, peserta diharapkan mampu membangun persepsi yang sama di antara para stakeholder untuk mewujudkan arah kebijakan organisasi.

Untuk kompetensi kepemimpinan visioner pada tingkat Eselon III, area proyek perubahan internal yang dapat

dikembangkan sesuai sumber *Bappenas 2010* adalah meliputi pembangunan manajemen kinerja, mengelola anggaran secara lebih efisien, efektif, dan akuntabel, meningkatkan kompetensi SDM, penerapan prinsip-prinsip good governance, pembangunan kualitas sarana dan prasarana pengelolaannya dalam rangka mendukung peningkatan kinerja lembaga dan pegawai). Sedangkan area eksternalnya meliputi kualitas perencanaan dan penganggaran, kualitas pemantauan terhadap pelaksanaan, kualitas evaluasi terhadap pelaksanaan, kualitas kajian dan atau evaluasi kebijakan kualitas koordinasi kebijakan

2. Indikator Keberhasilan

Kemampuan khusus yang diharapkan dapat dikuasai oleh peserta Diklat setelah mempelajari seluruh bahan ajar ini adalah:

- a. Mengidentifikasi stakeholder dalam mewujudkan arah kebijakan;
- b. Memetakan nilai dan kepentingan stakeholder;
- c. Menyamakan persepsi stakeholder
- d. Mempengaruhi stakeholders
- e. Mengajak stakeholders untuk bersama-sama membentuk tim

E. Materi Pokok dan Sub-Materi Pokok

Dalam rangka mencapai kompetensi dasar yang diharapkan, bahan ajar ini diuraikan dalam beberapa pokok bahasan dan sub pokok bahasan yang saling terkait baik antara satu pokok bahasan dengan pokok bahasan lainnya maupun antara satu sub pokok bahasan dengan sub pokok bahasan lainnya. Adapun materi pokok bahasan dan sub materi pokok bahasan dalam mata diklat ini yakni sebagai berikut:

1. Materi Pokok
 - a. Membangun Tim Efektif
 - b. Identifikasi stakeholder
 - c. Nilai dan interest stakeholder
 - d. Strategi berkomunikasi

2. Sub-Materi pokok 1. Membangun Tim Efektif
 - a. Urgensi Kerjasama Dalam Tim
 - b. Pengertian Efektivitas dan Tim yang Efektif
 - c. Ciri-Ciri dan Kriteria Tim yang Efektif

3. Sub-Materi pokok 2. Identifikasi Stakeholder
 - a. Pengertian stakeholders
 - b. Jenis-jenis stakeholders
 - c. Menganalisis stakeholder yang diutamakan

4. Sub-Materi pokok 3. Nilai dan interest stakeholder
 - a. Nilai-nilai individu dan organisasi
 - b. Memahami Kepentingan stakeholders
 - c. Menganalisis dan Mengelola kepentingan stakeholder
5. Sub Materi Pokok 4. Strategi Berkomunikasi
 - a. Pengertian komunikasi
 - b. Jenis-jenis komunikasi
 - c. Komunikasi yang efektif antar instansi

F. PETUNJUK BELAJAR

Supaya dapat memahami seluruh materi bahan ajar ini dengan baik, peserta Diklat diharapkan dapat membacanya secara bertahap. Hal tersebut untuk mengurangi kesenjangan terhadap substansi dalam bahan ajar ini. Peserta Diklat disarankan melakukan curah pendapat dengan sesama peserta Diklat karena metode pembelajaran tersebut dapat mempercepat pemahaman tentang seluruh materi bahan ajar ini.

BAB II

MEMBANGUN TIM EFEKTIF

Dalam Bab II ini akan dijelaskan tentang pentingnya kerjasama tim dalam organisasi, kemudian dijelaskan secara terinci tentang pengertian efektif yang saat ini seringkali diartikan rancu dengan efisien. Bagian terakhir dari bab ini menjelaskan tentang ciri-ciri dan kriteria suatu tim yang efektif.

A. Urgensi Kerjasama Dalam Tim

Kerjasama dalam satu Tim akan mampu melakukan lebih banyak hal dari pada bekerja sendirian. Banyak hal yang sulit dilakukan secara mandiri, namun dengan mudah dapat diraih dengan kerjasama, karena dalam kerjasama terjadi hubungan yang saling menguatkan antara berbagai pihak yang terlibat dalam kerjasama itu. Banyak pekerjaan yang tidak mungkin secara mandiri dapat dilakukan dengan baik. Jika memaksakan bekerja sendiri, kita akan kehabisan tenaga, sumber daya dan waktu, bahkan hasil dari upaya seperti itu pun belum tentu memuaskan pihak lain (*stakeholders*) atau *customer* yang menggunakan jasa/produk tersebut (Nana Rukmana, 2006:iii). Dalam hal ini Tony Lendrum (2003) menjelaskan: "If you always do what you always done, then you will always get what you have always got. Strategic partnering is fundamentally a

process of change". Lebih lanjut Tony Lendrum (2003) mengemukakan: "In partnering it will be the manage change of many, as well as the uncontrollable and dynamic change in a few, that will ensure success". Oleh karena itu alasan utama pentingnya dibentuk tim dalam suatu organisasi dan melakukan kerjasama yang baik dalam tim yakni agar setiap individu dalam organisasi dapat mengerjakan tugas dengan baik dalam rangka mendukung tujuan organisasi secara keseluruhan, dengan lebih efektif dibandingkan dengan bekerja secara individu (Michael West,1998:xiii).

Sementara itu pengertian tim itu sendiri sesuai Jon R. Katzenbach & Douglas K. Smith, Harper Business, 2006, adalah : Sekelompok orang dalam jumlah kecil yang memiliki keterampilan yang saling melengkapi, berkomitmen terhadap tujuan bersama, dan menggunakan pendekatan terhadap tanggungjawab bersama. Dengan demikian tentunya bahwa dengan dibentuknya tim tersebut membuat siapapun yang terkait dengan 'perubahan', mereka ikut aktif berperan sebagai 'pelaku' bukan 'penonton' atau 'korban' dari perubahan itu sendiri.

Tim sangat diperlukan karena sudah banyak fakta menunjukkan, bahwa tim dapat bekerja efektif terutama pada tugas-tugas yang kompleks karena struktur team digunakan dan dijalankan dengan efektif maka manfaat akan didapat oleh

organisasi dan anggota tim tersebut. Tim juga dapat meningkatkan kreativitas, pemecahan masalah dan inovasi, dapat mengumpulkan ide, perspektif, pengetahuan & ketrampilan menciptakan sinergi, serta mendorong anggota mampu mengkombinasikan ketrampilan untuk menciptakan pendekatan--pendekatan baru dalam pemecahan masalah.

Tim dibangun dengan tujuan untuk membantu kelompok fungsional menjadi lebih efektif. Secara spesifik, membangun sebuah tim artinya harus mengembangkan: semangat, saling percaya, kedekatan, komunikasi, dan produktivitas.

B. Pengertian Efektivitas dan Tim Efektif

Sampai saat ini masih ada kerancuan pengertian efektivitas, hal ini muncul karena adanya pakar yang memandang efektivitas sebagai produk dan ada pula yang memandang efektivitas sebagai proses. Namun demikian ada pula sementara pakar yang mengintegrasikan keduanya, salah satunya Mullins L.J. (1989:424 dalam Nana Rukmana, 2006:14), mengemukakan sebagai berikut: "Effectiveness is concern with 'doing the right thing' and relates to output of the job and what the manager actually achieve, while efficiency is concerned with 'doing thing right', and relates to inputs and what the manager does. To be efficient the manager must attend therefore to the input requirements of the job, to clarification of objectives, planning, organization, direction, and control. But in

order to be effective, the manager must give attention to output of the job, to performance in term to such faktors as obtaining best possible result in the important areas of the organization, optimizing use of resources, increasing profitability, and attainment of the aims and objectives of the organization. Therefore, effectiveness must be related to the achievement of some purpose, objectives or task-to the performance of the process of management and the execution of work”.

Dalam hal ini Mullin (1989) menegaskan bahwa efektif itu terkait dengan produk atau output, efektif fokusnya pada mengerjakan sesuatu hal yang benar (*doing the right things*), sedangkan efisien terkait dengan input dan bagaimana kita mengerjakannya dengan baik dan benar (*doing things right*). Oleh karena itu Mullin (1989) berpendapat bahwa efektif itu harus terkait dengan pencapaian tujuan dan sasaran suatu tugas atau pekerjaan, dan terkait juga dengan kinerja dari proses pelaksanaan suatu pekerjaan.

Steers (1977) mengemukakan bahwa pengertian efektivitas organisasi mempunyai arti berbeda bagi setiap orang, tergantung pada kerangka acuan yang dipakainya. Bagi seorang manager produksi, efektivitas seringkali diartikan sebagai kuantitas atau kualitas keluaran (output) barang atau jasa. Bagi seorang ilmuwan bidang riset, efektivitas dijabarkan dengan jumlah paten, penemuan atau produk baru suatu

organisasi. Bagi sejumlah sarjana ilmu sosial, efektivitas seringkali ditinjau dari sudut kualitas kehidupan pekerja (Richard M. Steers, 1977:1). Efektivitas sebagai produk antara lain didukung oleh Robbins yang mendefinisikan efektivitas sebagai perwujudan dari tujuan-tujuan organisasi (Stephen P. Robbins, 1995: 53). Pengertian lain dikemukakan oleh Joseph, yang menyatakan bahwa efektivitas adalah suatu tingkatan terhadap mana tujuan dicapai (Joseph Prokopenko, 1987: 5). Pengertian yang hampir sama dikemukakan pula oleh Hoy dan Miskel yang menilai efektivitas sebagai tingkat pencapaian tujuan.

Adapun efektivitas sebagai suatu proses dikemukakan oleh Yuchman dan Seashore (1967) yang menyatakan bahwa efektivitas adalah kapasitas suatu organisasi untuk memperoleh dan memanfaatkan sumber daya yang langka dan berharga dengan sependai mungkin dalam usahanya mengejar tujuan operasi dan operasionalnya (Richard M. Steers, 1980: 5). Sementara itu Hoy dan Miskel pada sistem resource model mendefinisikan efektivitas sebagai kemampuan organisasi menyelamatkan keuntungan posisi tawar dalam lingkungannya dan mengkapitalisasi pada posisi tersebut untuk menciptakan nilai dan sumber berharga (Hoy dan Miskel, 1992: 320). Hersey, Blanchard dan Johnson berpendapat bahwa efektivitas adalah fondasi keberhasilan, sedangkan efisiensi merupakan kondisi

minimum untuk penyelamatan setelah sukses diperoleh. Efisiensi berkenaan dengan mengerjakan sesuatu dengan benar, sedangkan efektivitas adalah mengerjakan hal yang benar (Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard dan Dewey E. Johnson, 1996: 144). Mott berupaya mengakomodasi beberapa manfaat penting untuk memformulasikan model efektivitas secara komprehensif, yakni mengintegrasikan kuantitas dan kualitas produk, efisiensi, adaptasi dan fleksibilitas (Hoy dan Miskel, 1992: 341). Efektivitas itu sendiri paling baik dapat dimengerti jika dilihat dari sudut sejauhmana organisasi berhasil mendapatkan dan memanfaatkan sumber daya dalam usahanya mengejar tujuan operasi dan tujuan operasional (Richard M. Steers, 1977: 205). Peter Drucker (1973: 45) menegaskan: *“Effectiveness is the foundation of success, while efficiency is a minimum condition for survival after success has been achieved”*.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa pengertian efektivitas mencakup proses atau langkah-langkah kegiatan yang harus dilakukan dengan baik untuk mencapai sasaran organisasi. Atau dengan kata lain, efektivitas mencakup keseluruhan kegiatan input, proses dan output/produk.

Berdasarkan pengertian efektivitas sebagaimana diuraikan diatas, agar suatu tim dapat bekerja secara efektif maka setiap

anggota tim harus aktif memusatkan perhatian pada tujuan organisasi atau tujuan dibentuknya suatu tim. Disamping itu semua anggota tim secara teratur harus dapat mengkaji ulang cara pencapaian dan metoda kerjanya. Dalam hal ini efektivitas tim mencakup tiga komponen utama (Michael West, 1998: xiii) yakni:

1. Efektivitas tugas adalah suatu tingkat dimana tim berhasil meraih hal-hal yang berhubungan dengan tugas.
2. Kesehatan mental diartikan sebagai kesejahteraan, pertumbuhan, dan perkembangan para anggota tim.
3. Keberlangsungan tim adalah memungkinkan tim untuk terus menerus bekerja sama dan berfungsi efektif.

C. Ciri - ciri dan Kriteria Tim Efektif

Berdasarkan pengertian tersebut, maka ciri-ciri tim yang efektif dapat dirinci sebagai berikut:

1. Bekerja sama dengan tujuan tertentu, sasaran yang jelas dalam suasana saling mempercayai dan penuh percaya diri serta mengutamakan unjuk kerja.
2. Bersedia menerima perbedaan dan sumbangan pemikiran serta masing-masing individu memiliki peran yang berbeda-beda.
3. Pemecahan masalah dilaksanakan secara positif tanpa melibatkan kebencian individu.

4. Saling berbagi ilmu, pengetahuan, informasi, dan keterampilan agar seluruh tim memiliki kemampuan yang sama
5. Apabila terjadi perbedaan pendapat mereka akan duduk bersama dan memecahkan permasalahan yang ada dengan kepala dingin dan terbuka.
6. Pembagian dan pendelegasian tanggung jawab dengan orang-orang yang bekerja secara mandiri tetapi tetap dalam kerangka kerja sama.
7. Berbagai saran untuk memperbaiki kinerja organisasi diterima dengan baik walaupun berasal dari anggota tim yang lain.
8. Seluruh anggota tim tidak ragu-ragu mengambil inisiatif dan tindakan yang diperlukan, tanpa merasa cemas akan suara yang berbeda pendapat

Ciri-ciri Tim yang sukses juga memiliki kriteria sebagai berikut:

1. *A Clear, Elevating Goal* (Tujuan jelas & bernilai tinggi),
Bahwa tujuan tim jelas yaitu konkrit dan dapat diukur. Tujuan juga berbobot, penting, serta memotivasi kerja tim
2. *Result-Driven Structure* (Struktur berorientasi pada hasil),
Bahwa bentuk/struktur tim harus berfungsi dengan baik, juga ada kejelasan peran dan tugas terarah, memiliki sistem/proses komunikasi yang jelas, serta ada sistem

monitoring kerja dan umpan balik sehingga proses pengambilan keputusan jelas

3. *Competent Team Members* (Anggota Tim yg kompeten),

- Bahwa tim memiliki kompetensi teknis meliputi pengetahuan, ketrampilan, kemampuan. Tim juga memiliki kompetensi sosial meliputi komunikasi, kerjasama, inisiatif, sehingga setiap anggota tim berkeinginan untuk memberikan kontribusi.

4. *Unified Commitment* (Komitmen yang sama),

Setiap anggota Tim memiliki komitmen yang sama untuk mencapai tujuan yang ditetapkan bersama.

5. *Collaborative Trust and Communication* (Kolaborasi yang dilandasi saling percaya dan komunikasi),

Setiap anggota tim juga memiliki sikap kejujuran, integritas, keterbukaan, konsisten, dan saling menghormati, Juga yang tidak kalah penting bahwa setiap anggota memiliki Inisiatif dalam berkomunikasi, sehingga kolaborasi yang ditumbuhkannya dilandasi saling kepercayaan diantara anggota tim tersebut.

6. *Standards of Excellence* (standar keunggulan),

Di dalam kesepakatan bersama diantara anggota tim bahwa mereka menyetujui tugas dan fungsi kegiatan masing-masing, sehingga mereka mampu bekerja secara Tim Work, sehingga bekerjasama untuk membangun kualitas kerja.

7. *Support and Recognition* - External Support and Recognition, Tangible Support vs. Tangible Rewards

Tim bekerja dengan berorientasi pada kualitas, memiliki standar individu dan standar tim, sehingga asil kerja tim dapat mudah untuk dilakukan evaluasi baik dari pimpinan, diri sendiri, maupun antar teman sejawat

D. Tahapan membangun Tim

Membangun tim dibentuk melalui 4 tahap, yaitu :

1. *Forming*

- Pada tahap ini anggota tim bersikap positif dan sopan.
- Mereka belum memahami pekerjaan yang harus dilakukan.
- Sebagian lainnya bersemangat menghadapi tugas yang harus dilakukan.
- Pada tahap ini, pemimpin memainkan peran yang dominan karena peran anggota tim belum jelas.
- Untuk beberapa saat, Anggota tim mulai bekerja bersama-dan berupaya untuk mengenal rekan kerja .

2. *Storming*

- Storming biasanya dimulai ketika adanya konflik mengenai perbedaan gaya kerja antar anggota tim.
- Para anggota bisa saja berkerja dengan cara berbeda karena berbagai alasan, tapi jika menimbulkan masalah, anggota tim bisa frustrasi.
- Storming juga dapat terjadi pada situasi lain, anggota tim melawan kewenangan anda, atau menggantikan posisi orang lain walaupun pekerjaan dia sudah jelas.
- Atau jika anda belum menetapkan bagaimana tim bekerja, anggota tim dapat merasa keberatan akan tugas mereka,
- Beberapa orang akan meragukan tujuan tim dan mereka mungkin menolak mengerjakan tugas

3. *Norming*

- Anggota mulai menerima perbedaan mereka, mengapresiasi kekuatan rekan kerja, dan menghargai kewenangan anda sebagai pemimpin.
- Sekarang anggota tim kenal satu sama lain dengan lebih baik, dan menyediakan umpan balik yang membangun.
- Anggota tim membangun komitmen yang lebih kuat

- Storming dan norming sering terjadi bersamaan karena saat tugas baru muncul, tim bisa kembali ke perilaku pada tahap storming

4. *Performing*

- Tanpa perselisihan, untuk pencapaian tujuan.
- Struktur dan proses yang dibangun akan mendukung dengan baik.
- Sebagai pemimpin, anda dapat mendelegasikan pekerjaan, dan dapat berkonsentrasi dalam mengembangkan tim.
- Terasa mudah untuk menjadi bagian dalam tim pada tahap ini.

Meskipun tidak disebutkan pada tahapan diatas, sebetulnya setelah Tim dapat menunjukkan prestasi kerja mereka dan dapat mencapai tujuan tim, maka akhirnya tim akan bubar atau dibubarkan (*adjourning*) karena justru masing-masing pemimpin maupun anggota tim tersebut akan membentuk suatu tim baru nantinya pada situasi, kondisi dan fungsi yang berbeda.

BAB III

IDENTIFIKASI STAKEHOLDERS

A. Pengertian Stakeholder

Banyak definisi tentang stakeholder dari para Pakar. Wikipedia merujuk stakeholder sebagai "*an accountant, group, organization, member or system who affects or can be affected by an organization's actions*". West (1998, 66) mendefinisikan Stakeholder sebagai "*perorangan maupun kelompok-kelompok yang tertarik, baik yang berasal dari dalam maupun dari luar organisasi, yang berpengaruh maupun terpengaruh oleh tujuan-tujuan dan tindakan-toindakan sebuah tim*". Adapun dalam kepemimpinan birokrasi , yang dimaksud dengan stakeholder adalah perorangan dapat berasal dari masyarakat/tokoh masyarakat/tokoh agama/pejabat organisasi publik/swasta yang berpengaruh ataupun terpengaruh oleh sebuah kebijakan/program/kegiatan organisasi publik dalam rangka memberikan *added-value* kepada masyarakat.

B. Jenis-Jenis Stakeholder

Dalam organisasi publik, adalah sangat penting untuk mengetahui siapa stakeholder yang memiliki kepentingan dan pengaruh terhadap program yang dimiliki oleh organisasi. Dalam

organisasi publik yang tradisional sering tidak peduli dengan beragam stakeholder karena hanya fokus terhadap diri sendiri dan menganggap program yang dimiliki oleh organisasinya berada dalam kontrol penuhnya. Padahal potensi pendorong-penghambat-pengganggu dalam perencanaan maupun pelaksanaan program bahkan sering ditimbulkan oleh para stakeholder yang tadinya tidak diperhitungkan sama sekali.

Untuk itu perlu dikenali jenis stakeholder sebagai berikut:

1. Stakeholder primer, yaitu mereka yang langsung dipengaruhi oleh program yang dijalankan oleh organisasi publik tertentu. Pengaruh disini dapat bersifat positif maupun negatif;
2. Stakeholder sekunder, yaitu mereka yang tidak langsung dipengaruhi oleh program yang dijalankan oleh organisasi publik tertentu. Pengaruh disini dapat bersifat positif maupun negatif pula;
3. Stakeholder utama, yaitu mereka yang bisa memiliki pengaruh positif / negatif terhadap program pemerintah dan keberadaan mereka sangat penting bagi organisasi yang memiliki program tersebut.

Untuk dapat mengkategorikan stakeholders ke dalam stakeholder primer, sekunder maupun utama maka sangat diperlukan pemahaman terhadap kepentingan stakeholder terhadap program dari organisasi publik tersebut. Beberapa kepentingan stakeholder yang dapat dikategorikan adalah sebagai berikut:

1. Ekonomi

2. Politik
3. Sosial
4. Budaya
5. Etnis
6. Lingkungan
7. Keamanan
8. Atau kepentingan lain yang lebih spesifik.

Di dalam mengidentifikasi kepentingan para stakeholder perlu dikenali pula bagaimana posisi para stakeholder tersebut terhadap program yang sedang direncanakan/dijalankan oleh organisasi publik tertentu. Apakah mereka menunjukkan sikap mendukung, abstain atau bahkan secara terang-terangan menolaknya karena tidak sesuai dengan kepentingan yang mereka perjuangkan. Dengan mengenali posisi tersebut, maka akan membantu kita dalam merespon dan bagaimana bertindak terhadap para stakeholder tersebut. Manfaat pendekatan berbasis *stakeholder*

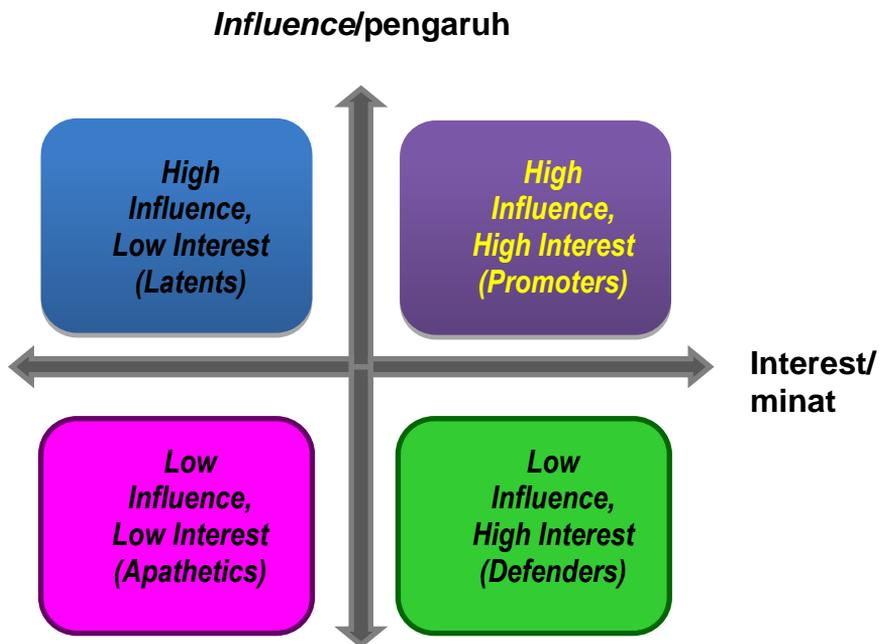
1. Dapat menggunakan pendapat *stakeholder* penting untuk membentuk proyek perubahan pada tahap awal. Dukungan *stakeholder* juga merupakan masukan yang dapat meningkatkan kualitas proyek perubahan.
2. Mendapatkan dukungan dari stakeholder yang kuat dapat membantu untuk memenangkan lebih banyak sumber daya. Hal ini membuat proyek perubahan makin berhasil

3. Dengan sering berkomunikasi di awal dengan stakeholder, kita dapat memastikan bahwa mereka memahami apa yang kita lakukan dan memahami manfaat dari proyek kita. Hal ini berarti mereka dapat mendukung kita secara aktif bila diperlukan
4. Kita dapat mengantisipasi kemungkinan adanya reaksi orang lain untuk proyek kita, melalui rencana tindakan dalam program sehingga akan memenangkan dukungan orang lain tersebut.

Untuk dapat mengkategorikan stakeholders ke dalam stakeholder primer, sekunder maupun utama maka sangat diperlukan pemahaman terhadap kepentingan stakeholder terhadap program dari organisasi publik tersebut. Beberapa kepentingan stakeholder tersebut dapat dikelompokkan berdasarkan aspek ekonomi, politik, sosial budaya, etnis, lingkungan dan keamanan.

Disamping itu, dalam upaya mengidentifikasi kepentingan para stakeholder tersebut perlu dikenali pula bagaimana posisi para stakeholder terhadap program yang sedang direncanakan/dijalankan oleh organisasi publik tertentu. Apakah mereka menunjukkan sikap mendukung, abstain atau bahkan secara terang-terangan menolaknya karena tidak sesuai dengan kepentingan yang mereka perjuangkan. Dengan mengenali posisi tersebut, maka akan membantu dalam merespon dan bertindak terhadap para stakeholder tersebut.

Untuk mendapatkan gambaran jenis-jenis stakeholder tersebut, maka stakeholders perlu dibagi ke dalam 4 quadrans yang menggambarkan besarnya pengaruh mereka dan juga menggambarkan seberapa besar minat mereka kepada kegiatan yang terkait dengan stakeholders itu sendiri. Gambar quadrans sebagai berikut:



Penjelasan masing-masing jenis stakeholders adalah sebagai berikut:

1. *Promoters*

Memiliki kepentingan besar terhadap proyek perubahan dan juga kekuatan untuk membantu membuatnya berhasil (atau menggelincirkannya)

2. *Defendents:*

Memiliki kepentingan pribadi dan dapat menyuarakan dukungannya dalam komunitas, tetapi kekuatannya kecil untuk mempengaruhi proyek perubahan

3. *Latents:*

Tidak memiliki kepentingan khusus maupun terlibat dalam proyek perubahan, tetapi memiliki kekuatan besar untuk mempengaruhi proyek perubahan jika mereka menjadi tertarik

4. *Apathetics*

Kurang memiliki kepentingan maupun kekuatan, bahkan mungkin tidak mengetahui adanya proyek perubahan

Dengan memperhatikan pembagian jenis stakeholders tersebut diatas, maka para dapat ditarik kesimpulan bahwa :

- *Stakeholders* Utama pada umumnya adalah *Promoters*
- Kuadran tersebut dapat membantu memutuskan bagaimana mengelola *Stakeholders*

- Agar proyek perubahan berhasil, perlu mengembangkan *Promoters* agar memahami penuh dan menerima proses proyek perubahan sepenuh hati
- *Promoters* bisa mengajak *Stakeholders* lain bergabung serta mendorong dalam perencanaan, implementasi, dan evaluasi proyek perubahan
- *Promoters* bisa menjadi mentor atau mitra bagi *Stakeholders* lain

C. Menganalisis dan Mengelola Stakeholder

Melakukan analisis terhadap stakeholder merupakan langkah yang sangat penting bagi sebuah organisasi publik karena akan memberikan inspirasi tentang bagaimana suatu organisasi harus bekerja bersama dengan stakeholders dengan berbagai tingkat kepentingan dan pengaruh yang berbeda. Dengan melakukan analisis terhadap stakeholder sebuah organisasi dapat memetakan dengan jelas tentang posisi stakeholder terhadap program yang akan dirancang/dijalankan oleh organisasi tersebut.

Adapun beberapa manfaat yang dapat diperoleh dengan melakukan analisis stakeholder tersebut, antara lain:

1. Mendapatkan lebih banyak gagasan pengembangan dan implementasi program/perubahan
2. Dapat memberikan gambaran lebih jelas tentang konteks komunitas, potensi kesulitan, dan aset yang ada
3. Sense of ownership terhadap program/upaya perubahan
4. Lebih Fair bagi semua
5. Meminimalisir penolakan terhadap program/perubahan
6. Memperkuat posisi organisasi terhadap stakeholders yang melakukan penolakan
7. Menjembatani modal sosial bagi komunitas
8. Meningkatkan kredibilitas organisasi.
9. Meningkatkan peluang keberhasilan program/perubahan

Setelah melakukan analisa stakeholders, maka dengan mengetahui posisi mereka masing-masing pada quadran, stakeholders perlu dikelola dengan cara masin-masing sebagai berikut:

Promoters (High Influence / High Interest)

- Memperlakukan mereka dengan respek karena dukungannya
- Jika positif, maka perlu diperkuat dan dilibatkan dalam pekerjaan yang akan dinikmatinya
- Jika gagasannya tidak jalan, yakinkan bahwa mereka tahu mengapa, dan mencoba alternative yang lebih baik

- Melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan

Latents (High Influence / Low Interest)

- Bisa sangat membantu jika dapat diyakinkan akan pentingnya proyek perubahan bagi kepentingan mereka sendiri atau untuk kebaikan yang lebih besar
- Perlu didekati dan diberi informasi, setiap kali perlu dilakukan kontak dengan mereka
- Tunjukkan bagaimana proyek perubahan memiliki efek positif terhadap isu yang menjadi perhatiannya

Defenders (Low Influence / High Interest)

- Bisa sangat membantu jika mereka tetap mendapat informasi
- Beri informasi apapun, melalui *training*, *mentoring*, dan/atau dukungan yang diperlukan agar mereka tetap terlibat
- Luangkan waktu untuk tetap berinteraksi dengan mereka

Apathetics (Low Influence / Low Interest)

- Tidak peduli terhadap proyek perubahan karena menjadi *Stakeholders* secara kebetulan
- Sebaiknya tidak mengganggu mereka, walaupun bisa tetap diberi informasi

- Menjaga semangat mereka dengan memuji, merayakan, apresiasi kecil, dan secara terus menerus mengingatkan pencapaian proyek perubahan

Banyak instrumen dan metode yang telah dipergunakan dalam upaya mengidentifikasi dan menganalisis kompleksitas pengaruh stakeholder yang dapat dipergunakan. Salah satunya adalah pendekatan **Net-Map** yang diperkenalkan oleh Eva Schiffer. Net-map merupakan instrumen berbasis Social Network Analysis (SNA). SNA sendiri merupakan tipe analisis yang berusaha mengukur keterhubungan antar individu-individu dan membantu menjelaskan bagaimana antar individu tersebut saling terhubung dengan berbagai issues atau program. Dengan analisis ini dapat memetakan secara singkat pola hubungan yang menggambarkan kekuatan dan kelemahan yang ada serta membantu bagaimana melakukan penguatan hubungan untuk dampak yang lebih besar. Adapun Net-map sendiri sudah memodifikasi SNA dengan melibatkan partisipasi aktif stakeholder dalam melakukan analisis. Pada prinsipnya metoda Net-map ini dapat membantu dalam menentukan:

1. Siapa saja aktor/stakeholders yang terlibat
2. Bagaimana mereka terhubung
3. Seberapa besar pengaruh mereka
4. Apakah tujuan mereka

Dengan menggunakan **net-map** akan membantu untuk memahami:

1. Kompleksitas hubungan dengan perspektif yang berbeda
2. Network terkait kewenangan formal & informal
3. Bottlenecks serta penyebab keberhasilan & kegagalan
4. Bagaimana memanfaatkan kompleksitas yang ada

D. Menggunakan Net-Map dalam Latihan

Sebelum mengetahui masing-masing stakeholder berada pada quadran yang memiliki variable pengaruh (influence) dan minat (interest), yang meliputi Promotor, Latent, Defendents, atau Apathetics, maka para peserta diklat perlu melakukan simulasi dengan menggunakan **Net-Map** atau merupakan peta jaringan stakeholder tersebut, dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Tentukan kasus yang akan dilakukan inovasinya untuk mengatasi kasus tersebut. Kemudian Identifikasi aktor/stakeholder yang terkait dengan inovasi untuk mengatasi kasus tersebut, dengan cara mengajukan pertanyaan “Siapa stakeholder yang paling berpengaruh kepada inovasi yang akan dilakukan?” dan tempatkan nama-nama para aktor tersebut di atas kertas flip chart secara tersebar. Semakin kompleks sebuah program akan

memiliki semakin banyak stakeholder yang terkait. Untuk itu siapkan selembar kertas lebar, dan tempelkan *post it* – kertas tempel warna warni yang masing-masing menggambarkan stakeholder yang teridentifikasi terkait dengan kasus tersebut . Menempelkan post it dalam berbagai warna diatas kertas lebar, dan ditulis nama stakeholdernya, Kemudian kelompokkan pada Kategori stakeholder dalam net-map, misalnya:

- Pemerintah, misalnya warna kuning
- Organisasi Masyarakat, misalnya biru
- Dunia Usaha, misalnya hijau
- Aktor Internasional, misalnya merah
- Dll

2. Mengaitkan hubungan antar stakeholder, dengan cara:

Gambarkan garis yang menunjukkan keterhubungan antar aktor dengan tanda panah dalam konteks pertanyaan yang telah diajukan sebelumnya. Berikan warna garis yang berbeda dengan jenis hubungan yang berbeda. Bila antar stakeholder memiliki hubungan timbal balik maka tanda panah juga timbal-balik.

Menarik garis panah yang menghubungkan stakeholder satu dengan yang lain, yang berarti:

- Hubungan formal : hirarki, pelaporan, aliran dana, koordinasi, dsb
- Hubungan informal : kesetiakawanan, konflik, advokasi

Warna garis juga menunjukkan jenis hubungannya. Misal :

- Garis panah warna hijau menjelaskan aliran dana
 - Garis panah warna merah menjelaskan hubungan hirarki
 - Garis panah warna hijau menjelaskan hubungan koordinasi,
 - Dll
3. Memetakan tujuan hubungan antar stakeholders, dengan langkah sebagai berikut:

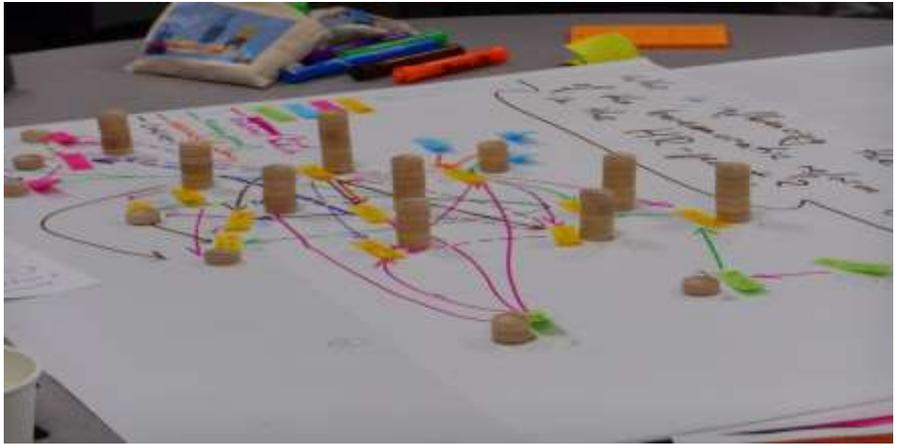
Menuliskan posisi tujuan hubungan, dengan menuliskan +, -, atau +/- pada ujung panah pada garis hubungan, yang mengindikasikan:

- Positif (+), yang mengartikan bahwa stakeholder tsb memberikan dukungan, dan
- Negatif (-), yang mengartikan stakeholder tsb. tidak memberikan dukungan.
- Netral (+/-), yang mengartikan stakeholder tersebut Netral.

4. Menetapkan pengaruh Stakeholders

Berikan tanda kekuatan pengaruh setiap aktor dengan mengajukan pertanyaan “Seberapa besar pengaruh stakeholder x terhadap y dalam konteks program yang sedang dibahas”. Penggambaran besarnya pengaruh dilakukan dengan menempatkan tugu pada sisi stakeholder. Semakin tinggi pengaruh stakeholder terhadap issue/program maka semakin tinggi tugu yang ditempatkan. Dalam banyak pengalaman, beberapa aktor akan memiliki tugu yang sama tinggi karena memang mereka memiliki pengaruh yang sama kuat terhadap issue/program tersebut.

- Besarnya pengaruh suatu tokoh ditunjukkan dengan tingginya tumpukan pion dalam net map tersebut. Makin tinggi pion, makin tinggi pula pengaruh dalam jaringan
- Letakkan pion atau kayu untuk menunjukkan tower tingkat pengaruh. Makin besar pengaruhnya maka makin tinggi tower-nya :
 - Rendah : 1-2
 - Sedang : 3-5
 - Tinggi : 6-8
 - Sangat tinggi : $9 \leq \dots$



5. Dengan selesainya peta jaringan tersebut, maka tentukan pengelompokan stakeholders yang termasuk katagori :
 - a. Promoters actors ;
 - b. Latent actors ;
 - c. Defendent actors ,
 - d. Apphetetics actors.
4. Dibuat nilai-nilai yang dianut dan berlaku untuk masing-masing kelompok stakeholder, yang meliputi nilai-nilai pada Promotor, Latent, Defendents, atau Aphetetics,
5. Tentukan langkah-langkah strategi berkomunikasi dengan stakeholders kedalam stakeholder mapping meliputi
 - a. Key player (promotor);
 - b.Keep informed (Latent);
 - c. Keep satisfied (Defenders);d. Minimal effort (Apphetetics).

6. Sepakati oleh masing-masing kelompok hasil pengamatan yang telah dibuat dalam Net Map mapping dan test kembali peta tersebut dengan mengklarifikasi kembali tiap aktor dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dengan mengajukan pertanyaan “apakah aktor ini benar-benar mendukung program x?”
7. Diskusikan kembali

Diskusikan kembali peta hubungan tersebut dengan mengkaitkan apakah arti keterhubungan bagi strategi organisasi publik, darimana pengaruh akan datang, dan apa yang akan terjadi apabila terdapat perbedaan kepentingan/tujuan?
8. Kompromikan kemungkinan tindakan, dalam ruang lingkup strategi organisasi.
9. Presentasikan hasil tersebut oleh setiap kelompok peserta diklat

E. Memahami aturan dasar Net Map

Aturan dasar dalam menggunakan net-map sebagai berikut:

- Peta hubungan yang akan dihasilkan hanya sebagai rangka. Sedangkan diskusi justru sebagai substansinya
- Hasil akhir dari peta hubungan akan menunjukkan kepada siapa kita dapat bekerja sama

- Proses yang maksimal akan melahirkan hasil yang maksimal (memberikan pandangan yang mendalam bagaimana mengeksekusinya)

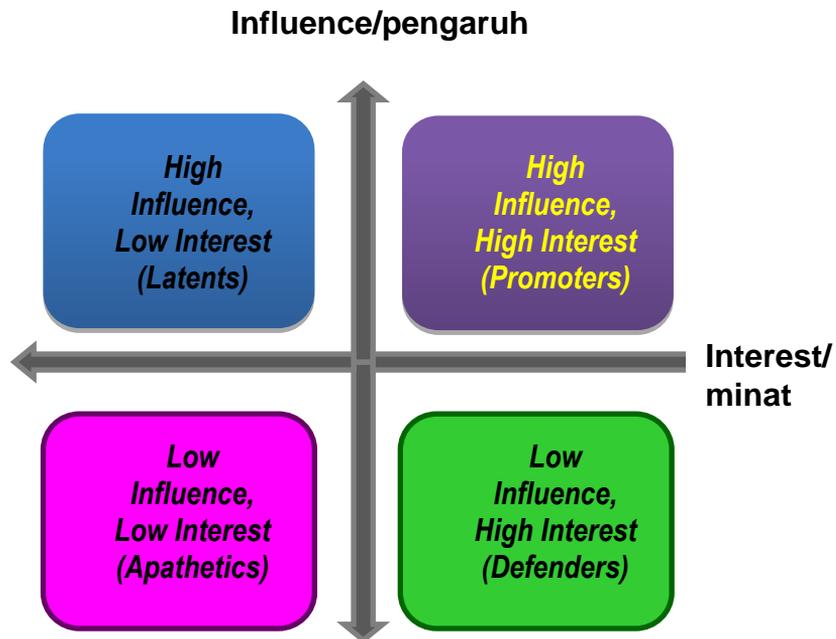
Dalam memetakan stakeholders sebuah organisasi publik, perlu pula memahami tahapan/langkah-langkah berikut:

Langkah Pertama

- a. Melakukan *brainstorming* untuk mengidentifikasi semua stakeholder dari organisasi kita. Hal ini dapat dilakukan dengan cara memikirkan semua orang yang terpengaruh dan terlibat pada pekerjaan organisasi kita, yang memiliki pengaruh atau kekuasaan di atasnya, atau memiliki kepentingan dalam memperkirakan sukses atau gagal nya suatu program yang dicanangkan oleh organisasi ini dalam rangka melakukan perubahan untuk meningkatkan kinerja organisasi.
- b. Meskipun stakeholders dimaksud dapat berupa organisasi atau individu, namun yang paling penting kita harus berkomunikasi dengan individu yang ada dalam organisasi tersebut. Pastikan bahwa kita mengidentifikasi stakeholder individu yang benar dalam stakeholder organisasi.

Langkah Kedua

- a. Menetapkan daftar panjang orang-orang dan organisasi yang mempengaruhi dan terpengaruh oleh proyek perubahan kita
- b. Memetakan para stakeholder pada diagram Pengaruh/Interest pada template yang disiapkan



Mengelola Posisi seseorang sebagai stakeholder yang masuk dalam quadran :

- 1) *Promotors* (Manage closely)

- Mereka ini adalah orang-orang yang harus benar-benar dilibatkan dan yang membawa pengaruh terbesar.
- Ini adalah “pemeran kunci” yang harus menjadi fokus utama dari waktu dan usaha mengelola stakeholder. Cara untuk mengelola orang-orang di kriteria ini jangan lupa untuk mendengarkan mereka dengan baik dari waktu ke waktu

2) *Latent (Keep satisfied)*

- Orang-orang ini harus dibuat tetap senang. Mereka dengan kekuatan yang besar tapi ketertarikan sedikit harus tetap merasa puas. Ingat bahwa tingkat ketertarikan dapat berubah dengan cepat saat stakeholder tidak merasa puas
- Cukup bekerja dengan mereka agar mereka tetap puas tetapi tidak perlu terlalu banyak sehingga mereka malah menjadi bosan dengan pesan kita.

3) *Defendants (Keep informed)*

- Orang-orang ini memiliki ketertarikan yang tinggi, tapi memiliki kekuatan yang kecil. Sedikit lebih diperlukan, khususnya dalam komunikasi
- Pertahankan agar orang-orang yang masuk golongan ini tetap dijaga mendapatkan informasi dan usahakan berbicara dengan mereka untuk memastikan bahwa tidak ada masalah besar yang timbul.

4) *Apethetics (Monitor/Minimal Effort)*

- Orang dengan ketertarikan yang rendah dan kekuatan yang kecil menempati permintaan yang sedikit dalam mengelola stakeholder
- Monitor terus golongan ini, tetapi jangan sampai membuat mereka bosan dengan komunikasi Saudara yang berlebihan

Langkah ke 3

Yang perlu diketahui lebih lanjut dari para stakeholders utama:

- ▶ apa yang mereka rasakan,
- ▶ bagaimana mereka bereaksi terhadap proyek kita,
- ▶ bagaimana cara terbaik untuk melibatkan mereka dalam proyek, dan
- ▶ cara terbaik untuk berkomunikasi dengan mereka.

Hasil diskusi setiap kelompok kemudian dipresentasikan di depan kelas untuk mendapatkan masukan dari kelompok lain.

BAB IV

NILAI DAN INTEREST STAKEHOLDER

Dalam bab IV ini akan diuraikan tiga sub pokok bahasan yakni Nilai-nilai individu dan organisasi, Memahami kepentingan anggota tim dan stakeholders, dan Menganalisis kepentingan stakeholder.

A. Nilai-nilai Individu dan organisasi

Nilai-nilai yang kita bawa ke tempat kerja mempengaruhi tindakan yang kita lakukan dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi tempat kita bekerja. Oleh karena itu, agar dapat bekerja sama dengan baik, para anggota tim harus memiliki beberapa nilai yang sama dalam melaksanakan pekerjaannya. Sebagai contoh, dalam lingkungan pelayanan kesehatan, setiap orang melakukan pekerjaan yang didasarkan pada nilai-nilai untuk menolong sesama. Pada tingkatan dimana visi merefleksikan dasar nilai-nilai tim, maka nilai-nilai yang ditetapkan tersebut akan memotivasi loyalitas, upaya dan komitmen tim yang bersangkutan. Upaya menyatukan nilai-nilai setiap individu ke dalam tujuan organisasi bukanlah pekerjaan mudah. Namun demikian, nilai-nilai mengenai kesempurnaan dalam bekerja, menghormati orang lain, pentingnya

peningkatan kesejahteraan setiap anggota tim merupakan nilai yang dapat diterima secara universal oleh setiap anggota tim. Sebagai contoh, suatu tim yang bertugas mengumpulkan dana, memiliki nilai untuk memperlakukan setiap orang dengan cara yang santun, hormat dan bijaksana. Mungkin pula diputuskan untuk meningkatkan dan mengembangkan berbagai keterampilan anggota tim, untuk mendorong kesempurnaan yang lebih baik dalam kerjasama tim maupun dalam menjalin hubungan baik dengan sesama anggota tim. Bekerja dalam tim yang memiliki visi dan nilai-nilai yang tidak selaras dengan nilai-nilai yang melekat pada diri kita, tentu saja akan banyak menghadapi kesulitan kerjasama tim untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Sebagai contoh, tim personalia yang mengontrak orang dengan menawarkan hanya sedikit keamanan kerja, upah yang rendah, dan kesempatan yang terbatas dalam meningkatkan karier, akan membuat mereka malas bekerja keras. Banyak orang yang bekerja dalam situasi yang dirasa bertentangan dengan nilai-nilai yang mereka anut, akan berakibat kurang semangat dalam bekerja dan kemungkinan yang bersangkutan akan mencari alternative pekerjaan lain.

Nilai-nilai organisasi umumnya dibuat setelah menetapkan visi organisasi, karena nilai-nilai yang ditetapkan ini diyakini sangat penting dianut dan dilaksanakan oleh semua anggota

tim dalam organisasi untuk mencapai visi organisasi. Sebagai contoh, Visi Tim Pusat Perawatan Kesehatan Springwood (Michael West, 1998: 22-24): “Menyadarkan para pasien untuk bertanggung jawab atas kesehatan dirinya dan membuat kemajuan kesehatan lebih baik menjadi orientasi utama kami dari pada pengobatan penyakit. Kami juga memiliki komitmen untuk menjalin kerjasama dengan para pasien, diantara kami sendiri, dan masyarakat luas. Kami sangat menekankan pendekatan holistic terhadap kesehatan, perkembangan, dan kesejahteraan para pasien kami. Dasar komitmen kami adalah memberikan pelayanan kesehatan terbaik dengan tujuan meningkatkan kualitas kehidupan seluruh masyarakat”. Visi ini didasarkan pada nilai-nilai sebagai berikut:

- Menghormati manusia lain,
- Bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama,
- Pentingnya kebebasan setiap orang untuk menentukan pilihan,
 - Pentingnya keadilan untuk memperoleh pengobatan dan kesempatan bagi semua orang dalam ruang lingkup pelayanan kesehatan,
 - Komitmen untuk bekerja seefektif dan sebaik mungkin, dengan keseluruhan tujuan untuk meningkatkan kualitas kehidupan pasien kami, mereka yang hidup dalam masyarakat, dan semua yang bekerja di bidang kesehatan.

Visi pelayanan kesehatan sebagaimana dijelaskan diatas menentukan nilai-nilai utama yang mendasari semangat dan mengarahkan kerja tim. Hal ini juga menunjukkan tingkat keterpaduan antara berbagai aspek pernyataan visi dan mewakili suatu idealisme yang menjadi tujuan organisasi/tim.

B. Memahami Kepentingan Anggota Tim dan Stakeholders

Untuk mengetahui keefektifan dari tim yang dibentuk, maka nilai, minat dan kepentingan dari para stakeholder yang tergabung dalam tim perlu diperhatikan. Untuk itu widyaiswara dapat mengajak diskusi para peserta untuk mengetahui perkembangan minat dan nilai-nilai yang dianut anggota tim. Para peserta dapat dibagi ke dalam kelompok, dan tiap kelompok diminta untuk melakukan diskusi kelompok untuk mendapatkan nilai dan minat tersebut melalui kisi-kisi pembentukan tim kerja yang efektif, yang terfokus dalam **12 C dalam Team Building, sebagai berikut:**

1. **Clear Expectation - Ekspekstasi yang jelas :** sudahkah pemimpin eksekutif mengkomunikasikan harapan untuk kinerja tim dan hasil yang diinginkan dengan jelas? Apakah anggota tim memahami mengapa dibentuk tim? Apakah organisasi menunjukkan tujuan yang konstan dalam mendukung tim dengan sumber manusia, waktu dan uang?

Apakah pekerjaan tim menerima penekanan yang memadai seperti sebuah prioritas dalam hal waktu, diskusi, perhatian dan minat yang diarahkan seperti cara yang ditunjukkan oleh pemimpin eksekutif?

2. **Context - Konteks:** Apakah anggota tim memahami mengapa mereka berpartisipasi dalam tim? Apakah mereka memahami bagaimana strategi dalam tim akan membantu organisasi mencapai tujuan bisnis seperti yang dikomunikasikan? Bisakah anggota tim menentukan pentingnya pencapaian tujuan korporat? Apakah tim memahami dimana pekerjaan yang sesuai dalam konteks keseluruhan dari tujuan, prinsip, visi dan nilai organisasi?

3. **Commitment-komitmen:** Apakah anggota tim ingin berpartisipasi dalam tim? Apakah anggota tim merasa misi tim adalah hal penting? Apakah anggota memiliki komitmen untuk menyelesaikan misi tim dan hasil yang diharapkan? Apakah anggota tim menganggap jasa mereka sama berharganya seperti organisasi dan karir mereka sendiri? Apakah anggota tim mengantisipasi pengakuan atas kontribusi mereka? Apakah anggota tim berharap ketrampilan mereka akan tumbuh dan berkembang dalam tim? Apakah anggota tim senang dan tertantang dengan peluang tim ?

4. **Competence- kompetensi:** Apakah tim merasa memiliki orang yang tepat untuk berpartisipasi? (Misalnya,

dalam proses peningkatan, apakah masing-masing langkah dalam proses disampaikan dalam tim?) Apakah tim merasa bahwa anggotanya memiliki pengetahuan, ketrampilan dan kapasitas untuk menangani isu dimana tim dibentuk? Jika tidak, apakah tim memiliki akses mendapatkan bantuan yang dibutuhkan? Apakah tim merasa memiliki sumber, strategi dan dukungan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan misinya ?

5. **Charter- Hak:** sudahkan tim mengambil area tanggungjawab yang diberikan dan menyusun misi, visi dan strateginya untuk menyelesaikan misi?. Sudahkah tim menentukan dan mengkomunikasikan sasarannya; antisipasi hasil dan kontribusinya; batas waktunya; dan bagaimana akan mengukur baik hasil kerja dengan proses yang diikuti tim dalam menyelesaikan tugasnya? Apakah kepemimpinan tim atau koordinasi kelompok lain mendukung apa yang sudah didesain oleh tim?

6. **Control - Kontrol:** Apakah anggota tim memiliki kebebasan dan pemberian wewenang yang cukup untuk merasa memiliki dalam menyelesaikan tugasnya? Pada saat yang bersamaan, apakah anggota tim memahami batasan-batasan dengan jelas? Seberapa jauh anggota boleh memberikan solusi? Apakah batasan (misal: sumber dana dan waktu) ditetapkan diawal proyek sebelum tim mengetahui hambatan dan mengerjakan ulang?

7. **Collaboration - Kolaborasi:** Apakah anggota tim bekerja secara efektif antar personal? Apakah anggota tim memahami peran dan tanggungjawabnya sebagai anggota tim? Bisakah pendekatan penyelesaian masalah, proses peningkatan, menentukan tujuan dan pengukuran dilakukan bersama? Apakah anggota tim bekerja sama untuk menyelesaikan tujuan kelompok? Sudahkah tim menentukan norma-norma atau aturan perilaku dalam area seperti resolusi konflik, konsensus pembuatan keputusan dan rapat manajemen? Apakah tim menggunakan strategi yang memadai untuk menyelesaikan rencana tindakan?

8. **Communication- komunikasi:** Apakah anggota tim jelas dengan prioritas kerja mereka? Adakah metode yang ditetapkan bagi tim untuk memberikan feedback dan menerima feedback kinerja yang jujur? Apakah organisasi memberikan informasi bisnis secara teratur? Apakah tim memahami konteks keberadaan mereka secara keseluruhan? Apakah anggota tim berkomunikasi secara jelas dan jujur satu dengan yang lain? Apakah tim membawa opini yang berbeda-beda ? Apakah konflik muncul dan bisa diselesaikan?

9. **Creative Innovation-inovasi kreatif:** Apakah organisasi tertarik dengan perubahan? Apakah organisasi menghargai pemikiran kreatif, solusi unik, dan ide baru? Apakah organisasi memberikan penghargaan pada mereka yang telah

mengambil resiko untuk membuat peningkatan? Apakah organisasi memberikan pelatihan, pendidikan, akses buku dan film dan kunjungan lapangan untuk menstimulasi pemikiran baru ?

10. **Consequences- konsekwensi:** Apakah anggota tim merasa bertanggung jawab atas pencapaian tim? Apakah penghargaan dan pengakuan diberikan saat tim berhasil? Apakah anggota tim menghabiskan waktunya saling menunjuk daripada menyelesaikan masalah? Apakah organisasi mendesain sistem penghargaan baik untuk tim dan individu?

11. **Coordination- koordinasi:** Apakah tim dikoordinasi oleh kepemimpinan tim terpusat yang mendampingi mereka untuk mencapai apa yang dibutuhkan agar sukses? Sudahkah prioritas dan alokasi sumber direncanakan dilintas departemen? Apakah tim memahami konsep internal customer - proses selanjutnya, siapapun yang mereka berikan produk atau jasanya? Apakah tim lintas fungsi dan multi departemen bekerja sama dengan efektif? Apakah organisasi mengembangkan proses fokus pada pelanggan, fokus orientasi dan meninggalkan pemikiran tradisional?

12. **Cultural Change-perubahan budaya:** Apakah organisasi mengakui basis tim, kolaborasi, pemberian wewenang, memungkinkan budaya organisasi dimasa depan akan berbeda dari yang tradisional? Apakah organisasi sedang

merencanakan atau dalam proses merubah bagaimana memberikan reward, pengakuan, appraisal, rekrutmen, pengembangan, perencanaan, motivasi dan mengelola orang yang dipekerjakan?

Hasil diskusi setiap kelompok kemudian dipresentasikan di depan kelas untuk mendapatkan masukan dari kelompok lain.

a. Menganalisis Kepentingan Stakeholders

Kepentingan stakeholders ini perlu dianalisis dengan baik dan cermat, karena akan sangat menentukan apakah stakeholders itu akan mendukung atau menentang terhadap berbagai program organisasi yang direncanakan. Kalau kita tidak memperhatikan kepentingan stakeholders jangan diharap mereka akan mendukung atau berkontribusi dalam mensukseskan program kerja yang sudah kita canangkan.

Didalam menganalisis kepentingan stakeholders dapat dilakukan melalui langkah-langkah berikut:

- 1) Identifikasikan seluruh kelompok atau individual yang memiliki kepentingan/ minat untuk terlibat penuh dalam kerjasama tim.
 - Pimpinan
 - Pelanggan
 - Penerimaan terhadap pelayanan yang diberikan

- Tim/kelompok lain dalam organisasi Anda
 - Masyarakat umum, serta
 - Anda dan para rekan kerja di dalam tim Anda
- 2) Identifikasikan kriteria efektivitas setiap hal yang digunakan stakeholders untuk menilai efektivitas tim Anda. Berdasarkan daftar butir 1), termasuk didalamnya:
- Pencapaian sasaran organisasi
 - Penyediaan kualitas barang tepat pada waktunya dan pelayanan purna jual yang baik
 - Pelayanan yang bermanfaat, tepat waktu, sempurna dan penuh perhatian;
 - Pemberian informasi yang berguna;
 - Kerjasama yang efektif;
 - Penyediaan barang atau jasa yang diperlukan masyarakat;
 - Penguasaan kualitas pengalaman kerja yang baik dan pertumbuhan serta perkembangan pribadi/tim.
(kriteria ini dapat lebih diperinci sesuai dengan tim Anda dan para stakeholders mungkin dapat menambahkan beberapa kriteria lagi)
- 3) Membuat skala dari satu (tidak terlalu penting) sampai tujuh (sangat penting) pada setiap kriteria. Jika mungkin, mintalah setiap anggota tim untuk juga melakukan hal serupa. Ini

berguna untuk mengidentifikasi bidang yang disepakati dan tidak disepakati.

- 4) Membuat skala penilaian dari satu (untuk yang tidak terlalu efektif) sampai tujuh (untuk yang sangat efektif) pada setiap kriteria, sehingga dapat dirasakan seberapa jauh tim telah mencapainya.

BAB V

STRATEGI KOMUNIKASI

Didalam Bab V ini akan dijelaskan tentang beberapa sub pokok bahasan yang terkait dengan strategi komunikasi yakni diawali dengan penjelasan tentang pengertian komunikasi, lalu diuraikan tentang jenis-jenis dan gaya komunikasi, kemudian sub pokok bahasan terakhir yang akan diuraikan yakni komunikasi yang efektif antar instansi.

A. Pengertian Komunikasi

Komunikasi secara umum diartikan sebagai suatu perbuatan atau kegiatan penyampaian suatu gagasan atau informasi dari seseorang kepada orang lain. Namun secara lebih khusus dalam konteks tim kerja, *komunikasi adalah proses pertukaran informasi, kepercayaan dan perasaan antara anggota yang satu dengan anggota lainnya untuk mewujudkan rasa saling memahami dan saling percaya demi terciptanya hubungan yang baik* (Azwar, 1996; Wynn & Guditus, 1995). Terkait itu, untuk dapat melihat seberapa kuat dan baiknya komunikasi anggota tim dalam konteks stakeholders, maka dalam melihat kualitas komunikasi di dalam pengelolaan program perlu diuji dengan beberapa pertanyaan berikut (mengadaptasi dari Ilyas, 2003):

1. Seberapa mudah mendapatkan informasi dari stakeholder lainnya?
2. Apakah setiap stakeholder bersedia mempertimbangkan pendapat dan pandangan dari stakeholder lainnya?
3. Apakah antar stakeholder telah benar-benar memberikan informasi secara tulus?
4. Apakah setiap stakeholder mengetahui apa yang difikirkan oleh kolega (sesama stakeholder) tentang kontribusinya dalam program?
5. Apakah antar stakeholder telah mempertimbangkan perasaan stakeholder yang lain?
6. Apakah mereka membatasi komunikasi hanya sebatas pelaksanaan program saja?

Dengan pertanyaan-pertanyaan tersebut setidaknya kita juga dapat melihat bagaimana dampaknya pada moral dan kekompakan antar stakeholder dalam pengelolaan sebuah program.

Toha (Toha dalam Hamid dan Budianto, 2011:207) memandang proses komunikasi dalam persepektif *corporate dan marketing communication* sebagai “*menjual gagasan’ dan memperoleh persetujuan dan dukungan terhadap gagasan tersebut yang pada akhir yang sebenarnya yang diinginkan oleh pengirim pesan itu sendiri adalah adanya efek perubahan perilaku yaitu*

kesediaan “menerima/menyetujui gagasan” oleh para penerima pesan.

Memperhatikan hal-hal tersebut diatas, maka pada hakekatnya komunikasi efektif adalah :

- Komunikasi yang bertujuan
- Membawa efek perubahan terhadap pendapat, sikap dan perilaku bagi komunikan
- Dilakukan dengan perencanaan komunikasi, yang meliputi strategi (tindakan apa yang dilakukan) dan manajemen (bagaimana hal itu dapat terjadi)

Efek komunikasi individu adalah sebagai berikut:

- Menerima ide, melaksanakan, dan menganjurkan kepada orang lain
- Bisa menerima dan melaksanakan
- Ide diterima tapi masih dipikirkan pelaksanaannya
- Ide tidak diterima
- Ide ditolak bahkan memikirkan kemungkinan mengambil saran dari pihak lawan A, yaitu X
- Menolak ide A dan melaksanakan ide X
- Menolak Ide A, menerima ide X dan menganjurkan orang lain menggunakan ide X

Komunikasi Organisasi juga dapat didefinisikan sebagai pertunjukkan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian suatu organisasi tertentu. Suatu organisasi terdiri dari dari unit-unit komunikasi dalam hubungan hierarkis antara yang satu dengan lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan.

Kemudian setelah memahami strategi berkomunikasi tersebut diatas, maka persyaratan sederhana untuk membangun tim yang efektif perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

1. Untuk membangun sebuah tim yang solid, yang harus kita lakukan adalah dengan mengenali siapa diri kita. Pahami, siapa kita sebenarnya, kenali karakter kita, bagaimana sikap kita terhadap orang lain, dan bagaimana kita melihat peluang yang ada.
2. Kita harus yakin bahwa kita adalah bagian dari sebuah tim yang hebat. Kuatkan keyakinan kita bahwa kita dapat diterima dengan baik oleh orang lain. Perasaan takut ditolak, takut bergaul, minder, adalah akar dari ketidakpercayaan diri sehingga kita malas untuk bekerja sama dengan orang lain.
3. Jalin komunikasi yang efektif dengan orang-orang sekeliling kita, terutama tim kita. Sering-sering bersilaturahmi dengan mereka, sharing, berbagi apa saja dengan tim kita. Kita jangan membiasakan berkomunikasi ketika ada maunya saja, atau

hanya kalau ada pekerjaan. Sering-sering berkunjung kerumah, atau mengenal secara individu agar lebih akrab.

4. Gali apa keinginan, visi dari anggota tim kita. Rumuskan tujuan, visi, misi dan motto dari tim kita. Rumusan visi dan misi Tim yang kita buat, haruslah benar-benar keluar dan merupakan aspirasi dari anggota tim. Bukan sebuah instruksi, paksaan dan pesanan dari orang-orang tertentu.
5. Budayakan melakukan dialog secara berkala dengan tim kita. Dengan dialog kita akan mendapatkan banyak hal, terutama permasalahan yang ada pada tim.
6. Berusaha terus untuk menjadi manusia pembelajar, artinya terus melakukan perubahan diri kearah yang lebih baik.
7. Mengusahakan agar tim yang kita bentuk menjadi tim pembelajar yang memberikan kesempatan dan mendorong setiap individu yang ada dalam tim tersebut untuk terus belajar dan memperluas kapasitas dirinya. Tim pembelajar merupakan organisasi yang siap menghadapi perubahan dengan mengelola perubahan itu sendiri.

B. Arah Arus Komunikasi

Secara umum terdapat 3 arah arus komunikasi, yaitu vertikal, horizontal dan diagonal. Arah arus komunikasi Vertikal adalah arus komunikasi dalam hubungan hirarki organisasi (atasan kepada bawahan langsung dan sebaliknya). Sedangkan arah arus

komunikasi Horizontal merupakan arah komunikasi kepada antar kolega sejawat/sejajar posisi/tingkatan yang sama. Adapun arah arus komunikasi diagonal adalah arus komunikasi dari atasan kepada bawahan atau sebaliknya namun bukan dalam unit yang sama. Dalam kehidupan sebuah organisasi tradisional, bagian terbesar dari komunikasi lebih cenderung pada arah ke bawah yang dimanifestasikan dalam bentuk instruksi, pengarahan, penjelasan dan sebagainya. Seiring dengan dinamika perkembangan kematangan sebuah organisasi maka arah komunikasi menjadi semakin terbuka pada ketiga arah tersebut. Terutama dalam kondisi tuntutan pekerjaan yang semakin membutuhkan kerja tim antar unit dalam sebuah organisasi.

C. Aksesibilitas Komunikasi

Aksesibilitas komunikasi adalah keterbukaan kesempatan melakukan komunikasi. Biasanya, tingkatan bagaimana antar stakeholder dapat berkomunikasi dengan baik tergantung pada seberapa besar kesempatan antar mereka melakukan komunikasi. Metode komunikasi yang paling efektif adalah percakapan langsung yang informal (Ilyas, 77) untuk itu pada kondisi masa lalu setidaknya jarak fisik dan ruang yang tersedia sangat menentukan kesempatan berkomunikasi. Namun dalam era yang teknologi yang semakin canggih saat ini, jarak fisik tidak menghalangi aksesibilitas komunikasi seiring dengan berkembangnya varian media

komunikasi. Dengan kecanggihan alat komunikasi saat ini menjadikan aksesibilitas komunikasi antar stakeholder semakin terbuka dan tidak dibatasi lagi oleh jarak dan ruang yang tersedia. Untuk itu ketersediaan media komunikasi yang seimbang antar stakeholder ikut menentukan seberapa efektif komunikasi antar mereka.

D. Strategi Komunikasi

Quick dalam Ilyas (2003:77-80) membagi pola komunikasi ke dalam 4 (empat) spektrum yaitu agresif, assertive, responsif, dan non-assertive. Berikut adalah deskripsi dari setiap spektrum tersebut:

Spektrum Komunikasi

Agresif	Assertive	Responsif	Non-Assertive
<ul style="list-style-type: none"> • Semuanya hanya tentang Anda, menghilangkan keberadaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Menganggap anda sebagai yang utama, stakeholder lain adalah nomor dua (sekunder). 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengganggu stakeholder lain adalah yang utama, sedangkan 	<ul style="list-style-type: none"> • Stakeholder lain adalah segalanya. • Melepas

<p>n stakeholder lain.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meniscayakan hak dan martabat stakeholder lain. • Pernyataan agresif merendahkan, mempermalukan dan menghina 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengekspresikan kebutuhan dan keinginan dengan cara yang dapat diterima oleh stakeholder lain. • Dapat menyampaikan informasi yang tidak menyenangkan dengan cara yang tidak mengancam dan membuat tersinggung stakeholder lain 	<p>anda justru yang sekunder.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menyadari stakeholder memiliki kekuatan, sumberdaya, dan persepsi berbeda terhadap kondisi/situasi tertentu. • Berusaha mencari dan mengidentifikasi komponen diatas untuk dipertemukan pada kesamaan 	<p>tanggung jawab dan menyerahkan semuanya kepada stakeholder lain.</p>
--	--	--	---

		pandangan dan atau penyelesaian masalah	
--	--	---	--

Sumber : Diadaptasi dari Quick dalam Ilyas (2003:78)

Ilyas memandang, apabila komunikasi asertive dan komunikasi responsif dipadukan maka akan dapat dijadikan sebagai instrumen negosiasi, pemecahan masalah ataupun resolusi konflik dan menjadikannya sebagai metode komunikasi yang paling optimal. Komunikasi yang demikian dipandang dapat memfasilitasi hak dan perasaan setiap stakeholder yang terlibat dalam sebuah program dan menyediakan ruang untuk berdialog dimana setiap stakeholder dijamin secara terbuka mengekspresikan perasaannya tentang program yang akan/sedang dijalankan. Bahkan dalam kondisi yang demikian, kebutuhan, keinginan dan kompetensi dari setiap stakeholder akan menjadi perhatian.

Berikut adalah karakteristik dari pola komunikasi asertive dan responsif (diadaptasi dari Ilyas, 2003):

Assertive <i>Anggota yang asertive</i>	Responsif <i>Anggota yang responsif</i>
Member informasi	Mencari informasi

<ul style="list-style-type: none"> • Menjelaskan situasi seperti apa pandangan yang dimilikinya 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengundang stakeholder lain untuk menyampaikan pandangannya terhadap situasi yang dialami
<p>Menyampaikan perasaan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Berkaitan dengan perasaannya tentang apa yang sedang terjadi 	<p>Mencari tahu perasaan stakeholder lain</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meminta stakeholder lain menyampaikan perasaannya tentang situasi yang sedang terjadi dan menerima informasi tersebut tanpa harus sependapat
<p>Mencari perubahan pada stakeholder lain</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menjelaskan perilaku yang diinginkannya, yang harus diperankan oleh stakeholder lain 	<p>Mencari perubahan diri</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bersedia mengu bah perilaku sendiri yang tidak efektif dan membantu relasi interpersonal
<p>Mendefinisikan manfaat</p>	<p>Mendefinisikan manfaat</p>

<p>perubahan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menggambarkan manfaat yang akan didapat stakeholder lain karena dampak perubahan 	<p>perubahan untuk diri sendiri</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menjelaskan manfaat atau insentif kepada stakeholder lain (jika memungkinkan bagoi kedua pihak) apabila terjadi perubahan yang diharapkan
---	---

Dari pola komunikasi tersebut dapat menjadi pilihan dalam menggunakan strategi komunikasi kepada para stakeholder dengan mengingat konteks komunikasi efektif dalam membangun tim efektif adalah sebagaimana konteks yang diperkenalkan oleh Toha di atas yaitu “menjual gagasan’ dan memperoleh persetujuan dan dukungan terhadap gagasan tersebut yang kemudian dapat mengakibatkan perubahan perilaku yaitu kesediaan “menerima/menyetujui gagasan” dan mendorong pelaksanaan gagasan/program tersebut.

E. Komunikasi kepada masing-masing jenis Stakeholders

1. Promotors

Kepada stakeholders jenis promotor, maka perlu menggunakan strategi komunikasi sebagai berikut :

- a. *Leadership commitment*, yaitu komunikasi yang konsisten dan tetap berkomitmen walaupun situasi berubah
- b. *Face to face Communication*, yaitu komunikasi langsung, harus dapat me-respons pertanyaan secara langsung
- c. *Continual Monitoring*, yaitu harus di-monitor terus menerus
- d. *Ability to ask questions and get answers*, yaitu komunikasi yang memungkinkan stakeholders dapat bertanya kapanpun dan dapat menyediakan jawaban
- e. *Ability to Share Issues*, yaitu memahami masalah yang timbul dan dapat memberi respon dengan cepat.

2. *Defendents*

- a. *Have a communication plan*, yaitu menyusun strategi komunikasi bersama dengan stakeholders ini (When, What Means, Why, Who)
- b. *Use Collaborative Software that Creates Reports*, yaitu menggunakan software manajemen yang memberikan laporan.
- c. *Project status report*, yaitu melaporkan status proyek ringkas dan rinci. Pemimpin tim harus membuat laporan status setidaknya setiap dua minggu dan didistribusikan di antara para stakeholders.

- d. *Meeting with stakeholders*, yaitu pemimpin tim perlu berusaha untuk bertemu stakeholders selama proses manajemen proyek. Hal ini untuk memastikan bahwa informasi telah dibaca, baik melalui update email atau melalui laporan status
 - e. *Know What Your Stakeholders Expect*, yaitu bahwa yang paling penting, pemimpin tim harus berbicara dengan stakeholders untuk mengetahui apa yang mereka harapkan dari Anda. Apakah mereka ingin update mingguan, update bulanan, atau hubungi hanya jika terjadi masalah? Ini harus menjadi bagian dari rencana membangun komunikasi Anda. Dengan demikian yakinlah bahwa stakeholder tetap well informed dan bahagia.
3. Latent
- a. Berhati-hatilah tentang peristiwa yang tiba-tiba bisa memindahkan mereka ke Key Players.
 - b. Jaga kepuasan mereka
 - c. Kirim informasi berkala tentang proyek tetapi keterlibatan tidak konstan.
 - d. Gunakan metode *Push communication*
 - e. Jelaskan Antusiasme perubahan dan manfaatnya

- f. Targetkan komunikasi untuk menyelaraskan dengan tujuan proyek
- g. Pastikan mereka mendukung proyek tersebut.
- h. Berikan informasi untuk membantu mereka menjadi pendukung

4. *Apathetics*

- a. Kelola hubungan pasif – tidak perlu mencari mereka. Tetap sopan dan bersikap sewajarnya ketika bertemu
- b. Berhati-hatilah tentang peristiwa yang tiba-tiba bisa memindahkan mereka ke *Key Players*.
- c. Gunakan metode *push communication* – tidak ada interaksi kecuali diminta.

Dalam melakukan Komunikasi efektif diperlukan 4 hal yaitu :

1. Menguasai pesan
2. Memiliki vocal yang baik
3. Visual : menggunakan bahasa tubuh
4. Menjadi pendengar yang baik

Untuk menjadi pendengar yang baik ada 6 tips yang dapat dilakukan menurut Widodo Aryanto (2014), sbb :

1. Kesabaran untuk mendengarkan si pembicara
2. *Paraphrasing the meanings* yaitu terjemahkan apa yang dikatakan pembicara dng kata-kata sendiri
3. *Reflecting feeling* : sampaikan empati kita dan besarkan hati si pembicara
4. *Reflecting facts* yaitu simpulkan secara singkat yang disampaikan pembicara
5. *Sintesizing* : padukan pemikiran dari pembicara menjadi satu pemikiran
6. *Imagining out loud* : bayangkan anda berada pada posisi si pembicara

DAFTAR PUSTAKA

Curduneanu-Huci, Cristina, Hamilton Alexander, and Ferrer, Issel Masses, 2013, *Understanding Policy Change : How to apply Political Economy Concepts in Practice*, The World Bank, Washington DC

Eva Schiffer, Net-map.wordpress.com

Ilyas, Yasin, 2003, *Kiat Sukses Manajemen Tim Kerja*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta

Toha, Muharto, Arti Penting Komunikasi bag Organisasi dan Public Relations dalam Hamid, Farid dan Budianto, Heri, 2011, *Ilmu Komunikasi : Sekarang dan Tantangan Masa Depan*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta

West, Michael, 1998, *Effective Team Work*, Kanisius, Yogyakarta

Widodo Aryanto, 2014. MP4.-VLC media player